

Institut Africain pour le Développement Economique et Social  
Centre Africain de Formation



**RAPPORT FINAL DU PROJET  
SOUTIEN A LA CREATIVITE  
AU SEIN D'INADES-FORMATION  
1993 / 1996**

*Chargé de la rédaction : OUEDRAOGO Ibrahim  
en collaboration avec René SEGBENOU*

Janvier 1997

ARCHIV  
711-3(6)  
08

15, Avenue Jean Mermoz - 08 B.P. 8 ABIDJAN 08 (Côte d'Ivoire)

Ce rapport est présenté tel qu'il a été reçu par le CRDI du(des) bénéficiaire(s) de la subvention accordée pour le projet. Il n'a pas fait l'objet d'un examen par les pairs ni d'autres formes de révision.

Le présent document est utilisé avec la permission du INADES-Formation.

© 1997, INADES-Formation.

# Sommaire

TITRES	Pages
Remerciements.....	ii)
Introduction.....	1 - 8
Phase 1 : Implication : .....	9 - 46
- Analyse prospective du monde rural africain	
- Diagnostic interne	
- Choix des projets créatifs	
Phase 2 : Stimulation : .....	47 - 61
- Mise en œuvre des projets créatifs	
- Suivi évaluation des projets créatifs	
Phase 3 : Recherche-Orientation.....	62 - 81
- Ebauche de stratégie de transformation de la culture institutionnelle	
Conclusion.....	82 - 84
<b>Annexes :</b>	
<b><i>Annexe 1 : Point de vue de Philippe De Leener sur le lien entre le PSC et les résolutions de l'AG</i></b>	
<b><i>Annexe 2 : Témoignage du Directeur général sur les innovations et changements</i></b>	
<b><i>Annexe 3 : Changements et innovations à la DREP</i></b>	
<b><i>Annexe 4 : Récit d'un entretien informel de groupe sur l'état d'avancement du PSC dans trois (3) BN</i></b>	

## **REMERCIEMENTS**

*Nous tenons à remercier vivement le CRDI pour les soutiens qu'il a bien voulu nous accorder sur les plans du financement et du suivi-accompagnement :*

- *au plan financier, le CRDI a fourni environ le tiers des ressources financières qui ont permis de réaliser le Projet Soutien à la créativité ;*
- *au plan du suivi-accompagnement, nous pensons à toutes les séances de travail que nous avons eues avec M. Jean-Michel Labatut, séances au cours desquelles ses questionnements et aide à la formulation d'hypothèses ou d'alternatives nous ont permis d'aller de l'avant ;*

*En un mot, nous voulons remercier le CRDI d'avoir accepté de cheminer avec nous le long de cette aventure de recherche-action-formation dans le domaine délicat du changement institutionnel, tout en nous laissant une liberté de manœuvre confortable dans la conduite du projet. Cela nous a permis de réajuster le projet en fonction de la dynamique des acteurs clefs.*

*Le présent rapport a connu du retard et nous nous en excusons auprès du CRDI. Il faut noter cependant, qu'il a été précédé de trois rapports d'étapes qui servent de base au présent document..*

# INTRODUCTION

## *Les origines*

En 1990/91, la nouvelle direction d'IF prend conscience de l'essoufflement progressif de notre Institution. Pour y remédier, elle propose successivement :

- ⇒ La création d'un poste de conseiller du directeur général chargé de la recherche. Les attentes par rapport à ce poste ont été tellement fortes qu'aucun des postulants ne semble remplir les conditions exigées ;
- ⇒ L'idée, en 1992, de lancer un projet pour instaurer la créativité au sein d'IF se concrétise par la création d'unité chargée de la recherche et du soutien à l'innovation et d'un document dudit pré-projet. Ce pré-projet opte pour une série d'évaluations semi-externes des pratiques de cinq des dix Bureaux nationaux qui devraient déboucher sur des ateliers régionaux d'opérationnalisation des recommandations issues de ces évaluations.
- ⇒ En 1993, grâce à un financement du CRDI, une équipe de la direction générale d'IF appuyée par un consultant, élabore la méthodologie du PSC après un atelier de cinq jours. En lieu et place de la série d'évaluation, nous optons pour une recherche action sur IF, nous plaçant ainsi, les formateurs et cadres administratifs, au centre du processus.

## ***Quelques notes sur les composantes clefs du PSC et sur les étapes parcourues***

Dans cette rubrique, évoquons successivement : les finalités, les résultats et le déroulement du PSC tel que prévu:

### ⇒ **Finalité**

L'objectif final du projet était de permettre d'élaborer des propositions ou des recommandations à IF pour créer un environnement favorable à la définition et à la mise en œuvre de méthodes et moyens pour développer des approches nouvelles, des contenus nouveaux de formation plus adaptés à la situation du monde rural.

Cela supposait de :

### > **Restaurer un réflexe de créativité**

Pour déchiffrer le sens des évolutions nouvelles et y apporter des réponses adaptées, IF doit faire preuve d'inventivité et d'audace dans la proposition de voies nouvelles.

### > Modifier les pratiques professionnelles

La restauration du réflexe de créativité devait entraîner un renouveau des pratiques professionnelles.

### > Repenser les attitudes personnelles et les comportements par rapport à l'environnement

Le développement du projet devait également :

- faciliter l'acquisition de **nouvelles attitudes personnelles** favorables à l'instauration du réflexe de créativité. Chaque formateur allait ainsi progresser en fonction de sa personnalité dans le développement de nouvelles potentialités : sortir de l'insécurité pour gagner de l'audace, sortir de la routine pour se réaliser personnellement à travers l'innovation, sortir de l'autosatisfaction pour gagner un esprit critique, ne pas subir les contraintes, mais les positiver, etc.
- entraîner une **modification des rapports à l'environnement externe**. Ces rapports se construisent à la fois sur les plans individuel et institutionnel. Il s'agissait de tendre vers un élargissement du cercle des relations (sortir du "cercle de famille", découvrir de nouveaux acteurs), et de se laisser féconder de façon plus riche par l'extérieur (accepter la confrontation, ne pas se contenter de partenaires peu exigeants...).

### ⇒ Résultats et effets attendus

On attendait de la réalisation de ce projet, plusieurs types d'effets contribuant à favoriser l'instauration d'un "réflexe de créativité" améliorant la capacité d'IF à adapter son action à l'évolution du contexte socioculturel et économique des populations du monde rural :

- des **effets immédiats** : apprendre aux formateurs à innover dans leur démarche qu'ils feront à travers la conduite de leurs "projets créatifs". Ces effets peuvent être très importants, mais peuvent s'épuiser rapidement, si les conditions institutionnelles ne sont pas créées pour les entretenir. Aussi, le projet a-t-il une vision à plus long terme.
- des **effets structurels** qui sont de nature à pérenniser ou renforcer les réflexes de créativité au sein de l'institution. Il s'agit d'une part, de dispositions prises, en fonction des recommandations de la phase d'orientation, pour assurer un environnement favorable à la créativité, et d'autre part, de l'affinement, à travers l'expérience du projet, de la méthodologie d'appui de la DREP.

Outre ces effets immédiats et structurels, les résultats spécifiques attendus du projet sont précisés à chaque phase et à chaque étape de son déroulement.

## ⇒ DEROULEMENT DU PROJET

D'une durée de 24 mois, le projet Créativité s'est déroulé en 4 phases décomposées en 12 étapes.

### PHASE 0 : PREPARATION

Cette phase exploratoire qui comporte 3 étapes est un préliminaire au démarrage effectif du projet.

#### **ETAPE 1 : CONCEPTION DU PROJET**

Elle s'est déroulée sous forme d'un atelier de 6 jours pendant lesquels 2 formateurs d'IF Siège et 1 consultant ont défini les objectifs, la méthode, les termes de référence et le profil des consultants.

#### **ETAPE 2 : FINALISATION DU PROJET**

En 5 jours, la DREP élabore le budget et rédige le projet définitif.

#### **ETAPE 3 : PREPARATION DES MISSIONS**

Durant cette étape, la DREP, sur la base des profils, recrute les consultants. Elle prépare leur mission à travers une information des BN et le briefing des consultants.

### PHASE 1 : ANALYSE DU MONDE RURAL - DIAGNOSTIC DES CAPACITES DE CREATIVITE D'IF

S'étalant sur 6 mois, cette phase s'est déroulée entièrement dans les 5 BN concernés par le projet. Elle a comporté 3 étapes :

#### **ETAPE 4 : ANALYSE DU MONDE RURAL**

Dans chacun des 5 BN, au cours d'un atelier de 3 à 4 jours, l'équipe du BN a analysé la situation actuelle du monde rural africain avec le concours d'invités extérieurs, de spécialistes locaux et d'un consultant.

*Les résultats attendus à cette étape étaient les suivants :*

Les formateurs du BN devaient:

- être conscients des mutations en cours, des interactions entre le macro-économique et le micro-économique ;

- avoir une perception plus globale et plus riche des questions qui se posent actuellement au monde rural ;
- être capables d'identifier les limites de leurs analyses et de leurs instruments d'analyse.

### **ETAPE 5 : ANALYSE DES PRATIQUES D'IF**

Le consultant, éventuellement avec la collaboration de quelques formateurs, a analysé les réponses apportées par les BN à la situation du monde rural. Cette étape dure 2 semaines environ.

*Les résultats attendus sont :*

- les pratiques (les hypothèses, les orientations, les approches, les méthodes, les contenus de formation, etc.) sont questionnées en fonction de leur capacité à répondre aux questions sensibles du monde rural ;
- les défis à relever par IF sont formulés sous forme de questions aux BN.

### **ETAPE 6 : DIAGNOSTIC CREATIVITE ET CHOIX DE PROJETS CREATIFS**

Sur la base du questionnaire précédent, un second atelier, animé par le consultant, a permis en 5 jours, d'introduire les BN dans une démarche de développement de "réflexes créatifs" au sein d'IF.

Afin d'illustrer nos propos, à notre avis, voici quelques types de projets créatifs qui ont été retenus éventuellement :

- Appuis aux organisations paysannes en vue du renforcement de leurs capacités d'analyse (en rapport avec les 4 plans précités), de leur capacité de négociation avec les pouvoirs locaux, de leur meilleure participation au processus démocratique, etc.
- Introduction de nouvelles méthodes d'animation de session par la technique de visualisation.
- Voyage d'études pour s'imprégner des échanges horizontaux entre des organisations paysannes du Sénégal.
- Observation de 5 indicateurs économiques ayant des incidences sur le monde rural africain.

*Les principaux résultats attendus à cette étape ont été les suivants :*

- les formateurs ont réalisé un auto-diagnostic sur les capacités créatives du BN ;
- chaque BN a identifié et sélectionné sur la base des critères de créativité une série de projets créatifs individuels et/ou collectifs en rapport avec les finalités du projet. Ils seront mis en œuvre dans la Phase 2 ;
- des fiches de projets précisant les conditions de réalisation de chacun de ces projets ont été élaborées.

### **ETAPE 7 : TRANSITION**

D'une durée d'une semaine, elle s'est déroulée sous forme d'un atelier regroupant les formateurs d'IF Siège, les directeurs de BN directement impliqués dans le projet et un consultant externe (du 5 au 10 décembre 1994).

*Les résultats attendus à la fin de cet atelier étaient :*

- un bilan et une synthèse de la première phase du projet sont effectués ;
- la méthode, les indicateurs de suivi des projets créatifs, les résultats attendus de la deuxième phase sont reprecisés.

### **PHASE 2 : STIMULATION**

D'une durée de 15 mois, cette phase s'est déroulée simultanément dans les BN pour ce qui est de la mise en œuvre des projets créatifs et de leur auto-évaluation, et au Siège en ce qui concerne le monitoring des projets.

Pendant cette phase, des missions de suivi de la DREP étaient prévues dans les BN.

Cette phase de stimulation a comporté 3 étapes.

### **ETAPE 8 : MISE EN ŒUVRE DES PROJETS CREATIFS**

Les projets créatifs élaborés par les BN pendant l'étape 5 avaient été mis en route.

*Les résultats attendus se résumaient comme suit :*

- des projets créatifs sont réalisés ;
- des intérêts personnels et collectifs à l'innovation sont suscités ;

- éventuellement, des actions sont identifiées et entreprises en cours de phase pour l'établissement d'un environnement favorable à la créativité dans les BN.

### **ETAPE 9 : AUTO-EVALUATION DES PROJETS CREATIFS**

Elle devait être effectuée en fin de phase par les formateurs dans les BN où les projets créatifs ont été mis en œuvre.

*Les résultats attendus de cette auto-évaluation étaient :*

- les raisons des succès et des échecs des projets sont identifiées et analysées ;
- éventuellement, des recommandations sur l'établissement d'un climat favorable à la créativité à l'intérieur des BN sont formulées à partir d'une analyse des facteurs qui ont favorisé ou limité la créativité des projets.

### **ETAPE 10 : MONITORING DES PROJETS CREATIFS**

Il a été assuré par la DREP, à partir des indicateurs élaborés pendant l'étape "Transition". Des tournées de la DREP ont été réalisées dans les BN.

*Le résultat attendu était :*

- les facteurs favorables et/ou défavorables à la créativité dans IF sont repérés et analysés.

## **PHASE 3 : ORIENTATION**

Cette dernière phase devaient être plus particulièrement orientée vers l'analyse des aspects institutionnels conditionnant le développement de réflexes créatifs au sein d'IF. Elle s'étale sur 3 mois et comporte deux étapes :

### **ETAPE 11 : TRAITEMENT DES DONNEES DU MONITORING**

La DREP, éventuellement, avec le concours de certains formateurs des BN, opérer l'analyse et une première synthèse des données du monitoring de la phase 2 et dégager les facteurs institutionnels qui favoriseraient ou limiteraient la créativité au sein d'IF.

Ces résultats devaient être discutés avec un consultant externe dans le cadre d'un atelier d'une semaine qui permettrait de préparer l'atelier de recherche de l'étape suivante.

Au terme de cette étape :

- un document de synthèse sur la phase de stimulation devait être rédigé ;
- la maquette de l'atelier de recherche est réalisée.

## **ETAPE 12 : DEFINITION DES ORIENTATIONS**

La dernière étape du projet devait se focaliser sur les aspects institutionnels "analysés" pendant le projet. La réflexion finale, conduite dans le cadre d'un groupe de recherche constitué de responsables d'IF, qui devait dégager des propositions pour différentes instances de décision d'IF (BN, Direction générale, CA, AG) visant à introduire des conditions favorisant le développement de réflexes de créativité. Cette recherche était à réaliser dans le cadre d'un atelier de 4 jours.

*Le résultat attendu de cet atelier était :*

- l'élaboration de propositions et recommandations à IF pour créer ou renforcer un environnement institutionnel favorable à la définition et à la mise en œuvre continue de méthodes et de moyens pour développer des approches nouvelles et des contenus de formation nouveaux, plus adaptés à la situation actuelle du monde rural et à ses évolutions.

Signalons que dans sa mise en œuvre le PSC ne s'est pas déroulé comme prévu ; en effet, quelques changements sont intervenus. Ainsi, dans la phase 0 de préparation, nous avons introduit une nouvelle étape qui a consisté en la réappropriation du PSC par le personnel d'Inades-Formation Siège et surtout par nos collègues des cinq bureaux nationaux indirectement impliqués dans le projet. En ce qui concerne la phase 3 : Recherche-Orientation, nous avons supprimé l'étape qui prévoyait la tenue d'une réunion des personnes membres des instances de décision d'Inades-Formation autour des propositions de changements de la culture institutionnelle en vue de l'instauration du réflexe de créativité.

L'autre changement survenu a concerné les BN directement impliqués dans le PSC. Au départ, ce sont IF Burkina, IF Cameroun, IF Tchad, IF Rwanda et IF Zaïre qui sont engagés à expérimenter le PSC chez eux. En cours de chemin IF Rwanda et IF Zaïre se sont retirés en évoquant que leur contexte socio-politique d'alors ne leur permettaient pas de prendre part au PSC. En lieu et place, les BN de Tanzanie et du Togo ont négocié leur entrée, ils évoquèrent leur soif d'intégrer la créativité dans l'élaboration de leur plan d'orientation et d'action.

Alors, conformément au dispositif d'expérimentation, cinq BN sur les dix ont expérimenté le PSC. Ce sont les résultats de cette recherche-action par notre institution que nous vous livrons dans les pages qui suivent.

## **STRUCTURE DU RAPPORT FINAL**

Le présent rapport s'articule autour de cinq point principaux qui sont :

- L'introduction ;
- Le bilan de la Phase 1 "Implication" : il se compose d'une analyse prospective du monde rural africain, diagnostic de capacités de créativité et le choix des projets créatifs (PC) ;
- Le bilan à mi-parcours de la Phase 2 "Stimulation" : il comprend la mise en œuvre des PC et leur suivi évaluation ;
- Le bilan de la Phase 3 "Recherche-Orientation" : il est centré sur une stratégie globale du changement institutionnel ;
- La conclusion générale : elle développe les acquis actuels et effets indirects à venir du PSC.

# PHASE 1 : IMPLICATION

TITRES	Pages
<b>PROLOGUE</b>	<b>9</b>
<b>I. BREVES SYNTHÈSE</b>	<b>9</b>
1.1. MISSIONS DE REAPPROPRIATION	9
1.2. LE BRIEFING DES CONSULTANTS	10
<b>II. SYNTHÈSE DES ANALYSES DU MONDE RURAL</b>	<b>10</b>
2.1. IF CAMEROUN	11
2.1.1. Analyse prospective du monde rural camerounais	11
2.1.2. Analyse stratégique des acteurs en vue du positionnement d'IF	12
2.1.3. Analyse des produits d'IF Cameroun	12
2.1.4. Analyse prospective d'IF Cameroun	12
2.1.5. Analyse des déficits de perception et d'analyse	13
2.1.6. Simulation	13
2.2. IF TCHAD	14
2.2.1. Enoncé des principes de créativité	14
2.2.2. Analyse prospective du monde rural	14
2.2.3. Analyse prospective d'IF Tchad	15
2.2.4. Analyse stratégique des acteurs	16
2.2.5. Analyse critique des instruments de perception d'IF Tchad	16
2.3. IF BURKINA FASO	17
2.3.1. Analyse du monde rural	17
2.4. IF TANZANIE	20
2.4.1. De l'analyse du changement et du contexte à l'identification des défis du monde paysan	20
2.4.2. Cinq éléments de la problématique (Allant du résultant isolé à la compréhension intégrée)	21
2.4.3. Quatre tendances fortes	22
2.4.4. Cinq défis paysans en un mot : pouvoir !	23
2.4.5. Conditions et atouts pour permettre aux paysans de relever leurs défis	24
2.4.6. Orientations stratégiques des paysans	25
2.4.7. Soutien possible aux activités	26
2.5. IF TOGO	27
2.5.1. Analyse prospective du monde rural togolais	27
2.5.2. Analyse stratégique des acteurs	27
2.5.3. Analyse de déficit de perception	28
<b>REMARQUES GÉNÉRALES RELATIVES AU AUX ANALYSES DU MONDE RURAL AFRICAIN</b>	<b>29</b>
<b>III. SYNTHÈSE DES MÉTHODES D'ANIMATION</b>	<b>31</b>

3.1. LES FORCES DES DEUX DEMARCHES _____	34
3.2. LES INSUFFISANCES DE CHAQUE DEMARCHE _____	34
<b>IV. ANALYSE DES PRATIQUES DES B.N.</b> _____	<b>35</b>
4.1. ANALYSE DES PRATIQUES D'IF CAMEROUN _____	35
4.2. ANALYSE DES PRATIQUES D'IF TCHAD _____	37
4.3. ANALYSE DES PRATIQUES D'IF BURKINA _____	39
<b>EPILOGUE</b> _____	<b>44</b>

## PROLOGUE

La présente synthèse est centrée sur les diagnostics effectués par les Bureaux nationaux (BN) du Cameroun, du Tchad, du Burkina, du Togo et de la Tanzanie durant la phase 1 du projet Soutien à la Créativité (PSC) au sein d'Inades-Formation (IF). Il s'agit principalement de :

- l'étape 4 : Analyse du monde rural ;
- l'étape 5 : Analyse des pratiques d'IF ;
- l'étape 6 (une partie) : Auto-diagnostic sur les capacités créatives du BN.

Cette synthèse a permis de faire ressortir les principaux enseignements que nous avons tiré de ces diagnostics. Elle a servi d'input pour la préparation de l'atelier de l'étape 7 : transition, où ont été définis les analyseurs des projets créatifs.

Rappelons que le PSC est prévu pour se dérouler en 3 phases qui sont :

- la phase analyse-diagnostic-créativité (c'est sur elle que porte en partie cette synthèse).
- la phase "stimulation pendant laquelle des projets-créatifs seront mis en œuvre.
- la phase orientation où seront définies les recommandations et propositions pour l'instauration d'un environnement favorable à la créativité.

Nous débutons ce rapport par une brève synthèse des missions de réappropriation et le briefing des consultants. Puis suivra dans l'ordre : la synthèse de l'étape 4 de chaque BN ; une analyse comparative de la situation du monde rural dans les cinq (5) BN ; une synthèse sur les méthodes d'animation utilisée par les consultants ; la synthèse sur l'analyse des pratiques des BN, enfin un aperçu sur le cadre théorique dont s'est servi chaque consultant pour l'interprétation des pratiques analysées.

## I - BREVE SYNTHÈSE

### 1.1. MISSIONS DE REAPPROPRIATION

Suite à des journées de sensibilisation sur la stratégie de mise en œuvre du changement, nous avons cru nécessaire de procéder à la réappropriation du PSC par ses principaux acteurs. En effet, après l'application des instruments du changement planifié sur le PSC, nous nous sommes aperçus que la faible implication des formateurs du Siège et surtout de ceux des BN pouvait être une source de démotivation, voire de résistance au projet.

Ainsi, nous avons procédé à des séances d'explication et de sensibilisation au Siège et dans les BN (déjà à cette époque la directrice d'IF Rwanda avait jugé nécessaire le retrait de son BN du projet. Pourquoi ?...). Ce fut l'occasion de présenter aux formateurs le projet PSC, ses enjeux et d'apaiser quelques-unes de leurs inquiétudes, etc... Nous

avons saisi l'occasion que nous offraient les missions dans les BN pour mettre sur pied des comités de pilotage chargés de choisir des personnes ressources ; de préparer l'intervention de son consultant et coordonner des activités entre le BN, son consultant et le Siège.

Dans l'ensemble les comités de pilotage ont bien assumé leur rôle (préparation des ateliers, accompagnement du consultant, coordination entre le BN, le Siège et le consultant). Toutefois, leur principale limite s'est située au niveau du respect des délais d'élaboration et d'envoi des projets-créatifs.

Ce que nous retenons de cette étape "improvisée", c'est qu'il est très difficile, voire impossible, de provoquer ou de réaliser un changement dans les BN à partir du Siège sans une garantie de la part des formateurs et des cadres administratifs de leur disponibilité à y participer. Ceci, quelle que soit la qualité du contenu de ce changement. Il est donc nécessaire pour tout projet conçu au "Siège", avec l'aval des directeurs, de mettre au point un dispositif explicite pour la descente du projet au niveau des formateurs, quand ils sont les principaux acteurs (agents et destinataires du changement).

## **1.2. LE BRIEFING DES CONSULTANTS**

Comme prévu dans le document du PSC les consultants ont séjourné 1 à 2 jours à Abidjan avant de se rendre dans les BN. Nous avons reçu M. Benoît Leconte, le consultant d'IF Burkina, en début mars 1994. Puis simultanément MM. Alain Lafitte et Jean Pol Flament, respectivement consultant pour IF Cameroun et IF Tchad. Quant à M. Philippe de Leener, consultant d'IF Tanzanie, nous avons profité de ses missions successives à Abidjan pour échanger sur son scénario d'intervention.

Les briefings des consultants ont permis à l'équipe de la DREP de mieux apprécier la pertinence des démarches d'animation proposés par les consultants et de les amender dans le cas où ce fut nécessaire. Ce fut l'occasion de fournir aux consultants des informations sur les BN et le réseau IF. Un travail similaire a eu lieu dans les BN entre chaque comité de pilotage et son consultant avant le démarrage du premier atelier.

L'intérêt du briefing tient au fait qu'il permet d'apporter des ajustements et affinements dans la méthode d'animation du consultant.

## **II - SYNTHÈSE DES ANALYSES DU MONDE RURAL**

Les résultats attendus à la fin de cette étape étaient les suivants : les formateurs des BN :

- sont conscients des mutations en cours, des interactions entre le micro et le macro-économique ;
- ont une perception plus globale et plus riche des questions qui se posent actuellement au monde rural ;
- ont identifié les limites de leurs analyses et de leurs instruments.

## 2.1. IF CAMEROUN

Pour l'atteinte de ces résultats, le consultant a mis en œuvre une démarche en 5 points : constitution du groupe ; analyse prospective du monde rural ; analyse stratégique des acteurs ; analyse prospective du BN et une découverte des instruments de perception, de création et d'action de l'innovateur-créditeur.

### 2.1.1. Analyse prospective du monde rural camerounais

Les participants, répartis en 4 groupes, ont tenté de répondre à la question suivante : quelles sont les tendances, les évolutions et les événements qui influencent et influenceront le monde rural ? Voir les réponses par groupe :

- Groupe "Ressources" : le monde rural est influencé et le sera par la croissance démographique, l'évolution des acteurs ruraux, la rareté des ressources naturelles ;
- Groupe "processus économique" les facteurs les plus importants sont : la dévaluation du FCFA, la libéralisation du marché des produits agricoles ;
- Groupe "pouvoir et société" : le désengagement de l'Etat, la démocratie et le multipartisme, la structuration des communautés rurales ;
- Groupe "contexte mondial" : il souligne les événements suivants : la libéralisation du marché mondial, la réduction de l'aide au développement, la mévente des produits, l'émergence des pays asiatiques et de l'Est.

De ces évolutions, tendances et événements, découlent à la fois des opportunités et des menaces pour le monde rural.

Ainsi les principales opportunités qui s'offrent ou qui s'offriront au paysan camerounais s'appellent : accès à l'information utile, existence de filières porteuses, professionnalisation du monde rural et de la nécessité de renforcer le pouvoir paysan et de la créativité populaire.

Les menaces qui pèsent sur ce monde rural sont : la dégradation de l'environnement et des systèmes agraires, la destruction de la solidarité par la politisation des ruraux, l'inflation, la création d'organisation paysanne (OP) sans base réelle, les conflits de génération dans les OP, le réveil des producteurs d'Asie et des pays de l'Est, enfin la pauvreté et la misère.

Certes des mutations s'opèrent et s'opéreront encore, cependant, nous retiendrons que même si les espoirs sont réduits, il existe, tant soit peu, des possibilités d'améliorer, les conditions de vie du paysan camerounais existent. Il reste entendu que la question principale est comment doit-on s'y prendre pour valoriser ces opportunités ? Le monde rural camerounais est-il conscient de ces opportunités et menaces ? Quelle place les autres acteurs du monde rural accordent-ils à ces menaces et opportunités dans leur stratégie d'intervention ?

### **2.1.2. Analyse stratégique des acteurs en vue du positionnement d'IF**

L'analyse des acteurs qui interviennent dans le monde rural laisse apparaître :

- les acteurs fondamentaux : les paysans ; les nouveaux publics (anciens scolarisés, chômeurs, pluriactifs, retraités, etc.) ; les groupements à la base, les fédérations paysannes ;
- les acteurs utiles : les bailleurs de fonds ; les fournisseurs d'intrants ; les médias ; IF Siège ; les instituts de recherche ;
- les acteurs absents à l'atelier : les commerçants et exportateurs de produits agricoles ; le secteur de transformation, etc. ;
- les acteurs qui sont apparus ces dernières années : les ONG, les consultants privés, les organisations paysannes.

Une analyse prospective laisse penser que le schéma des acteurs verra émerger dans les prochaines années : les syndicats paysans ; les unions de GIC (Groupements d'Intérêt Communautaire), de GIE (Groupements d'intérêt Economique) ; de nouvelles ONG, les exportateurs et commerçants (privatisation du secteur agricole) ; les fonds de financement spécialisés (fonds d'or). Ce qu'il est important de retenir, est que la société camerounaise est en pleine mutation.

Les acteurs qui avaient joué un rôle important dans le passé (comme les sociétés d'intervention) ont disparu. De nouveaux acteurs comme les groupements, les fédérations paysannes, les ONG d'appuis ont apparu. Il sont porteurs de nouvelles demandes, qui bien que se situant dans le cadre de nos "métiers" doivent être traités différemment. De nouveaux acteurs encore comme les syndicats verront le jour et seront porteurs d'autres attentes. IF Cameroun est-il préparé pour faire face à ces nouveaux défis ?

### **2.1.3. Analyse des produits d'IF Cameroun**

L'analyse des produits d'IF Cameroun à partir de la courbe en cloche ou courbe de Gauss montre qu'un produit est à la phase de conception, trois à la en phase de décollage, 4 à la phase de plateau et 1 à la phase de déclin. Cette analyse des produits (ensemble d'attributs qui constituent la réponse qu'une organisation propose à ses publics-clients pour leur apporter les services qu'ils souhaitent) suivant le cycle de vie en 4 phases, nous informe que la situation du BN n'est pas alarmante, en ce sens qu'à tous les stades il dispose de produits. Cependant, le nombre de produits en conception est très faible et cela mérite d'être largement dépassé. Car , en général, moins de 3 produits ou idées sur 10 en naissent et arrivent à maturité.

### **2.1.4. Analyse prospective d'IF Cameroun**

Les facteurs qui influencent et qui vont marquer la vie d'IF Cameroun (de l'avis des participants à l'atelier) sont : la création de l'association nationale ; le renouvellement de l'équipe à 90 % ; l'organisation par domaine ; l'option "professionnalisation du monde rural" ; IF international, le retard dans l'exécution des projets.

De ces facteurs clefs se profilent les opportunités suivantes : la crédibilité d'IF, le projet Soutien à la Créativité, la professionnalisation.

Les menaces qu'occasionnent ces facteurs sont : la persistance du contenu théorique des formations ; le manque de créativité ; la faible concurrence du BN à cause de ses coûts élevés et de la lenteur dans l'exécution des projets ; la perte d'expérience due au renouvellement important du personnel.

Cette analyse prospective fait ressortir qu'il existe davantage de menaces que d'opportunités (5/3) et que ces menaces sont d'ordre interne à IF pour la plupart. Ce qui laisse croire qu'il s'agit de défis qui sont à la portée de l'équipe IF Cameroun surtout si celle-ci bénéficie du soutien de ses premiers partenaires.

#### **2.1.5. Analyse des déficits de perception et d'analyse**

De cette analyse, il ressort que le principal déficit d'IF Cameroun en terme d'instruments de perception et d'analyse se situe au niveau de l'absence de dispositif de suivi et de captage de son environnement ; et de l'articulation entre le micro et le macro économique.

#### **2.1.6. Simulation**

Un jeu de rôle de directeur "si j'étais directeur d'IF Cameroun" a mis fin à ce premier atelier. Il fut demandé aux participants de proposer des actions prioritaire pour le BN "s'il était directeur d'IF Cameroun".

De l'avis des personnes ressources, le directeur d'IF Cameroun doit : faire renaître la confiance au sein de l'équipe ; décentraliser la gestion du BN vers les antennes ; mettre en place un organigramme fonctionnel, renforcer son rôle de coordination des activités, créer un pool de créativité, enfin développer les actions de protection de l'environnement au niveau de l'antenne de Maroua.

Il doit prendre en compte le vieillissement du matériel, les exigences du public, de l'amélioration des contenus de formation.

Selon le personnel, le directeur d'IF Cameroun doit mettre l'accent sur : la gestion du personnel ; la formation du personnel ; l'organisation du travail et les questions financières.

Nous retiendrons que les propositions des personnes ressources sont plus novatrices en ce sens qu'elles touchent à la fois l'organisation et son environnement. Les suggestions touchant le public et le contexte rural sont importantes car IF Cameroun fonctionne pour eux. Le BN doit se situer dans son environnement s'il ne veut pas être dépassé.

## **2.2. INADES-FORMATION TCHAD**

### **2.2.1. Enoncé des principes de créativité**

Après la constitution du groupe (présentation, expression des attentes et craintes, enjeux et objectifs de l'atelier, organisation matérielle, etc), les participants ont énoncé 10 principes de créativité sur la base d'un questionnaire quizz, de l'exercice de ces points et du portrait de lipper.

Voici brièvement ces 10 principes :

1. Ouverture à tout ce qui vient du groupe du dehors,
2. Confiance dans les idées,
3. Faire systématiquement le tour du problème,
4. Séparer radicalement le temps de production d'idées de celui de l'analyse de ces idées,
5. Faire des détours,
6. S'autoriser des essais et des erreurs,
7. Sortir du cadre pour adopter un autre point de vue,
8. Pourchasser les "phrases fatales" qui assassinent les idées,
9. Faire confiance au groupe,
10. Etre positif.

### **2.2.2. Analyse prospective du monde rural**

Les participants ont été répartis en 4 sous-groupes travaillant chacun sur un plan d'analyse du monde rural.

Il ressort des travaux de sous-groupe et de la plénière que les tendances, les évolutions, les événements qui influencent ou vont influencer le monde rural au Tchad sont :

- Au plan des ressources : il y a principalement la dégradation de l'environnement, défaillance des infrastructures et probablement l'exploitation du pétrole.

Vu sous l'angle des opportunités et menaces, retenons que la dégradation de la nature, généralement présenté de façon alarmiste, est porteur de 4 menaces (famine, migration des populations, disparition du couvert végétal, insécurité foncière) et de 8 opportunités dont les principales sont : intensification de la production, gestion rationnelle du terroir, développement des initiatives privées au village, etc.

- Au plan des processus économiques, de la société et du pouvoir : deux événements fondamentaux marquent et marqueront le monde rural tchadien. Ce sont la guerre et ses empreintes et la politique d'ajustement structurel renforçant du coup l'absence de l'Etat.

Perçus sous l'angle des opportunités, ces deux événements pourraient favoriser la responsabilisation du monde rural, la créativité populaire, l'organisation du monde rural et pourquoi pas l'émergence d'un pouvoir paysan.

Par contre, vu sous l'angle des menaces, ils provoqueraient l'insécurité des hommes et des biens, concurrence déloyale, émigration et exode rural. En somme, l'aggravation de la pauvreté.

- Au plan mondial : il ressort que la réduction de l'aide, le désengagement des ONG et une paupérisation dus à l'accentuation de la dégradation des échanges commerciaux constituent les facteurs qui influencent et influenceront le monde rural tchadien. Outre la dégradation des termes de l'échange, le BN considère que le retrait des ONG pourrait être une menace qui favoriserait la pauvreté dans les villages.

De cette analyse prospective du monde rural tchadien, le message qui transparaît est que la paupérisation du monde rural est une issue presque fatale, à moins d'un miracle comme l'exploitation de riches gisements du pétrole tchadien. Toutefois, perçue sous l'angle des opportunités, cette accentuation de la pauvreté rurale peut être source de responsabilisation, d'innovation, de défis à relever pour les paysans tchadiens.

### **2.2.3. Analyse prospective d'IF Tchad**

Il s'agissait pour les participants de mesurer l'impact de ces évolutions sur les BN en termes d'opportunités et de menaces. Ainsi, ces évolutions seront créatrices de 9 opportunités principalement :

- changement de finalités et de métiers : ce qui se traduira par une révision de philosophie, une nécessité de mettre au point une stratégie d'autofinancement ;
- extension des activités tant sur le plan géographique que numérique ;
- atteinte de nouvelles populations, notamment le public périurbain, celui du secteur informel ;
- amélioration de la qualité de son service ;
- élaboration de nouveaux thèmes et de nouveaux produits de formation : planning familial, conservation et gestion des ressources naturelles, appui aux PME, etc. ;
- une stratégie de gestion des portefeuilles de produits grâce à des produits de prospection, des produits d'appel qui font apparaître de nouveaux besoins ;
- innovation permanente.

Les principales menaces pour IF Tchad sont :

- une population rurale devenant de plus en plus pauvre et préoccupée par des questions alimentaires au détriment des activités formatives ;
- un autofinancement de plus en plus incertain ;

- une pression plus grande sur IF Tchad pour prendre position au sein du monde rural.

Ce qui ressort de cette analyse prospective d'IF Tchad, quel que soit le cas de figure, c'est l'inévitable révision de la philosophie d'IF, l'extension de son public et de ses activités en un mot de sa mission. Doit-on comprendre que l'autopromotion du monde rural est un frein à l'innovation et à l'adaptation ?

#### **2.2.4. Analyse stratégique des acteurs**

Il s'agissait d'identifier les acteurs du monde rural tchadien, de les classer et de positionner le BN à partir des rapports qui existent ou existeront entre ces acteurs et IF Tchad.

De cette analyse stratégique des acteurs, deux observations essentielles se dégagent :

- En matière de collaboration, IF Tchad privilégie ses échanges avec les organismes privés du Nord travaillant sur le sol tchadien. Avec les ONG locales la coopération est très peu développée, quand bien même le BN les classe parmi ses alliés potentiels. En ce qui concerne les organismes publics, le niveau de collaboration est moyen, les services centraux ou régionaux de l'agriculture semble être les plus en rapport avec le BN.
- La restriction des concepts d'alliance et de non alliance à la notion de collaboration (c'est-à-dire les organismes qui demandent un appui ou qui sont actifs dans la formation) ou d'absence de coopération (parce que ces organismes et IF Tchad s'ignorent) n'a pas permis d'envisager une stratégie d'alliance entre IF Tchad et d'autres organismes en terme de synergie d'action pour un impact plus grand sur l'amélioration des conditions de vie du monde rural.

#### **2.2.5. Analyse critique des instruments de perception d'IF Tchad**

Dans ce chapitre, les participants à l'atelier ont procédé comme suit :

- découverte des panoplies de créativité à partir des personnages créateurs innovateurs qui sont : l'explorateur, l'artiste, le juge et le conquérant ;
- au regard des caractéristiques et instruments utilisés par chacun des personnages, les participants ont dressé la liste des instruments disponibles dans le BN. Puis, ils les ont évalués en termes de "ce qu'ils permettent" et de "ce qu'ils ne permettent pas".

De cette évaluation, nous retenons que le BN dispose d'instrument pour chacun des personnages. Cependant, ces instruments ne permettent pas de sortir nos cadres traditionnels d'analyse, de proposer des réponses nouvelles.

## 2.3. INADES-FORMATION BURKINA FASO

### 2.3.1. Analyse du monde rural

Pour réaliser cette analyse, les participants et le consultant ont opté pour une démarche en 3 temps : premièrement, ils ont été répartis en sous-groupe selon leur origine socio-professionnelle pour permettre à chaque catégorie de construire sa vision du monde rural burkinabè ; deuxièmement, des débats en plénière ont permis d'approfondir les visions présentées et de dégager les lignes de convergence sur lesquelles des groupes thématiques ont planché et troisièmement, une "réflexion créative" a permis de recueillir quelques idées d'actions possibles pour une intervention plus adaptée au monde rural.

*Pour le groupe Etat* (regroupant les fonctionnaires de l'Etat), le monde rural est au centre des préoccupations de l'Etat, car regroupant à lui seul près de 90 % de la population burkinabè. En lieu et place d'une analyse prospective du monde rural, ce groupe a focalisé son attention sur les caractéristiques démographiques, économiques, politiques et socio-culturelles du monde rural, privilégiant ainsi des données statistiques sur la structure de cette population.

*De l'avis du groupe "Paysans"* (composé d'agriculteurs) l'insuffisance de professionnalisation constitue le problème principal qui freine l'évolution du monde rural, lequel problème a été analysé en termes de cause, de conséquence, de solution et d'avantages.

Il ressort de cette analyse que le groupe attribue ce problème à des facteurs extérieurs aux paysans. Il s'agirait surtout de l'Etat et des autres intervenants dans le monde rural.

Le *Groupe ONG* quant à lui, a repris une analyse faite par le CILSS en 1988 sous forme de scénario tendanciel du monde rural. Cette analyse a été faite suivant 4 axes :

1. la situation socio-politique. On note des mutations socio-culturelles qui s'accompagnent d'émergence de pouvoirs et d'exode rural.
2. la situation physique, économique et administrative : la carence des services publics, dégradation de l'environnement et problèmes de commercialisation.
3. les organisations paysannes : celles-ci sont confrontées à des difficultés d'accès aux crédits et aux infrastructures sociales. On remarque aussi des déficits liés au manque de professionnalisation et valorisation de ces savoir-faire.
4. les ONG : outre leur rôle de médiateur, celle-ci doivent appuyer la participation paysanne.

Suite à la présentation du groupe ONG des résultats de ces analyses, les débats ont porté essentiellement sur la nécessité de considérer les savoir et savoir-faire paysans.

*Pour le groupe "bailleurs de fonds"*, les principaux problèmes du monde rural sont : la dégradation et la mauvaise gestion des ressources naturelles ; les difficultés d'accès aux crédits et d'écoulement des productions agricoles, le manque d'harmonisation des approches ou des approches qui ne tiennent pas compte des réalités des populations

rurales ; le faible poids économique et politique des organisations paysannes ; des services techniques insuffisants et inadaptés le plus souvent ; la faiblesse de la formation paysanne.

*Enfin, le groupe "formateurs d'IF".* Pour ce groupe les problèmes du monde rural peuvent être classés dans les domaines suivants : productions végétales et animales, environnement et gestion des ressources naturelles, démocratie et développement rural et organisation du monde rural.

Nous retiendrons que les ressources naturelles sont mal gérées et en dégradation constante, les productions animales et végétales connaissent des difficultés d'écoulement, les agriculteurs sont les acteurs absents du processus de démocratisation et les OP ne s'approprient pas encore les actions de développement.

Nous remarquerons que la dégradation des ressources naturelles (sol, forêt, eau, etc.), les difficultés d'écoulement des productions paysannes, l'insuffisance de la structuration du monde rural sont, de l'avis des sous-groupes, les problèmes prioritaires en milieu rural.

La démocratisation, quoiqu'étant un fait relativement récent, a été signalée par la plupart des groupes comme l'un des changements socio-politiques les plus importants qui devraient favoriser la libre expression de tous. Mais hélas, le milieu rural semble à l'écart du processus.

Suite aux discussions en plénière, l'équipe d'animation de l'atelier a pu recenser quelques sujets autour desquels les préoccupations étaient les plus récurrentes. A cette effet, 4 groupes hétérogènes ont été constitués. Ici, le critère de regroupement a été l'intérêt que chaque participant porte à chacun des sujets. Voici les résultats des travaux des groupes complémentaires.

*Groupe : Organisation du monde rural et perspectives.* Le constat est que dans le discours des acteurs ou intervenants, dans le milieu rural, chacun (ONG, bailleurs de fonds, voire même l'Etat) affirme sa volonté de voir émerger des OP qui sont l'expression "rentable" des paysans. Pour ce faire, le groupe propose une structuration du monde rural qui tiendrait compte du découpage administratif du Burkina Faso (village, département, province, nation). Chaque organisation paysanne à quelque niveau que ce soit aurait pour préoccupation la production, la commercialisation.

La perspective serait que les OP soient le moteur du développement. Ce qui signifie que les intervenants responsabilisent les OP en les accompagnant. Cet accompagnement doit déboucher sur la maîtrise par les OP de toutes les étapes de la planification.

Si une structuration en fonction du découpage administratif peut avoir quelques avantages, cela ne suffit pas à mobiliser les paysans, il serait alors souhaitable de le doubler dans la mesure du possible, d'une structuration par filière. Cette dernière forme d'organisation outre l'avantage de l'intérêt économique à se regrouper, exige des paysans un minimum d'ouverture sur le micro et la macro économique.

### *Groupe Influence du contexte international sur le monde rural*

Pour le groupe cette influence de l'environnement international sur le monde rural africain, dans le contexte burkinabè, s'exerce ou s'exercera par le biais du commerce international (la fixation des prix, le contrôle du choix des produits, les accords de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), le PAS (désengagement de l'Etat, dévaluation, privatisation), l'aide au développement.

Il ressort clairement de cette analyse que l'économie mondiale est contrôlée par quelques pays développés, les grands qui entretiennent une concurrence déloyale (à cause de leur très grande compétitivité par rapport aux notions en développement) et qui dicte aux autres la politique économique à suivre (PAS...). Mais avec les accords de l'Organisation mondiale du Commerce, la paupérisation du monde rural africain ne semble-t-elle pas programmée pour toujours ?

### *Groupe Insuffisance de la coordination entre les acteurs du développement rural ?*

Le constat est qu'il existe d'une part un déséquilibre dans la répartition géographique des intervenants, créant ainsi des régions délaissées et des régions à forte concentration. D'autre part, on note des contradictions dans les approches, des doubles emplois.

La solution serait de favoriser la concertation entre les intervenants en vue de l'élaboration d'un plan de développement concerté avec les ruraux.

Dans cette perspective, IF Burkina peut jouer un rôle important mais ceci implique une révision de sa mission, c'est-à-dire l'ouverture à d'autres missions que la formation.

Si la concertation est une nécessité entre les différents intervenants dans le milieu pour mettre fin à une certaine "anarchie", celle-ci ne sera possible sans une implication des bailleurs de fonds.

### *Groupe "Communication, alphabétisation et démocratie"*

Comme le mentionne le rapport de l'atelier, les discussions du groupe n'ont pas été assez structurées. Est-ce dû à l'absence d'un axe intégrateur de ces trois concepts ? En effet, il semble que le groupe n'ait pas trouvé le lien entre la communication, l'alphabétisation et la démocratie.

Cependant, il ressort que : les paysans soient à plus ou moins long terme, en mesure de "contrôler" les divers types de presse (journaux en langue, radio FM pour les paysans) ; l'alphabétisation fonctionnelle présente des limites car les paysans souhaitent apprendre à lire et à écrire en français.

### *Quatrième temps de l'atelier : Simulation*

Après les travaux de groupe consacrés entièrement à l'analyse de la situation actuelle du monde rural burkinabè, cette dernière étape de l'atelier a été axée sur la collecte d'idées "créatives" en matière de management et d'action de formation et d'approche de

développement rural. Pour ce faire, il a été demandé aux participants de simuler successivement les rôles de directeur d'IF Burkina, d'ancien formateur de BN ou d'exodant ayant vu des expériences intéressantes ailleurs. Pour chacun des rôles, les participants devraient faire des propositions d'actions.

De cette simulation, 124 idées ou propositions créatives ont été récoltées, offrant ainsi des pistes de projets-créatifs aux formateurs.

Les idées créatives émises tournent autour des axes suivants : valorisation des savoir et savoir faire paysans ; renforcement du pouvoir paysan (meilleure structuration, participation des paysans aux instances de décision d'IF) développement de la concertation et du partenariat entre les acteurs du milieu rural, plus grande implication des OP dans la gestion de presse rurale (revues rurales en langue, radio rurale) et des bibliothèques rurale, enfin rénovation des pratiques des BN (s'ouvrir à d'autres institutions, approches, instaurer le principe de la critique des pratiques par "les partenaires de l'extérieur").

## **2.4. INADES-FORMATION TANZANIE**

Un atelier a été organisé du 16 au 20 février 1995 afin d'aider Inades-Formation Tanzanie à analyser le contexte dans lequel il intervient. Dans le présent rapport, nous résumons les éléments principaux de cette activité.

L'analyse de contexte est la première étape du processus de créativité lancé à IF Tanzanie. L'analyse des pratiques en est la seconde. La troisième étape est l'atelier de créativité. On a surtout réfléchi à l'adéquation d'IF Tanzanie et de ses activités avec son environnement. Cette adéquation dépend du contexte et du rôle que veut jouer IF Tanzanie sur la scène du développement rural.

### **2.4.1. De l'analyse du changement et du contexte à l'identification des défis du monde paysan**

L'analyse du contexte était le thème d'un premier atelier dont les étapes principales étaient les suivantes :

- Analyse de ce qui a changé, de ce qui change et de ce qui changera (analyse du changement) ;
- Dans la ligne de cette analyse, identification des caractéristiques principales du contexte actuel que vivent les paysans, à partir de plusieurs points de vue : social, économique, politique, culturel, écologique, technique etc... ;
- Identification des problèmes majeurs, potentialités "dormantes" et réalisations à partir du point de vue des paysans ;
- Identification des acteurs engagés dans la présente analyse, les acteurs qui sont concernés par ces problèmes ou potentialités, ceux qui favorisent ou freinent les problèmes, ceux qui font "dormir" les potentialités ceux qui contribuent à les valoriser... ;

- Identification de la problématique (faite à partir de l'analyse précédente) ;
- Analyse des tendances dans le monde, qui s'appliquent aux paysans tanzaniens, homme et femmes : qu'est-ce qui "bouge", quelle est la dynamique, socialement, économiquement, politiquement, culturellement et écologiquement parlant ?
- De la problématique et de l'analyse des tendances, on a procédé à l'identification des défis cruciaux ;
- Analyse en profondeur de ces défis paysans : pré-requis, atouts, conditions et acteurs concernés ;
- Définition des orientations stratégiques du point de vue des paysans ;
- Identification des actions ou activités qu'Inades et les autres partenaires pourraient mener afin d'aider les paysans à relever leurs défis.

Trois familles d'acteurs ont participé à cet atelier, toute l'équipe de formation d'IF Tanzanie, les ONG, ou cadres de projets, les paysans et parmi eux quelques représentants du RTOP (Réseau Tanzanien des Organisations Paysannes). Pendant la phase préparatoire, nous avons essayé d'élargir la gamme des participants (commerçants, représentants du gouvernement, services sociaux, bailleurs de fonds...), mais pour plusieurs raisons, nous n'avons pu le faire.

Dans ce chapitre, nous donnons plus de détails sur certains résultats de cet atelier :

- Les principaux éléments de la problématique ;
- Les tendances principales ;
- Les cinq défis paysans ;
- Les conditions à remplir par les paysans pour relever ces défis ;
- Les orientations stratégiques des paysans ;
- Les actions qu'IF Tanzanie et autres institutions peuvent initier pour aider les paysans à relever leurs défis.

#### **2.4.2. Cinq éléments de la problématique (Allant du résultat isolé à la compréhension intégrée)**

L'Analyse du contexte a fait ressortir des problèmes mais aussi des potentialités "dormantes" ainsi que quelques réalisations. En les approfondissant et en les mettant en relations, les participants ont identifié cinq éléments majeurs de la problématique :

1. La gestion des ressources naturelles afin d'améliorer le niveau de vie des zones rurales. Les paysans dépendent des ressources naturelles pour vivre. Et un grand nombre de ces ressources sont en danger.
2. Les paysans n'ont aucune structure pour défendre leurs droits et leurs intérêts . Ils ne sont pas représentés là où les décisions cruciales sont prises. Ils n'ont pas de structures organisées propres à eux et donc ils manquent de vraie représentation à tous les niveaux de la société Tanzanienne.

3. Les politiques de développement ne prennent pas en compte les intérêts économiques des paysans. Les paysans sont dominés par les prix, les marchés, les systèmes bancaires et l'argent. Ils n'ont pas accès aux crédits ou prêts. Les termes de l'échange entre les produits industriels et les produits agricoles empirent. Les personnes et les zones rurales deviennent de plus en plus pauvres.
4. La gestion des ressources des ménages pauvres. Hommes et femmes font face à beaucoup de difficultés au niveau de la famille : comment partager les maigres ressources, comment les répartir, comment et sur quoi établir les priorités, comment décider, comment mieux nourrir la famille, surtout les enfants...
5. Toute la société tanzanienne perçoit les paysans, hommes et femmes comme des personnes inférieures, comme des citoyens de seconde zone, et les paysans eux-mêmes se perçoivent de cette manière. Etre paysan est presque une imperfection sociale. Cette préoccupation renforce le statut de pauvre des paysans de la société tanzanienne.

### **2.4.3. Quatre tendances fortes**

Qu'est-ce qui a changé, qu'est-ce qui est en train de changer, qu'est-ce qui changera : anticiper les changements dans l'environnement.

Les participants ont fait la lumière sur quatre tendances majeures qui affectent la société tanzanienne toute entière, mais plus particulièrement le monde paysan :

1. Retrait du Gouvernement du monde rural, avec plusieurs effets divergents : accroissement du nombre des ONG dans les zones rurales, apparemment plus de démocratie surtout pour ceux qui ont des moyens, plus de place pour les paysans pour discuter des questions concernant leur développement... La "décentralisation" de l'Ujamaa en tant que système économique centralisé a été vu comme facteur favorable dans le sens qu'il laisse plus d'espace pour des initiatives non gouvernementales, individuelles ou collectives.
2. Libéralisation du commerce avec pour résultat un accroissement de la monétisation du milieu rural dont plusieurs conséquences visibles : appauvrissement global, enrichissement d'une poignée de personnes, le reste en voie de paupérisation.
3. Processus de différenciation en cours dans la société : le nombre de grandes exploitations paysannes augmente et en même temps, un nombre croissant de personnes défavorisées ne peut plus défendre ses droits, ce qui complique la stratification sociale, tout en diversifiant les distinctions sociales...
4. L'accroissement du dénigrement ou disqualification des cultures locales, ainsi que des connaissances et façons de faire locales : importance croissante donnée au mode de vie étranger, accélération de l'acculturation, mépris de la médecine et des soins locaux de santé, réduction de la capacité à comprendre la vie avec les ressources culturelles locales et les modes de pensées locales, accroissement du manque de logique, conflit des valeurs... ;

Tous ces changements ne sont pas spécifiques à la Tanzanie et peuvent être résumés en deux mots :

- Mondialisation : nous vivons actuellement dans un village planétaire. Les événements où qu'ils soient dans le monde, sont susceptibles d'influer les personnes et les situations locales.
- Dualisation : deux sociétés évoluent côte à côte, la jungle des nantis et la jungle des ratés. Inutile d'ajouter que le nombre de ces derniers augmente autant que diminue celui des premiers.

#### **2.4.4. Cinq défis paysans en un mot : pouvoir !**

(Des tendances et problématiques aux défis : mise en action de l'anticipation)

Les tendances et les problématiques ont été traduites en termes de défis, du point de vue des paysans :

1. *Nous, paysans, voulons accroître notre aptitude et notre pouvoir à gérer convenablement nos ressources naturelles dans notre environnement.*

Les ressources naturelles sont la base même de la vie rurale : comment les paysans peuvent-ils vivre sans la terre, les arbres, les herbes, les animaux, l'eau... ? La non-maîtrise de ces ressources clés signifie la dépendance. Nous avons clairement fait la distinction entre "ressources naturelles" et "environnement" : ce dernier contient le premier qui est donc le contenu et, évidemment les paysans sont plus intéressés par le contenu dont la maîtrise est un enjeu plutôt que le "réceptif".

2. *Nous paysans, voulons déterminer nous-mêmes nos politiques de développement en formant une organisation légale et représentative pour promouvoir nos droits et intérêts de développement.*

Le défi est l'éveil d'une nouvelle composante sociale sur la scène nationale, socialement, économiquement, culturellement et politiquement appropriée.

3. *Nous paysans, voulons maîtriser nos prix, nos marchés, nos flux et échanges.*

En vue de cette perspective, les paysans veulent également comprendre les politiques existantes afin d'identifier ce qui les domine, comment elles sont dominées, par qui ? Une perception claire des mécanismes de domination économiques et politiques est nécessaire pour exprimer les alternatives appropriées et entreprendre des actions appropriées.

4. *Nous paysans, voulons maîtriser la gestion de nos ressources au niveau du ménage.*

La famille est toujours l'armature principale de la vie sociale rurale. La consolidation de ses bases constitue une pré-condition à tout progrès dans le monde paysan (meilleure nutrition, meilleure santé, meilleure éducation des

enfants, meilleure récolte ou production animale, meilleure gestion des ressources monétaires, meilleur statut et meilleur niveau de vie pour les femmes...)

**5. Nous, paysans, voulons être respectés et reconnus tels que nous sommes.**

Ce défi concerne l'image et l'identité du paysan : qui sommes-nous paysans, que sommes-nous, que voulons-nous être et comment ? Comment devenir fiers de ce que et de comment nous sommes ?

Ce souci a été vigoureusement souligné par Hawa, un des responsables paysans participant à l'atelier : *"Par hasard ce matin, j'ai rencontré un membre du parlement national au restaurant. Il a refusé de me croire quand je me suis présenté comme représentant du réseau national des paysans. Il pensait que je le trompais. Jusqu'à présent, c'est ce qu'il croit"*.

Tous ces défis traitent du même objectif : le pouvoir paysan, pour influencer les marchés, les prix, les échanges, pour déterminer les politiques de développement, pour être reconnus et respectés, pour être écoutés et être reconnus comme catégorie appropriée d'acteurs.

Pour cela, les paysans doivent avoir plus de poids sur la scène nationale et internationale, être plus visibles. A l'opposé, afin d'avoir plus de pouvoir, ils doivent être effectivement organisés pour avoir plus d'impact pour proposer leurs propres alternatives, ce qui veut dire qu'ils doivent être aussi créatifs et entreprenants que ceux qui les dominent aujourd'hui.

L'état actuel de domination économique et d'exclusion des paysans n'est pas une fatalité.

**2.4.5. Conditions et atouts pour permettre aux paysans de relever leurs défis**

Les obstacles et les contraintes, valoriser les atouts et les ressources paysannes en vue de relever les défis.

\* Quelques conditions sont appropriées aux 5 défis :

- Prise de conscience et compréhension du contexte, des mécanismes, des acteurs, des règles du jeu, des enjeux... dans plusieurs domaines, politique, économique, social, culturel, technique,...
- Connaissance des atouts, ressources et avantages stratégiques tant au niveau local qu'au niveau régional et national ;
- Confiance en soi ;
- Mobilisation du savoir-faire paysan ;
- Lien avec les ONG et institutions s'occupant de développement afin de créer une synergie ;

- Capacité d'auto-formation (formation des paysans par les paysans) ;
- Organisations effectives et actives à tous les niveaux : quartiers, villages, régions et niveau national ;
- Engagement dans toutes les structures existantes de prise de décision et leur maîtrise, à tous les niveaux : village, région, nation ;
- Mise en réseau afin de renforcer les échanges inter-paysans de connaissances, savoir-faire, ressources... ;
- Augmentation des capacités de réflexion et d'innovation ;
- Amélioration de capacité paysanne à négocier avec toutes les catégories d'acteurs en Tanzanie.

\* Quelques atouts ont été mis en relief :

- le Swahili est la langue nationale parlée par tout le monde dans le pays ;
- les structures de représentation existantes ne sont pas très considérées par les paysans ;
- l'existence de MVIWATA, réseau national en cours de création ;
- la liberté d'association promulguée par une loi.

L'analyse complète des défis figure dans l'annexe 1. Le débat était l'occasion de mettre l'accent sur deux aspects importants :

- les niveaux d'intervention ne sont pas nécessairement les villages et autres circonscriptions administratives. La meilleure échelle d'action doit être déduite selon le type d'action et le type de contexte ;
- les structures existantes peuvent se révéler stratégiquement intéressantes à contrôler.

Il ne s'agit pas de remettre en question le système socio-politique tanzanien existant, mais de mieux connaître et d'utiliser ses potentialités, et d'innover quand il le faut.

#### **2.4.6. Orientations stratégiques des paysans**

Vu les conditions et les atouts, quels domaines d'action seront prioritaires ?

Les conditions et atouts identifiés ont permis aux paysans et aux autres participants de souligner quelques orientations stratégiques.

Cette partie du travail doit être approfondie, car c'était le début de la réflexion.

Nous faisons la liste des domaines d'action les plus importants à occuper par les paysans afin de relever leurs défis (orientations stratégiques) :

- mise en réseau et organisation des paysans ;
- élargissement de la zone d'activité du MVIWATA ;
- compréhension au niveau rural et urbain, des mécanismes de marché et des prix  
lancement d'initiatives économiques ;
- valorisation des connaissances, du savoir-faire et des croyances paysannes ;
- renforcement de l'auto-formation (formation des paysans par les paysans) ;
- le développement des activités non-agricoles ;
- l'amélioration des relations paysans-experts ou organisations dotés de  
professionnels, d'experts, institutions...
- développement des initiatives de communication inter-paysanne ;
- l'expression des intérêts et opinions des paysans ;
- la publicité concernant les valeurs de la vie rurale ;
- meilleur contrôle du système existant de représentation accessible aux paysans ;
- soutien des décideurs qui défendent les intérêts des paysans.

#### **2.4.7. Soutien possible aux activités**

Les défis à relever par les organisations d'appui afin d'aider les paysans à relever leurs propres défis.

La dernière étape de l'atelier a été consacrée à identifier des activités possibles à mettre en œuvre par les organisations d'appui telles que IF Tanzanie et autres ONG ou projets dans la ligne des initiatives et défis des paysans.

Plus de 80 actions de soutien possibles ont été identifiées par les participants. Elles sont explicitées en annexe. Nous les avons classées en plusieurs catégories selon les orientations stratégiques des paysans :

1. Echange paysans, réseaux et organisations
2. Initiatives économiques, non agricoles
3. Initiatives agro-sylvo-pastorales
4. Défense des droits et intérêts des paysans
5. Communication inter-paysanne, presses et activités de publication
6. Formation, améliorations des aptitudes et compétences
7. Développement des ressources humaines, culturelles et naturelles.

Toutes les actions mentionnées sont conçues en vue de renforcer les paysans à tous les niveaux, ménages, quartiers, villages, organisations aux niveaux régional et national.

## 2.5. INADES-FORMATION TOGO

Rappelons que c'est M. Alain Lafitte, consultant du PSC à IF Cameroun, qui a également animer la phase 1 de ce même projet à IF Togo. Ainsi, il a reconduit le même scénario pédagogique qu'il avait utilisé à IF Togo.

### 2.5.1. Analyse prospective du monde rural togolais

Il y a ces dernières années une formidable accélération de l'histoire avec le vent de l'Est et la fin des régimes à parti unique. L'état n'est plus le principal moteur du développement. Cette situation provoque une crise des repères. L'emploi n'est plus garanti après la formation, ce qui amène à autocréer son emploi. Dans la plupart des domaines il faut concevoir de nouveaux modèles. Il faut donc être imaginatif et faire preuve de capacité d'adaptation.

Mais cette évolution de l'histoire comporte un certain nombre d'opportunités, dont les principales sont : la démocratisation, la libéralisation de la parole, l'émergence rapide d'une société civile et la libéralisation des marchés. Toutefois, certaines menaces subsistent, le plus important, nous semble la transformation de ces contraintes en opportunités.

Par exemple : comment accroître le faible pouvoir économique des Organisation paysannes (OP) ? Comment aider les populations rurales, en majorité analphabètes à comprendre les enjeux de la démocratie ? Enfin, comment atténuer les effets néfastes du désengagement brutal de l'Etat ?

A ces questions clefs, les participants ont formulé les propositions suivantes :

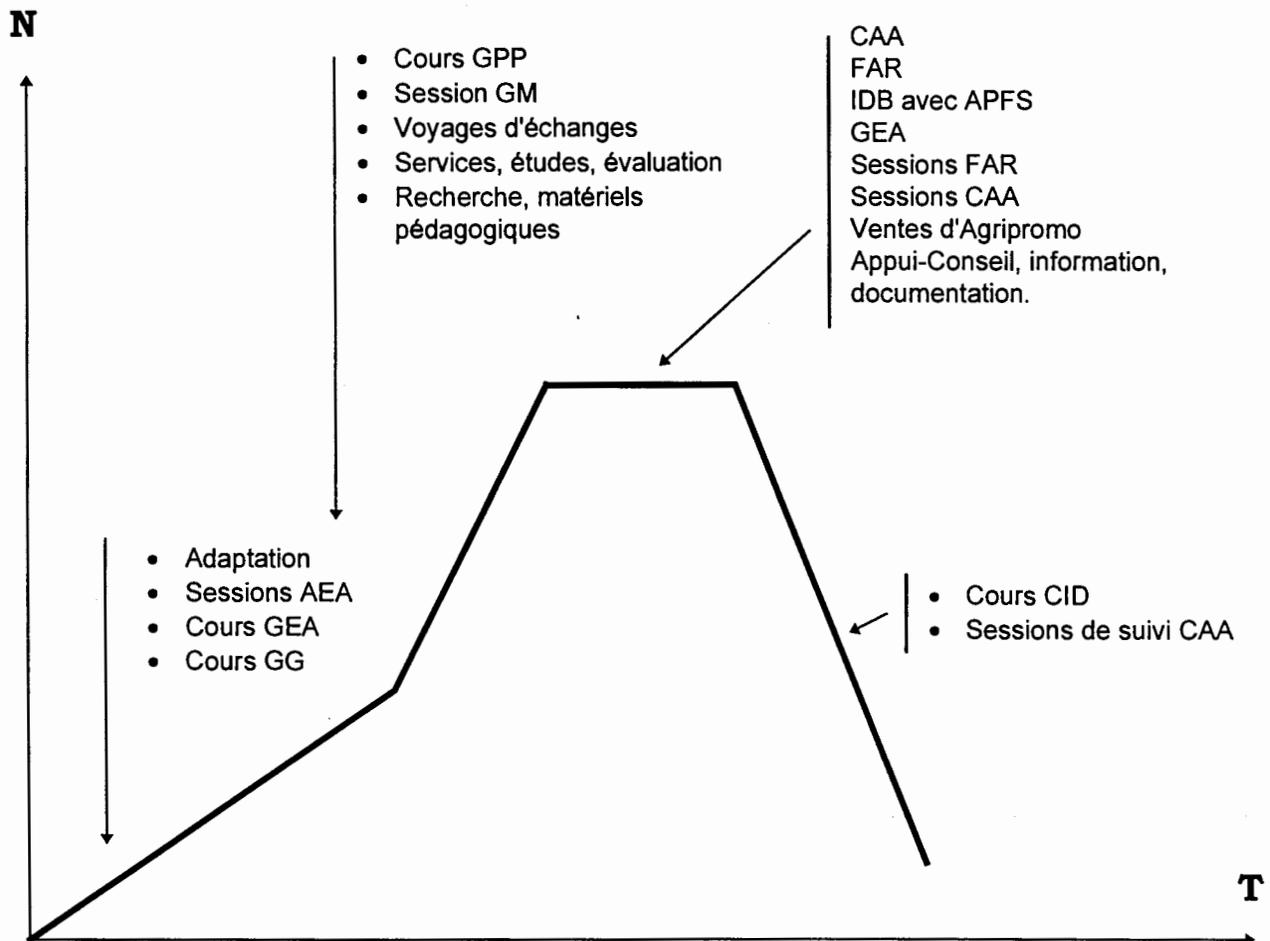
- Aider les OP à mieux gérer les moyens dont elles disposent actuellement ; soutenir les activités génératrice de revenus ; amener certains OP à mettre ensemble leurs moyens ; éditer une revue d'information sur la démocratie ; favoriser la pratique démocratique dans les OP ; aider les ruraux à tisser des alliances avec d'autres acteurs sociaux ; lancer le débat sur le volet des devoirs de l'Etat et ceux de la société civile ; identifier et saisir les opportunités créées par ce retrait de l'Etat, etc.

### 2.5.2. Analyse stratégique des acteurs

Cette analyse a mis en exergue la nouvelle structuration du monde rural favorisée par le désengagement de l'Etat, mais aussi et surtout par le processus démocratique naissant. Ainsi, on note l'émergence de nouveaux acteurs sociaux tels les syndicats ; les unions et fédérations d'OP.

Ce nouveau public sollicite déjà des appuis à IF Togo, la réponse à cette demande exige le développement de nouvelles compétences. Cependant, il constitue un public incontournable dans l'évolution du bureau et dans les actions de transformations sociales, politiques et économiques du milieu rural.

Le portefeuille de produits IF Togo est relativement équilibré. Il y a des produits-phare comme le CAA ou le GEA. Il y a un produit qui consomme du temps et qui ne rapporte rien : c'est l'appui-conseil information documentation. Deux produits qui sont en déclin : le cours CID et la session suivi CAA. Que faut-il faire pour ces deux produits ? on peut prononcer le certificat de décès du CID. Mais la session de suivi CAA doit pouvoir être redynamisée. Il faut trouver des idées pour cela. Cela pourra constituer un axe pour un projet créatif.



### 2.5.3. Analyse de déficit de perception

Pour IF Togo, ce premier atelier a permis de jeter un autre regard sur le monde rural. La richesse des idées et l'ouverture d'esprit qui résulte de cet exercice ont amené le BN à situer les causes qui pourraient expliquer le déficit de ses analyses antérieures : le travail en vase clos, c'est-à-dire entre seuls formateurs d'IF Togo ; l'absence d'observatoire de l'évolution du monde rural et la faiblesse de leur questionnement.

## REMARQUES GENERALES RELATIVES AUX ANALYSES DU MONDE RURAL AFRICAINS

### CONVERGENCES

En dépit des différences liées aux démarches d'animation employées par chacun des consultants, à la composition du groupe de participants dans les ateliers, aux caractéristiques écologiques, géographiques, humaines, économiques et politiques de chacun des pays analysés, des points de convergence se dégagent des analyses effectuées par ces trois BN.

Parmi les points de convergence, on note essentiellement :

- Le PAS comme signe de dépendance de nos pays par et de leur domination les institutions monétaires internationales que sont la Banque mondiale et le FMI ;
- La dévaluation du franc FCA intervenue en Janvier 1994. Elle constitue une caractéristique commune à l'ensemble des pays africains ayant une parité fixe avec le franc français. Quand bien même récente, les effets de la dévaluation ont été immédiats ;
- La démocratie, si elle a permis la "libre expression", les espoirs qu'elle portait en elle se sont vite estompés pour la plupart. Dans certains cas, à tort ou à raison, on l'accuse de déstabilisatrice et d'apporter l'insécurité et la haine au regard du prix à payer ;
- La paupérisation, il ne s'agit pas là d'un phénomène nouveau, sa présence dans toutes les analyses nous alerte sur l'accentuation à venir de la pauvreté ; confirmant ainsi la thèse de l'afro-pessimisme. Cependant, vu sous l'angle des opportunités cette pauvreté "croissante" pourrait favoriser une prise de conscience, une volonté de se prendre en charge et même la créativité populaire et individuelle.

Comme signalé tout de suite en dehors de la paupérisation, le PAS, la dévaluation et la démocratie sont ces événements relativement récents qui influencent et influenceront encore le monde rural africain en général.

### PARTICIPANTES

Au-delà de ces caractéristiques communes aux analyses, certaines spécificités demeurent.

## **Au Cameroun**

- La principale spécificité du Cameroun est l'impérieuse nécessité de trouver des débouchés pour l'écoulement des productions agricoles. Cela se comprend bien, car d'une manière générale, les conditions écologiques dans ce pays sont en général favorables à une bonne production. Ce qui se traduit par des excédents de productions vivrières et de vente au niveau des exploitations agricoles posant ainsi les problèmes de débouchés et de prix ;
- Et, la désertification constituant la spécificité du Nord-Cameroun.

## **Au Tchad**

- L'insécurité liée à la guerre. En effet, ce pays est déchiré depuis plusieurs décennies par la guerre qui provoque une insécurité des biens et des personnes, rendant aléatoire toute perspective de développement ;
- L'organisation du monde rural. Un des phénomènes nouveaux de la structuration du monde rural est l'émergence des unions et des fédérations des groupements villageois. Ces formes nouvelles d'organisation expriment de nouveaux besoins qui nécessitent d'autres approches, de nouvelles réponses de la part des intervenants dans le milieu rural.
- La dégradation de l'environnement dont l'une des manifestations les plus difficiles est la sécheresse et la famine devenue presque endémiques.

## **Au Burkina**

Ce pays connaît comme le Tchad, la dégradation généralisée des écosystèmes.

L'insuffisance de concertation entre les acteurs du développement rural. Le Burkina comptait en fin 93 plus de 150 ONG locales et internationales. Outre cette forte présence des ONG qui ne cessent d'évoluer, il y a l'émergence de plusieurs projets de développement régional, de gestion de terroirs. Cette richesse potentielle, qu'est l'importance et la diversité des acteurs, est annihilée par l'absence d'un axe intégrateur ou d'une base minimum de politique commune qui favoriserait une synergie dans les actions de développement rural.

## **En Tanzanie**

Les fortes interrogations suscitées par l'option récente pour une économie libérale constituent la particularité principale de la Tanzanie. Après des décennies d'un socialisme à l'africaine, l'Ujama qui a profondément marqué toute la société tanzanienne, le pays opte pour une économie libérale mal maîtrisée dont les premiers signes inquiètent les populations : corruption au plus haut niveau, émergence de la bourgeoisie, dégradation du système éducatif, etc. Le monde rural non préparé à ce changement de régime s'interroge sur son avenir, une tentative de s'organiser pour y faire face, un réseau de national des paysans tanzanien se met progressivement en place.

## **Au Togo**

L'atelier s'est tenu au lendemain d'un vaste mouvement social de contestation du régime, le parti unique, en place. Ainsi, les spécificités se résument à : l'émergence de partis politiques d'opposition, de syndicats plus autonomes par rapport à l'Etat, la naissance d'organisations paysannes de deuxième et de troisième niveaux (union et fédération d'OP) comme pour mieux faire entendre la voix paysanne. En d'autres termes la démocratie naissante a servi de tremplin pour la construction d'une société civile.

### **III - SYNTHÈSE DES MÉTHODES D'ANIMATION**

Au delà des termes de référence (qui définissaient les résultats de l'analyse du monde rural comme point de repère des questions sensibles du monde rural et défis à relever par les BN), l'interprétation des pratiques d'IF laisse transparaître les sensibilités ou la philosophie de développement de chacun des consultants.

Nous entendons par philosophie de développement, le modèle théorique qui a servi de référentiel pour définir le rôle et la place d'une institution qui se veut créative dans le contexte du développement économique et social de l'Afrique.

A notre avis, Alain Laffitte conçoit le rôle d'IF comme une institution devant favoriser ou contribuer au développement de la société civile. Ce qui consisterait à favoriser l'émergence d'acteurs nouveaux et la synergie entre les actions de tous les acteurs. Ce qui pourrait expliquer, l'importance qu'il accorde à l'analyse stratégique des acteurs, à l'évolution du public d'IF et à la professionnalisation du monde rural.

Selon nous, Jean Pol Flament a pour référentiel le modèle de l'agressivité commerciale. D'où l'importance accordée par lui au groupe du dehors, à la nécessité d'aller vers lui, de le suivre afin de bien se positionner sur le marché.

Pour nous, Benoît Leconte privilégie les aspects communicationnel et autopromotionnel. Comment rendre le paysan acteur et actif dans sa formation ? Il interpelle IF Burkina sur la nécessité de définir une stratégie claire, connue de tous (formateurs, partenaires) de l'implication progressive et totale du paysan dans la conception, l'élaboration, la diffusion de ses produits et de leur participation dans ses instances de décision (conseil d'administration, association nationale, etc.).

Enfin, de notre point de vue, Philippe de Leener met l'accent sur le changement institutionnel, notamment la transformation des pratiques professionnelles afin de mieux jouer le rôle de structure d'appui à l'autopromotion paysanne. Pour lui, l'autopromotion paysanne doit se traduire par un réel pouvoir paysan sur les plans social, culturel, économique voire politique (en tant que force avec laquelle il faudra compter désormais). Il a une perception critique de la formation comme transmission de connaissances qui instaure un rapport de savoir et de pouvoir au détriment du paysan. Il propose en lieu et place la RAF (Recherche-Action-Formation).

Nous retenons qu'il est important de se laisser pénétrer par ce groupe du dehors que constitue le paysan, le groupement, l'union de groupement, la fédération, etc. afin que nos institutions trouvent leur raison d'être.

Aussi, il est nécessaire de favoriser des actions concertées entre les paysans, et également entre eux et les autres acteurs ONG, transporteurs, exportateurs, etc. pour une gestion plus équitable et plus efficace des filières de production.

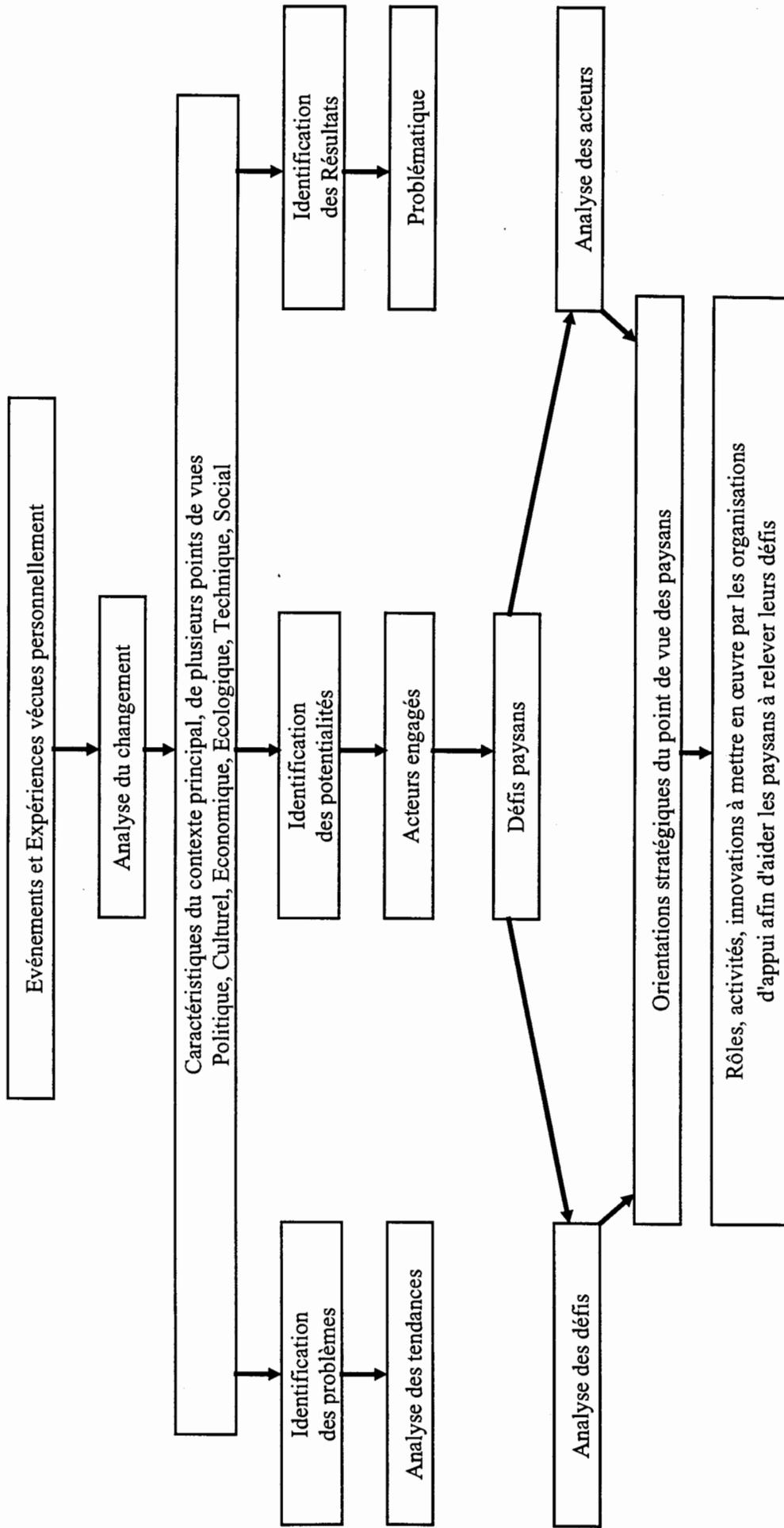
Pour parvenir aux résultats des analyses que nous venons de vous présenter, les consultants se sont servis de deux méthodes distinctes :

- **La première**, celle élaborée et utilisée par Benoît Leconte, consultant d'IF Burkina se décompose en trois temps :
  - temps 1 : Identification et hiérarchisation des problèmes prioritaires du monde rural en sous-groupes homogènes ;
  - temps 2 : Classification des problèmes prioritaires et analyse de leurs conséquences sur le monde rural en sous-groupes hétérogènes ;
  - temps 3 : Simulation de trois personnages.
  
- **La deuxième**, celle conçue et employée conjointement par Jean Pol Flament à IF Tchad et Alain Lafitte, à IF Cameroun et à IF Togo, se décompose en cinq temps :
  - Temps 1 : analyse prospective du monde rural ;
  - Temps 2 : analyse stratégique des acteurs ;
  - Temps 3 : analyse des produits du BN ;
  - Temps 4 : analyse prospective du BN.
  - Temps 5 : analyse des déficits de perception et d'analyse du BN.

Les caractéristiques principale de ces deux démarches s'appellent vivacité et créativité ; lesquelles seraient dues à la diversité des techniques qu'elles utilisent, la forte participation qu'elles suscitent et la production d'idées nouvelles qu'elles provoquent.

## LA TROISIEME DEMARCHE : CELLE D'IF TANZANIE DEVELOPEE PAR PH De LEENER

ANALYSE DU CONTEXTE, IDENTIFICATION DES DEFIS PAYSANS ET DEFINITION DU ROLE DE L'ORGANISATION DE SOUTIEN



### **3.1. LES FORCES DES TROIS DEMARCHES**

- Les forces de la première méthode sont :
  - sa faible consommation de temps, soit au total 3 jours ;
  - la mise en relief de la contribution des personnes ressources locales ;
  - la récolte systématique de nombreuses idées créatives ou pistes pour l'élaboration de projets créatifs.
- La deuxième méthode a pour points forts :
  - sa progression pédagogique claire ;
  - la mise en relief des opportunités ; ce qui permet de réduire les craintes et le pessimisme ;
  - le jeu des alliances entre le BN et les autres acteurs ;
  - la systématisation des principes et méthodes de créativité ;
  - la détermination explicite des déficits de perception et d'analyse.
- La **troisième** démarche recèle davantage d'atouts
  - Animation en langue, notamment Swahili ;
  - Centrage sur les paysans comme acteurs et partenaires ;
  - Cohérence de la démarche ;
  - Alliances et partenariat mise en œuvre par les différentes catégories de participants.

### **3.2. LES INSUFFISANCES DE CHAQUE DEMARCHE**

- Les limites de la première démarche seraient :
  - l'impression d'une "symphonie inachevée", car les analyses pourraient être poussées plus loin ;
  - le constat "non explicite" des déficits de perception et d'analyse ;
  - un non-directivisme poussé qui provoquerait un sentiment de frustration chez les participants.
- Quant à la seconde démarche, elle aurait pour insuffisances :
  - la faible mise en évidence de la contribution des personnes ressources ;

- l'impression d'être plus en situation de formation qu'en atelier.
- Enfin, en ce qui concerne la **troisième**, sa mise en œuvre entraîne une forte déstabilisation des participants, habitués aux méthodes classiques très souvent formalisées. Si cette déstabilisation n'est pas bien gérée, elle peut conduire à des dérapages, donc à des résultats médiocres en termes de changements.

#### **Que retenir :**

Au-delà des insuffisances ci-dessus mentionnées, chacune des démarches restent adaptées à des circonstances bien précises. Ainsi, pourrait-on affirmer que :

- lorsqu'on dispose de temps relativement court et de personnes ressources dont les compétences seraient établies, il est préférable et opportun d'utiliser la première méthode ;
- cependant, quand les compétences des personnes ressources sont moyennes et si l'on dispose de plus ou moins de temps, la mise en œuvre de la seconde démarche permettrait d'atteindre des résultats plus intéressants.

Aussi, IF Doit-il saisir l'opportunité que lui offre le bilan des trois démarches pour développer une troisième démarche qui serait une synthèse des deux premières.

## **IV - ANALYSE DES PRATIQUES DES BN**

Rappelons que l'analyse des pratiques avait pour but de :

- questionner les pratiques des BN (hypothèses, orientations, approches, méthodes et contenus de formation) pour déterminer si elle prennent en compte les dimensions actuelles et les lieux stratégiques du monde rural et pour identifier leurs capacités à répondre à ses questions sensibles ;
- formuler sous forme de questions les défis à relever par le BN d'IF et les contraintes à surmonter.

L'analyse des pratiques telle que conçue n'est pas une "évaluation/jugement", mais un questionnement.

Faut-il encore rappeler que l'analyse des pratiques d'IF correspond à la phase d'analyse externe des pratiques des BN (5<sup>e</sup> étape) située entre les ateliers "analyse du monde rural (2<sup>e</sup> étape) et l'auto-diagnostic-créativité (6<sup>e</sup> étape)".

### **4.1. ANALYSE DES PRATIQUES D'IF CAMEROUN**

Pour tenter d'atteindre les résultats ci-dessus mentionnés, le consultant, Alain Lafitte a d'abord défini les questions sensibles à partir des résultats de l'analyse du monde rural du BN, puis s'est entretenu avec le personnel sur ses pratiques, celles qu'il jugerait comme des innovations ou des inadaptations ; il a parcouru les documents existants et

enfin rencontré des personnes extérieures à IF Cameroun (d'anciens formateurs, des partenaires).

De l'ensemble des pratiques recensées, douze (12) ont été analysées, lesquelles se répartissent dans les trois (3) ensembles qui sont :

- professionnalisation/commercialisation ;
- cours par correspondance/livrets/relais ;
- approche par domaine/organisation structuration du BN...

Voici succinctement les principales idées forces de cette analyse.

### **Capacités de réponse**

IF Cameroun (IFC) compte 21 formateurs répartis en trois (3) sites : Yaoundé, Bamenda, Maroua. Sur ce total, en Mai 1994, 11 avaient moins de 24 mois d'ancienneté à IF Cameroun. Comme on peut le constater, il s'agit d'une équipe moyennement jeune.

(L'équipe se caractérise par sa diversité : sa pluridisciplinarité (agronome, sociologue, journaliste, économiste, anthropologue), des niveaux de formation variées d'agent d'exécution à diplôme de Ph D), son bilinguisme et une bonne représentation des femmes environ 40 % de l'effectif total).

D'une façon générale, l'équipe dispose de ressources humaines qualifiées pour relever les défis qui l'interpellent. La jeunesse est un atout dans la mesure où elle n'est pas prisonnière d'une routine. La plupart de ses membres ont fait le choix de s'investir dans une activité qui les intéresse. Cette jeunesse est aussi, quelque part, un handicap, car certaines tâches exigent un bagage confirmé.

Le licenciement des anciens formateurs à un rythme jugé cavaleresque a laissé des cicatrices et créé un climat d'insécurité d'emploi. Le remplacement du directeur survenu après la consultation pourrait remédier à ce climat orageux.

Toutefois, l'équipe de Maroua a certaines spécificités : sa quasi-monodisciplinarité (tous les formateurs ont une formation initiale en sciences agronomiques) et son effectif composé de 50 % d'expatriés (sans expérience professionnelle africaine) réduisent quelque peu ses capacités de réponses.

### **Les facteurs favorables à l'innovation**

Les facteurs suivants sont favorables à l'innovation :

- la pluridisciplinarité de l'équipe ;
- la sensibilité de l'équipe au fait que les produits qui la font vivre sont le fruit d'anciennes innovations et qu'elle doit à son tour innover ;

- l'existence d'un dispositif souple d'auto-évaluation. Ce qui permet à l'équipe de développer la "culture" de l'institution et de remobiliser les équipes.

### **Les facteurs non favorables à l'innovation**

On peut relever les freins suivants :

- le mode de responsabilisation par domaine qui suscite peu d'implication des formateurs ;
- l'inexistence des pratiques de travail en équipe ou en atelier de créativité et/ou pédagogique est un frein à la conception d'innovation. Les uns et les autres ont tendance à travailler individuellement, rédiger une proposition et la soumettre à la lecture de quelques collègues (qui n'ont souvent pas le temps de la lire comme il le faudrait) ;
- l'existence d'une règle qui voudrait qu'un agent ne signe pas les productions qu'il rédige. Ce manque de reconnaissance est dommageable ;
- l'inexistence d'un dispositif d'observation du monde rural, qui ne permet pas de suivre les évolutions du monde rural. Quand des instruments existent, ils ne constituent pas un dispositif permanent systématisé.

### **Quelques propositions**

IF Cameroun devra s'articuler prioritairement autour des trois axes qui sont :

- l'approche par relais, les cours par correspondance, la pédagogie par projet et l'actualisation des livrets, le projet de vie, les nouveaux publics ;
- la professionnalisation, l'étude des filières de base, le montage d'action socio-commercialisation et la transformation ;
- les modes d'organisation et de fonctionnements internes.

## **4.2. ANALYSE DES PRATIQUES D'IF TCHAD**

A propos de la démarche utilisée par le consultant, Jean Pol Flament, celle-ci se confond dans ses grandes lignes avec celle employée dans l'analyse des pratiques d'IF Cameroun ; étant donné que les deux consultants ont préparé ensemble leurs interventions.

Toutefois, il faut signaler que le consultant d'IF Tchad s'est servi d'une grille de lecture élaborée à partir du "Z" du management dans un environnement turbulent, c'est-à-dire un environnement ayant en toile de fond une demande inférieure à l'offre et un climat de "concurrence". Les pratiques recensées, décrites, ont été lues à partir de cette grille. Au total, trente (39) pratiques d'IF Tchad ont été analysées à partir du regroupement suivant :

- **les stratégies** : des ensembles réfléchis, élaborés, construits de moyens et de méthodes mis au service des objectifs d'un "groupe du dedans" et de son organisation ;
- **les produits** : tout élément ou ensemble d'éléments, manifestation physique du résultat de l'activité du "groupe du dedans" que celui-ci dépose entre les mains des bénéficiaires "clients", une vue de la satisfaction de son besoin ;
- **les dispositifs** : ensemble d'éléments rendus opérationnels ou/et fonctionnels au sein de l'organisation. Il est mis au point par le "groupe du dedans" pour mieux répondre aux sollicitations du "groupe du dedans".

Voici en quelques lignes les principaux enseignements que nous tirons de l'analyse de pratiques d'IF Tchad.

**Les facteurs constitutifs qui renforcent les capacités de réponses du BN sont :**

- Une équipe motivée. Comme l'a signalé le consultant, l'équipe a accueilli et vécu cette opération dans un état d'esprit positif. Sa contribution aux deux (2) ateliers a démontré la compétence et le dynamisme que ses membres ont mis à la disposition de l'opération. L'équipe est marquée par une volonté de relever des challenges, de revoir sa mission et d'innover, car consciente que les acquis actuels découlent d'innovations qui datent déjà de plus de dix (10) ans.
- La pluridisciplinarité de l'équipe. IF Tchad compte dans son équipe des profils divers : agronome, agro-économiste, socio-économiste, assistante sociale, littéraire, gestionnaire, audio-visualiste. Si cet atout est bien utilisé dans le sens de la transdisciplinarité, il permettrait de cerner les problèmes sous plusieurs angles. Déjà on assiste à un début d'intégration de ces disciplines.
- L'image d'IF Tchad. Cette image est très positive, que ce soit au niveau des paysans comme à celui des agents de développement et des animateurs. Son rôle est en général bien apprécié par les organismes partenaires et ses clients. Cette force ne doit pas conduire le BN à tomber dans une forme d'auto-contemplation dangereuse pour la créativité.
- L'équipe d'IF Tchad a un bon contact avec le terrain. Ce qui dispose les paysans à s'ouvrir à eux.
- Enfin, IF Tchad est un organisme qui a bien outillé son "groupe du dedans" dans la maîtrise "gestionnaire" de ses activités : plan d'action, bilan professionnel, plan de formation du personnel, règles et procédures, statut du personnel, carnet de bord.

**Les facteurs défavorables à l'innovation au sein d'IF Tchad sont principalement :**

- L'absence d'un dispositif clair d'observation du monde rural, des acteurs, partenaires et concurrents. Il existe quelques outils qui permettent de recueillir certaines données, mais ils ne sont pas systématisés. Aussi, faut-il le souligner, ils sont en nombre insuffisants.

- L'absence d'un dispositif d'analyse du marché de la formation. IF Tchad est un peu attentiste vis-à-vis du "groupe du dehors" et des partenaires. Aussi, sans dispositif sensible et interactif tourné vers les bénéficiaires et leur environnement, il y a risque de "mise en routine" de l'équipe.
- Une culture d'évaluation et un dispositif d'évaluation qui tendent à renforcer un sentiment de "jugé permanent", de culpabilité. Ce dispositif d'évaluation n'est pas en rapport avec les préoccupations du "groupe du dehors" (le produit du produit).
- L'absence de dispositif de valorisation des innovations. Mis à part les sessions internes, il n'y a pas d'autres dispositifs organisés et sensibles aux innovations. Celles-ci ne jouissent d'aucun traitement spécial.
- En dépit de son plan d'action, IF Tchad manque d'une approche globale et stratégique de son développement et de ses perspectives par rapport au monde rural : à quels endroits, à quels moments de la vie d'IF Tchad, les stratégies sont-elles une préoccupation, c'est-à-dire, sont-elles conçues ? développées ? intégrées à l'action ?

### **4.3. ANALYSE DES PRATIQUES D'IF BURKINA**

Le consultant, Benoît Leconte, met fortement l'accent sur la communication. Les pratiques analysées l'ont été sous cet aspect : post-alphabétisation et les cours par correspondance, les journaux, la production d'outils pédagogiques, la bibliothèques, l'idée de maison d'édition, la diffusion. Le rapport fourmille d'idées nouvelles, en particulier sur la communication d'IF Burkina avec l'extérieur.

Nous avons retenu dans cette synthèse, 6 thèmes principaux qui courent à travers les analyses et les remarques et suggestions.

*Sortir de chez soi, ne pas s'accrocher à son patrimoine, s'ouvrir à d'autres, rechercher des synergies.*

Un danger guette IF Burkina : faire de son cours par correspondance un patrimoine à sauvegarder. Le risque c'est d'oublier les évolutions du monde rural, de refuser des collaborations qui donneraient plus d'impacts.

Pour augmenter l'impact du cours, on pourrait : élargir l'impact en s'associant à d'autres organismes, éventuellement plus puissants qu'IF (type services d'Etat) ; approfondir l'impact en trouvant une solution au suivi qui pose problème, par exemple en utilisant le réseau des anciens du CAA.

Dans le domaine de la *formation*, il n'y a pas assez de curiosité ni de débat sur les nouvelles approches pédagogiques. Quelle place occupe IF Burkina sur le marché de la formation ? Pour les sessions de formation, IF devrait sortir de ses chasses gardées et collaborer avec des bailleurs de fonds et des OP plus actifs et plus exigeants.

Que la *formation* continue soit plus variée et plus ouverte sur l'extérieur, s'ouvrir à d'autres méthodes et approches.

Pour les *journaux*, on pourrait chercher une synergie avec les autres matériels et journaux d'IF, s'allier avec d'autres et passer la main dès que possible pour faire autre chose.

*Exploiter plus systématiquement les produits pédagogiques :*

- en multipliant sur un thème les outils pédagogiques nouveaux proposés ;
- en diversifiant les produits et les thèmes (ceux des sessions ont peu évolué) et en rendant les programmes plus souples et ouverts au changement ;
- en valorisant, adaptant, diffusant la production des autres ;
- en sous-traitant la diffusion si nécessaire.

Pour les *voyages d'études*, il faudrait capitaliser et publier les expériences pour en augmenter l'impact.

Pour le *cours par correspondance*, il serait dommage de se limiter à un seul mode de diffusion. S'en servir pour la post-aphabétisation : bibliothèques villageoises.

*La dimension de la formation*

Il s'agit à la fois de rendre le paysan actif dans sa formation et acteur de sa formation. Ceci existe déjà dans le cours par correspondance avec la formule modulée qu'on pourrait systématiser et dans le journal dont le comité de rédaction est ouvert aux paysans. Dans les cours, éviter les recettes et proposer plusieurs solutions au choix de celui qui se forme et lui apprendre à choisir.

Accepter de changer de statut, de rôle et donc d'état d'esprit. Les temps changent : les directives viennent des paysans, les structures accompagnent. Partir des priorités des paysans et non pas de celles d'IF.

*Les critères d'évaluation*

Des grilles d'évaluation trop fermées ou trop générales ne sont pas favorables à la créativité. Elargir les critères d'évaluation au qualitatif pour favoriser la créativité. Evaluer les formations sur le long terme : que sont devenus les abonnés ? Faire des histoires de vie

*Le personnel*

Il y a un problème de gestion du personnel : un décalage entre le niveau de recrutement des nouveaux formateurs, assez élevé, et la polyvalence qu'on leur demande dans le travail quotidien qui risque de noyer la spécificité ou les spécialités de chacun.

Les nouvelles embauches posent le problème du niveau d'intervention à choisir :

- pour le public : les paysans et agents ou les cadres.
- pour les types d'intervention : la formation directe ou le conseil en formation, le niveau réflexion sur la pédagogie et les méthodes d'approche.

On peut aussi songer à employer des vacataires plutôt qu'à embaucher surtout quand on a besoin d'un spécialiste pointu pour une période de temps courte chaque année.

#### *Financement*

- IF a la réputation d'être cher.
- Il faut réfléchir au financement des programmes de formation
- La politique d'autofinancement systématique comporte des dangers dont celui de choisir un peu tout et de se faire la réputation d'une boîte à fric.

#### **LES POINTS COMMUNS AU CINQ BN**

- La pluridisciplinarité. Elle semble être un acquis dans les cinq BN analysés. Comme nous l'avons déjà fait remarquer, ceci constitue un facteur favorable, s'il est bien géré, il pourrait contribuer à l'innovation ou à des propositions de solutions plus adaptées.
- La qualité du contact avec le terrain constitue une force des équipes d'IF, car acceptées par leur public aussi bien paysan qu'agent.
- L'existence de dispositifs de gestion interne. Citons entre autres : les plans d'action, les budgets, les plannings, les plans de formation, les auto-évaluations, les évaluations, les comptes rendus mensuels et annuels de missions, les règles et procédures, les bilans professionnels, etc.
- La nécessité de s'ouvrir, d'aller voir ailleurs, de se frotter à d'autres afin de s'enrichir d'autres expériences. IF semble renfermer sur lui-même, "son public", ses produits, ses dispositifs, son financement, etc. Ne tournons-nous pas un peu en rond ?
- L'absence de dispositif clair et systématisé d'observation du milieu rural, des acteurs, partenaires, concurrents.
- L'absence de dispositif de suivi du marché de la formation, de valorisation des innovations.
- Enfin, l'absence d'une approche globale et d'une stratégie claire connues de tous (formateurs, personnel de soutien, partenaires, etc..) de développement de l'institution et de sa place dans le développement économique et social du monde rural africain.

## QUELQUES SPECIFICITES AUX BN

### IF Cameroun

- Le directeur du BN devra s'atteler à rétablir un climat de confiance, de sécurité nécessaire à l'engagement du personnel, des formateurs notamment, dans la créativité institutionnelle.
- Utiliser au mieux la jeunesse de l'équipe pour sortir de la routine, des sentiers battus pour innover. Mais, également veiller à leur formation, leur accompagnement pour les rendre opérationnels le plus tôt. S'intéresser de plus près à la gestion des "expatriés" volontaires, plus précisément à l'antenne de Maroua.
- Veiller à ce que l'orientation professionnalisation prenne un contenu spécifique suivant les réalités régionales (Nord/Ouest, etc.)
- Instaurer des mini-ateliers de recherche, de créativité et de réflexion pédagogique.
- Réduire le cloisonnement des équipes.

### IF Tchad

- Le BN évolue dans un environnement où la concurrence est moins rude que dans les deux autres ; ce qui peut constituer un frein à l'innovation.
- Outre l'environnement moins exigeant, IF Tchad jouit d'une belle image. Ceci peut contribuer à instaurer et à renforcer un sentiment d'autosatisfaction qui entraînerait une hostilité à sa remise en cause.
- L'équipe doit exploiter au mieux son rôle d'administrateur dans les conseils d'administration des OP.

### IF Burkina

- Le BN a beaucoup innové dans le passé (zone pilote, triangle à pente, approche indirecte, paysans-correcteurs, etc.). Cependant, à y regarder de près, les innovations semblent avoir été réalisées de façon sporadique. L'équipe doit veiller à mettre au point une stratégie globale en matière de créativité et de développement institutionnel.
- IF Burkina évolue dans un environnement de forte concurrence, dans lequel beaucoup d'innovations sont en cours (au niveau des OP, de la gestion des ressources naturelles, etc.). L'équipe gagnerait à s'ouvrir davantage et à mettre sur pied un dispositif de captation de la dynamique de son environnement, de ses innovations.

## IF Tanzanie

### Quelques pistes pour les projets créatifs issus de l'analyse des pratiques d'IF Tanzanie

Ces neuf domaines proviennent de l'exploitation de deux sources, le premier atelier trois semaines auparavant et les analyses pratiques mises en oeuvre au cours des deux dernières semaines.

- *Mieux exploiter et valoriser les connaissances et le savoir-faire des paysans . Mieux aider les paysans à exploiter et valoriser leurs propres connaissances.*
- \* *Connaissances et savoir-faire paysan en gestion des ressources naturelles,*
- \* *Connaissances et savoir-faire paysan en organisation et gestion,*
- \* *Connaissances et savoir-faire paysan en techniques traditionnelles de communication,*
- \* *Connaissances et savoir-faire paysan en agriculture et élevage,*
- \* *Connaissances et savoir-faire paysan en commercialisation,*
- \* *Connaissances et savoir-faire paysan en traitement après récolte,*
- \* *Connaissances et savoir-faire paysan en gestion foncière,*
- \* *Connaissances et savoir-faire paysan en éducation et formation,*
- \* *Connaissances et savoir-faire paysan en techniques traditionnelles de santé et de médecine*
- *IF doit aider les paysans à créer une "Banque" d'expériences prometteuses à visiter, en matière de relations paysans-experts.*
- *Aider les paysans à créer des réseaux. Que faire pratiquement ?*
- *Evoluer du Tibep/Tana (Formation intégrée aux Projets des bénéficiaires/ Evaluation des Besoins en Formation) au Tinaco (Formation Intégrée aux Défis des Paysans acteurs et des Organisations),*
- *Des groupes d'études paysans de IF aux groupes de recherches d'actions paysannes,*
- *Aider les paysans à se former eux-mêmes. Comment aider les paysans à identifier et mettre en oeuvre leurs propres programmes de formation ?*
- *S'entraider, paysans, professionnels, autres.... dans l'émergence et la reconnaissance des responsables paysans. Tous les projets ruraux de même zone géographique doivent organiser ou aider à organiser des rencontres de "leurs" responsables paysans.*
- *Impliquer plus profondément les paysans dans la gestion et la conception des activités de formation. Que faire pratiquement ?*

- Aider les paysans à diffuser leurs connaissances et idées.

Comment impliquer les paysans dans la production de matériel d'éducation ou d'information : bulletin d'information, livrets, notes techniques ...? (Pambazuko, le projet de bulletin d'information du MVIWATA).

- Créer ou renforcer les *liens entre paysans et professionnels*
- Conquête de nouveaux marchés : que faire et comment faire pratiquement ?

## EPILOGUE

Notre conclusion s'articule autour de trois axes : le champ sémantique couvert par le concept créativité au sein d'IF, les premiers effets du PSC sur certaines de nos pratiques au siège, le degré d'atteinte des résultats attendus.

### **Le concept de créativité à JF**

Ce qui nous avait frappé lors des missions de réappropriation du PSC par les formateurs des BN impliqués directement dans le projet, c'est que la notion de "créativité" suscitait des idées vagues, imprécises chez la plupart de nos collègues.

A la fin de cette première phase, lorsque nous nous sommes entretenus avec les formateurs, nous nous sommes aperçus que chaque BN avait sa définition du concept. Ainsi, le champ sémantique couvert par la créativité à IF se présente comme suit :

BUREAUX NATIONAUX CONCEPT	BURKINA	CAMEROUN	TCHAD	TOGO	TANZANIE
Opérationnalisation de l'appui à l'autopromotion	xx <sup>(1)</sup>	x <sup>(2)</sup>		x	xx
Engagement personnel	x	x	x	x	xx
Maintien de l'image positive d'IF			xx		x
Plus de compétitivité	x	xx	xx	xx	x
Anticipation sur le changement	xx	xx	xx	xx	xx
Plus d'efficacité	xx	xx	xx	xx	xx
Rupture avec la routine	x	xx	x	xx	xx
Amélioration des pratiques	xx	xx	xx	x	xx
Adaptation au changement	xx	xx	xx	x	xx
Plus grande implication des paysans	x	x	x	x	xx

### LES EFFETS DU PSC SUR LE SIEGE

Comme signalé dans la brève synthèse, nous avons aussi procédé à la sensibilisation de nos collègues du siège au PSC. A cette époque, l'attitude générale qui se dégagait était plutôt de nature sceptique. Aujourd'hui, un an après le lancement, la volonté de s'impliquer, de se former à travers le projet est affichée par la quasi-totalité des collègues.

Le PSC a suscité une remise en cause de notre pratique de l'évaluation. Il ressort que celle-ci ne doit pas être isolée, mais s'inscrire dans une stratégie d'amélioration de la qualité des interventions du bureau. Dans cette perspective plus large, elle déboucherait sur des actions de formation et d'accompagnement des formateurs (type PSC). On commencera par entreprendre une enquête auprès des BN pour savoir exactement l'idée qu'ils se font de l'évaluation telle que conçue et exécutée actuellement et on négociera avec les BN les évaluations dans cette perspective. (Extrait des recommandations de l'auto-évaluation 93/94 du siège).

### LE DEGRE D'ATTEINTE RESULTATS

Peut-on dire que les résultats poursuivis par ces analyses ont été atteints ? En d'autres termes, est-ce que :

---

(1) Très important

(2) Moyennement important

Les formateurs des BN :

- Sont conscients des mutations en cours, des interactions entre la macro-économie et la micro-économie ?
- Ont une perception plus globale et plus riche des questions qui se posent actuellement au monde rural ?
- Ont identifié les limites de leurs analyses et de leurs instruments d'analyses ?
- Ont réalisé un auto-diagnostic sur les capacités créatives du BN ?
- Ont des pratiques (les hypothèses, les orientations, les approches, les méthodes, les contenus de formation, etc.) sont questionnées en fonction de leur capacité à répondre aux questions sensibles du monde rural ?
- Ont formulé des défis à relever par IF sous forme de questions aux BN ?

Pour répondre à ces interrogations, il aurait fallu au moins interviewer les consultants-animateurs et un échantillon représentatif des participants aux ateliers.

Toutefois, à défaut de ces données, nous disposons de certaines sources assez fiables. Il s'agit des rapports des ateliers et ceux des consultants d'une part et des témoignages écrits et audio que nous avons recueillis auprès de certains formateurs des BN.

Les rapports des consultants ont dans leur ensemble recensé, analysé, questionné les pratiques "significatives" d'IF au regard des questions sensibles du milieu dans lequel ils interviennent et les options stratégiques de l'institution.

## **PHASE 2 : STIMULATION**

<b>TITRES</b>	<b>Pages</b>
<b>BILAN A MI-PARCOURS DE LA PHASE 2 "STIMULATION" DU PSC A IF</b>	<b>47</b>
<b><i>I. PARCOURS ET ENSEIGNEMENTS DU PSC A IF</i></b>	<b>48</b>
1.1. LA SITUATION DU PSC DANS LES CINQ B.N. IMPLIQUES	48
1.1.1. <i>Le point du suivi du PSC à IF Burkina</i>	48
1.1.2. <i>Le point du suivi du PSC à IF Cameroun</i>	49
1.1.3. <i>La situation du PSC à IF Tanzanie</i>	50
1.1.4. <i>Suivi du PSC à IF Tchad</i>	52
1.1.5. <i>Situation du PSC à IF Togo</i>	54
1.2. DISPOSITIF DE COMMUNICATION MIS EN PLACE POUR L'IMPLICATION DES AUTRES ACTEURS DU RESEAU IF	55
1.3. LE PSC AU SIEGE	56
1.4. LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS TIRES DU PSC	58
<b><i>II - HYPOTHESES SUR LA DEMARCHE D'ANIMATION DE L'ATELIER "RECHERCHE-ORIENTATION"</i></b>	<b>59</b>
2.1. LES ENJEUX DE L'ATELIER "RECHERCHE-ORIENTATION"	59
2.2. LE MACRO-SCENARIO PROVISoire	60

## BILAN A MI-PARCOURS DE LA PHASE 2 "STIMULATION" DU PSC A INADES-FORMATION

Le présent bilan à mi-parcours est le fruit de réflexions et d'exploitation de documents (compte rendu des suivis des B.N. et des comités de suivi du PSC dans les B.N. directement impliqués dans ce projet) par le biais :

- des membres du comité de pilotage (COPI) du Siège (Nathalie Bogui, Déo Nyamusenge et Ibrahim Ouedraogo) ;
- de la personne-ressource en appui au copi (Timothée Karera) ;
- et du Directeur général d'Inades-Formation (IF), René Sègbènou.

Le bilan porte essentiellement sur deux étapes de la phase *Stimulation* : mise en oeuvre des projets créatifs (PC) et suivi des PC dans les B.N.. Ainsi, la seule étape non prise en compte est l'auto évaluation du PSC de chaque B.N., car n'ayant pas eu lieu encore .

Rappelons que le PSC se déroule en trois (3) phases :

Phase 1 : **Implication**, qui consiste en des analyses du monde rural ; des analyses des pratiques de chaque B.N. ; enfin, en l'élaboration de projets créatifs. Cette phase a été réalisée dans les 5 B.N. impliqués directement dans ce projet. Elle a fait l'objet d'un rapport intitulé "*Synthèse générale de la phase 1 du PSC*".

Phase 2 : **Stimulation**, qui correspond, comme nous venons de le dire, à la mise en oeuvre des PC dans les B.N., leur suivi par le Siège et à l'auto évaluation du PSC par B.N. Entre les phases 1 et 2 se situe l'étape *Transition*. Nous l'avons réalisée en décembre 1994 sous forme d'atelier, qui a réuni les directeurs des B.N. impliqués dans le PSC (sauf celui d'IF Tanzanie), les cadres et quelques directeurs du Siège. Les résultats de cet atelier ont été consignés dans un rapport appelé "*dossier de l'atelier Transition*".

Phase 3 : **Recherche-Orientation**. Cette dernière phase, programmée pour la période du 19 au 24 février 1996, doit définir des recommandations pour l'instauration d'un environnement institutionnel favorable au développement du réflexe de créativité à IF, donc pour une meilleure adaptation d'IF à la situation actuelle et à venir du monde rural africain.

Notre bilan à mi-parcours de la phase " Stimulation du PSC à IF " s'articule autour de deux parties principales :

- la première porte sur le parcours effectué depuis l'atelier " Transition " jusqu'à nos jours et les enseignements de base que nous tirons ;
- la seconde partie est relative aux hypothèses sur la démarche d'animation de l'atelier Recherche-Orientation.

## I - PARCOURS ET ENSEIGNEMENTS DU PSC A IF

Dans cette partie, nous traitons de la situation du PSC dans les B.N. directement impliqués, du dispositif mis en place pour impliquer les autres acteurs du réseau IF (les B.N. non directement impliqués, le CA et les associés), du PSC au Siège et de quelques enseignements tirés de la mise en oeuvre de ce projet.

### 1.1. LA SITUATION DU PSC DANS LES CINQ B.N. IMPLIQUES

Rappelons que les cinq (5) B.N. directement impliqués dans le PSC sont le Burkina, le Cameroun, le Tchad, le Togo et la Tanzanie.

#### 1.1.1. Le point du suivi du PSC à IF Burkina

Conformément au souhait exprimé par IFBF dans son plan de suivi du PSC et des PC, nous avons effectué la première et la dernière mission d'appui en juin. Ce suivi a été entièrement consacré à une seconde restitution de l'atelier "Transition", car il correspond plus aux attentes de l'équipe d'IFBF.

#### Qu'est-ce que le BN a réalisé durant la phase « Stimulation » ?

Les principales actions entreprises par cette équipe sont :

- La mise en place du comité de suivi du PSC ;
- Après l'atelier « Transition », le directeur a procédé à une légère restitution, qui n'a pas contribué tellement à clarifier les incompréhensions sur le projet.
- Un effort d'intégration des projets PC dans le budget du BN a été déployé ; ce qui a abouti à la prévision de 175 JT et de 10800 km pour la réalisation des 8 PC retenus. Le BN semble avoir élaboré des requêtes de financement complémentaires pour la réalisation des PC.
- Certains projets ont connu un léger démarrage, il s'agit du « Système qualité » surtout.
- Une relecture du PSC a été effectuée lors du suivi. Certains PC ont été réécrits en tenant compte des enrichissements possibles. Grâce au suivi, la perception du PSC par l'équipe a évolué. On serait passé de l'acceptation « Projet du Siège, puis projet du directeur de BN et du Siège, à celui de notre projet, voire ce PC j'en fais mon affaire », pourvu que ça puisse durer.

#### À ce stade, quels pourraient être les effets du PSC à IFBF ?

- De l'enrichissement des PC des engagements ont été pris pour les enrichir. Cependant, nous ne disposons d'aucune information à ce sujet. Seul un début d'enrichissement a été amorcé pendant le suivi.
- Les couples innovateur/accompagnateur ont fonctionné très timidement.
- L'effet des PC sur les bénéficiaires n'est pas encore visible.
- Le PC semble n'avoir pas eu d'effet générateur d'autres projets.

- La structure du BN a été légèrement affectée par la constitution du comité de suivi, du comité d'experts du système qualité et, dans une moindre mesure, par les couples.
- L'outil de programmation a été affecté par l'intégration des PC.
- Le milieu d'insertion et les stratégies du BN sont loin d'avoir été bousculés par la mise en oeuvre du PSC.

Le grand défi pour ce BN, dans le cadre du PSC, reste le passage du projet PC "documents " aux PC " actions ". Autrement IFBF pourra-t-il dégager le temps " programmé " pour la réalisation effective des PC ?

Les décisions prises lors du suivi d'enrichir les PC, ont-elles été exécutées ?

Un participant à l'atelier " Restitution " se demandait déjà : " comment insérer les données nouvelles (PC) dans le planning coincé d'IFBF ? "

Après les moments d'enthousiasme, le BN ne risque-t-il pas de retourner à ses anciennes pratiques: surcharge, " cavale " sur le terrain, absence de temps pour se consacrer à la réflexion sur soi-même et à l'innovation, tel que cela est ressorti lors de son évaluation institutionnelle ?

### 1.1.2. Le point du suivi du PSC à IF Cameroun

#### Ce que nous avons fait

Le suivi a consisté en une restitution de l'atelier *Transition*, en vue d'en faire approprier les concepts et les outils. Nous avons aussi aidé l'équipe à mettre en place les couples et les comités de suivi. Enfin, nous avons animé des réflexions d'enrichissement de quelques PC. Ce qui nous a amenés à réfléchir aussi sur la restructuration du B.N..

#### Les effets des PC et du PSC à IF Cameroun

Les PC sont à des degrés d'exécution différents, selon les antennes d'IFC. Le PSC semble être effectivement un exercice d'auto-questionnement, à même de libérer l'expression au sein des équipes. Cependant, à ce stade, nous ne voyons que des effets mitigés.

- Les couples ont fonctionné de façon irrégulière et plutôt timide. Cela s'est ressenti sur le pilotage de certains projets. Par exemple, le projet vie ( individuelle ) lié à la formation par correspondance ne semble pas bien compris, même au niveau de certains formateurs. Plusieurs projets piétinent à cause de difficultés qui pourraient être contournées si elles étaient discutées de façon adéquate.
- Au cours du suivi par le Siège, seuls quelques projets ont été enrichis. Il n'est pas sûr que les autres projets aient été renforcés dans leur dimension créative. Ainsi, une fois encore, des difficultés se posent sur le plan de l'exécution, parce que des projets n'ont pas été assez mûris et leur méthodologie non approfondie

(ex : « création de réseaux d'échanges » entre producteurs de vivres et revendeurs grossistes).

- Le compte rendu du comité de suivi du BN n'aborde pas les enrichissements que l'exécution des PC a produits sur les acteurs eux-mêmes. Il ne mentionne pas non plus s'il y a eu un effet d'entraînement pour d'autres actions ou projets.
- Sur le plan institutionnel, nous notons une certaine inertie quant aux dispositions à prendre pour favoriser ou valoriser les PC. Dans les suites à donner aux projets créatifs en Mai 95, le comité de suivi entend « définir le rôle du responsable du suivi des PC. ... ». Cela était une condition à remplir dès la constitution dudit comité. Il existe d'autres exemples pour étayer ce constat.

En conclusion, l'animation du PSC par les membres du comité de suivi du BN et les couples acteur/innovateur a été faible à IF Cameroun. Le BN aurait probablement eu besoin d'un suivi plus rapproché qu'il n'en a bénéficié, vu les divers freins institutionnels qui existent.

Il faudra bien sûr attendre l'auto-évaluation pour repérer et analyser tous les effets produits par le PSC. Néanmoins, on peut se demander si à travers ses PC, le BN avance/enrichit ses pratiques sur le terrain.

### 1.1.3. La situation du PSC à IF Tanzanie

Contrairement aux quatre autres B.N. impliqués directement dans le PSC, la phase 1 du PSC a démarré à IF Tanzanie après l'atelier *Transition*. En effet, les ateliers analyse du monde rural, choix des PC et l'analyse des pratiques de ce B.N. de la phase 1 s'y sont étalés de février à mars 1995.

Cinq PC ont été retenus et élaborés par IF Tanzanie, des paysans, des délégués d'OP et des ONG partenaires. Les PC choisis sont :

- Recherche-action (avec les OP et paysans individuels) sur le savoir-faire paysans en matière de médecine traditionnelle, de fabrication et de conservation des aliments.
- Recherche-action (avec les OP) sur le savoir-faire en matière de gestion des terroirs (fonciers, sols et ressources naturelles).
- Recherche-action sur le renforcement et le développement de réseaux paysans.
- Appui aux OP en vue de développer des stratégies paysannes de contrôle du marché local.
- Recherche-action pour la transformation de l'approche par projet de formation en approche par programme de formation intégré dans les actions, défis et organisations des paysans.

Si nous comparons la démarche et les résultats de la phase 1 du PSC à IF Tanzanie et dans les autres B.N., les constats suivants s'imposent :

- L'équipe du B.N. a co-animé activement les ateliers avec le consultant. Ce qui a favorisé l'appropriation par le BN du PSC, de ses enjeux et de l'esprit qui le sous-tend.
- La langue des paysans, le swahili, a été celle de l'animation, ce qui a facilité leur participation
- Les projets créatifs sont le fruit du labeur du B.N., des paysans et des ONG qui ont été invités (ou ont tenu à se faire inviter) au second atelier. Les PC ont été perçus à la fois comme des contrats de partenariat entre IF Tanzanie et les autres participants et comme des actions expérimentales.
- La démarche choisie pour mettre en oeuvre les PC est celle de la Recherche-action.
- Enfin, IF Tanzanie s'est défini comme une structure d'appui aux OP pour relever leurs défis. L'identité et la culture du B.N. ont été ébranlées et reprecisées.

### Que s'est-il passé durant la phase *Stimulation* ?

Trois mois après l'atelier choix des PC, ceux-ci ont été intégrés dans le budget qui fut élaboré. Dans le même temps, le plan d'action a été bâti à partir des résultats des analyses du monde rural et des pratiques du B.N. et surtout après une relecture et un bilan du PSC dans le B.N..

IF Tanzanie a choisi comme orientation principale :

- d'aider les OP à repérer et à relever leurs défis
- d'aider les OP à renforcer leurs capacités et leurs pouvoirs.

Voici un commentaire du budget fait par le comité ad hoc (structure chargée de l'analyse des budgets des B.N. au Siège). *"En termes d'approches, on note beaucoup d'innovations, telles que la Recherche-action, des formations qui s'appuient sur l'expérience et le vécu des apprenants, le souci d'amener les bénéficiaires à être impliqués dans la formation et l'évaluation des résultats de la formation, l'apprentissage par des échanges"*. Conscients de la profondeur du changement qui s'opère en lui, le B.N. prévoit des formations qui doivent renforcer ou lui donner les capacités nouvelles pour être en mesure de piloter cette mutation, autrement dit, pour faire face aux exigences du changement de *"culture"* à implanter.

Concernant ce B.N : l'auto-observation, les interrogations telles que *"jusqu'où je peux ou j'ai impliqué le paysan dans nos interventions ? En quoi nos interventions renforcent-elles leurs capacités et pouvoirs ?"* La volonté et les efforts déployés pour prendre en compte les préoccupations, la situation du moment du monde rural constituent de nouvelles, pratiques qui s'installent progressivement. Une partie du milieu d'insertion d'IF Tanzanie, (le Siège, les OP, les paysans abonnés, les ONG partenaires, etc.) témoigne du changement en cours dans ce BN.

La profondeur du changement pourrait déboucher sur une "nouvelle identité" , celle d'une complicité avec des OP engagées pour la cause paysanne.

#### 1.1.4. Suivi du PSC à IF Tchad

Le premier et le seul suivi du PSC à IF Tchad s'est déroulé du 31 janvier au 10 février 1995. A notre niveau, ce suivi visait principalement à rééquilibrer les projets créatifs, qui étaient pour la plupart tournés vers l'institution elle-même. L'enrichissement des PC était très attendu par l'équipe.

##### Résultats de la mission de suivi

- *Restitution à N'Djaména.* A la demande du Directeur et de l'équipe de N'Djaména, nous avons animé une seconde restitution de l'atelier *Transition*. En effet, la restitution d'une demi-journée, donnée par le Directeur national, n'avait pas réussi à interpeller les formateurs. Au contraire, ils en sont sortis plutôt inquiets car le projet semblait trop se compliquer.

Notre rôle a donc été de présenter le cheminement de l'atelier du projet et surtout les enjeux de la phase de *Stimulation*. Cela a donc été un acquis pour l'équipe de N'Djaména.

- *Enrichissement des projets créatifs.* Il a été effectué à N'Djaména et Moundou. Nous avons reformulé certains aspects des projets, de manière à les ouvrir plus sur les publics et les partenaires. Nous avons insisté principalement sur la re-précision des objectifs des PC et la diversification de la méthodologie.

Au delà de l'enrichissement des PC dont nous disposons, nous avons recherché la stimulation d'une autre "*façon d'aborder les problèmes et d'envisager des solutions possibles*".

Nous ne sommes pas convaincus d'avoir réussi cela chez toutes les personnes avec lesquelles nous avons discuté les enrichissements.

- *Mise en place du dispositif de suivi à IF Tchad.* Avec le comité de suivi du PSC, nous avons révisé le plan de suivi et discuté les points de vigilance à observer. Il s'agissait notamment :
  - d'un certain scepticisme quant à l'utilité des accompagnateurs, tels que définis dans le dispositif de suivi personnalisé ;
  - de l'urgence d'une restitution à l'antenne de Moundou ;
  - de l'implication effective de la déléguée d'antenne dans l'animation et le suivi des PC ;
  - d'un sentiment manifeste de certains, d'être pris dans un engrenage compliqué car ils ont compris la nécessité d'un *engagement personnel* ;
  - du facteur temps dans le fonctionnement du dispositif de suivi.

Un planning a été élaboré et des dispositions prises pour la communication avec les partenaires, les publics, les acteurs et le comité de pilotage au Siège.

### **Bilan partiel de l'exécution de la phase 2 du PSC**

- *Suivi personnalisé.* Le processus d'auto-observation par les couples acteur/ accompagnateur fonctionne. La qualité de l'interaction dans le couple ne peut pas être appréciée à ce stade, mais la plupart des enrichissements initiaux ont été faits.
- Le pilotage des projets rencontre quelques difficultés. Le facteur temps est surtout cité mais le Directeur national souligne que certains acteurs manquent de motivation. Il faudra voir par rapport à quels projets cet effet est observé. Globalement, les projets accusent du retard.
- Il ne me semble pas que des enrichissements additionnels aient été apportés aux projets créatifs après le premier suivi. Certains semblent même avoir conservé leur démarche originelle. Les raisons devront être analysées.
- Les habitudes des équipes ont certainement été bouleversées par la nécessité d'interactions découlant du dispositif de suivi personnalisé. On note ainsi que les formateurs collaborent mieux entre eux et qu'ils ont pris conscience de la nécessité de budgétiser leur temps et de réagir rapidement aux sollicitations des collègues (ex : documents à critiquer).
- Vu le stade d'exécution des projets, on ne peut pas encore parler de l'atteinte ou non des effets visés pour le bénéficiaire. Les projets exécutés depuis 1994 sont assez concluants (ex : voyage d'étude des formateurs à IF Burkina).
- Quelques actions en dehors de l'exécution des PC ont été entreprises. Le contenu du prospectus sur IF Tchad est entrain d'être réactualisé et le dispositif de diffusion des produits a été amélioré.
- *Suivi institutionnel.* Les projets créatifs ont eu des effets institutionnels. Ceux qui sont immédiatement perceptibles se situent sur le plan relationnel. Par exemple, IF Tchad a renforcé la collaboration avec ses partenaires habituels, et constate qu'il est plus ouvert vers l'extérieur (contacts, négociations ...). Les rapports entre la direction nationale et l'antenne se sont intensifiés.
- Les méthodes et stratégies de l'institution ont aussi été affectés. Ainsi IF Tchad s'est engagé dans l'alphabétisation. La formation de paysans par des paysans se développe également.
- Il faut aussi noter qu'à travers l'exécution du PSC, des appréciations sont portées sur *"la maturité intellectuelle et morale des membres de l'équipe, ainsi que leur capacité à innover"*.
- Un questionnement structuré sur les événements du contexte ne transparait pas encore car une analyse poussée n'a pas été menée. De même IF Tchad ne tire pas encore d'enseignements du déroulement du PSC. Cela est réservé à l'auto-évaluation, qui aura lieu à la fin du trimestre (décembre 1995).

En conclusion, on constate une *"intégration difficile de la créativité à cause de la rigueur du planning"* (rapport intermédiaire d'exécution des PC à IF Tchad). En fait, nous ne pouvons pas prétendre qu'un réflexe de créativité ait été instauré. Plusieurs blocages institutionnels se posent, qui ne sont qu'une amplification de ce que vit quotidiennement le Bureau national. Il serait intéressant de voir l'analyse qu'en fait l'équipe du B.N. et son Directeur.

Quoique inscrits dans l'actuel budget d'IF Tchad, nous sommes en mesure de nous demander si le B.N. pourra exécuter les PC ainsi programmés ? Est-ce que le B.N. aura la force d'accorder le temps qu'il faut aux PC ? Il s'agit d'une question de choix, de priorité et de stratégie.

#### 1.1.5. Situation du PSC à IF Togo

Jusqu'ici aucun suivi n'a été effectué à IF Togo. Les suivis prévus ont été supprimés à la demande de ce B.N.. IF Togo justifia cette attitude par le fait qu'aucune action significative n'avait été entreprise sur le terrain. Les informations que nous livrons ici sur la situation du PSC dans ce B.N. découlent à la fois de l'entretien que nous avons eu avec l'ancien directeur à Nairobi et de l'exploitation de son budget 1995/95.

##### Qu'est-ce qui a été fait ?

Depuis l'atelier *Transition* les actions suivantes ont été entreprises :

- Une première restitution à tout le personnel a été effectuée à Lomé et à Atakpamé.
- Un mini atelier de deux (2) jours avec les membres du comité de suivi a permis d'arrêter la démarche pour le réexamen et l'enrichissement des PC.
- Après analyse de 22 PC retenus à la fin de la phase 16 ont été supprimés; les 16 restants ont fait l'objet d'enrichissement.

Les PC ont été *"intégrés"* (pris en compte) dans le plan d'action des B.N.. Ainsi, onze (11) PC ont été inscrits dans le budget en cours ; 150 jt et 4500 km ont été réservés pour leur réalisation.

##### Quels sont les effets provoqués par les PC et les PSC

- Les diverses restitutions et mini ateliers ont permis une meilleure compréhension du PSC et de ses enjeux.
- Les PC ont fait l'objet d'une seconde sélection et d'enrichissement.
- Les effets des PC ne sont pas encore visibles chez les bénéficiaires, parce que la plupart d'entre eux n'ont pas été mis en oeuvre. Le B.N. s'était engagé à démarrer les petits PC. Est-ce que cela l'a été ? Si oui, quels effets ont-ils provoqués ?
- Les efforts déployés par le B.N. pour programmer les PC dans son plan d'action et dans son budget démontre la rigidité de la programmation dans le B.N.. Ce qui n'est pas budgétisé (en mars - avril de l'exercice précédent) ne peut pas être

intégré et exécuté au cours d'un exercice, notamment quand il bouleverse les pratiques anciennes.

- A IF Togo, les changements induits par le PSC sont perceptibles dans ses outils de programmation uniquement. A ce stade, on ne peut pas encore parler d'innovations institutionnelles.

Outre la rigidité des outils, du système de programmation, notamment en ce qui concerne l'intégration des innovations, nous nous interrogeons sur l'impact qu'a pu avoir le changement de directeur sur l'exécution des PC ?

## **1.2. DISPOSITIF DE COMMUNICATION MIS EN PLACE POUR L'IMPLICATION DES AUTRES ACTEURS DU RESEAU IF**

Eu égard aux enjeux du PSC, c'est-à-dire définir des orientations stratégiques pour l'ensemble des B.N., voire du réseau IF, l'atelier *Transition* avait conçu un schéma de communication, en vue d'informer et d'impliquer progressivement les CA et Conseils de gestion locaux, le CA et l'AG international, les B.N. non directement impliqués dans le PSC et nos bailleurs de fonds.

### **Qu'est-ce qui a été fait ?**

Le dispositif de communication, mis en place, se compose de diffusion de documents et d'échanges verbaux en situation formelle comme informelle.

#### *Diffusion de documents*

Nous avons rédigé deux numéros spéciaux sur le PSC dans notre bulletin de liaison "Lettre d'IF". La Lettre d'IF est adressée à tous nos bailleurs de fonds, à tous les associés et à tous les B.N.. En principe, tous les acteurs de notre réseau et nos partenaires ont dû recevoir ces numéros spéciaux, portant sur la présentation du PSC et sur les témoignages des B.N. impliqués.

- Les membres du CA international ont reçu une documentation spéciale sur le PSC. Celle-ci était composée du rapport de synthèse de la phase 1, de l'analyse du monde rural tanzanien, du compte rendu de l'entretien informel de groupe.
- Outre les documents sus-mentionnés, les B.N. non impliqués ont reçu tous les comptes-rendus des ateliers de la phase 1 des 5 B.N. impliqués.

Quant aux B.N. impliqués en plus de tous les documents cités, nous leur avons transmis le compte-rendu de suivi du comité de pilotage du Siège, le dossier de l'atelier *Transition* et ceux des comités de suivi des B.N. impliqués.

En dépit des efforts déployés pour diffuser l'information sur le PSC, nous avons senti, à certaines occasions, qu'une partie du personnel dans les B.N. n'avait pas l'information de base sur le PSC.

## Les échanges verbaux

- Nous avons saisi l'occasion que nous offrait la réunion des financeurs d'IF, de février 1995, pour présenter aux délégués de nos bailleurs de fonds le PSC, nos préoccupations de l'heure, nos interrogations principales et nos perspectives d'évolution. Les délégués ont diversement apprécié nos échanges. Les réactions varient du scepticisme à l'enthousiasme. Pour IF, ces échanges ont été très enrichissants, en ce sens qu'ils nous ont stimulés dans notre détermination à aller plus loin et à clarifier les questions stratégiques.
- La réunion des directeurs à Arusha, en mars 1995. En marge des travaux dans la journée, nous avons saisi les séances de travail de nuit pour informer les directeurs sur le PSC à IF Tanzanie. Le Directeur de ce B.N. a témoigné des changements, qui sont en cours dans son B.N.
- Certains formateurs d'IF Siège ont testé durant les ateliers inter B.N. les outils et instruments produits pendant la phase 1 du PSC, et provoqué des échanges sur ce projet. Cette valorisation des outils et instruments a permis de susciter l'intérêt des uns et des autres pour le PSC.

Il nous est difficile à ce stade-ci de juger "*objectivement*" de l'efficacité du dispositif de communication, car nous n'avons pas reçu de feed back. Cependant, il nous semble que, pour déclencher une adhésion ou une implication des acteurs du réseau IF et des bailleurs de fonds, il faudra soit une plus grande participation de ces acteurs dans les actions, soit une présentation des résultats avantageux que tirent les B.N. impliqués dans ce programme.

### 1.3. LE PSC AU SIEGE

Si on s'en tient au schéma des acteurs élaboré lors de l'atelier *Transition*, le rôle du Siège consiste à suivre et accompagner les B.N. impliqués dans le PSC et à susciter l'implication progressive du personnel du Siège et celle des autres acteurs du réseau IF.

Les points 1.1. et 1.2. rendent bien compte des fonctions de suivi des 5 B.N. directement engagés dans le PSC, ainsi que de la communication stratégique développée pour mobiliser les autres acteurs de l'Association internationale IF.

Quant au personnel du Siège, la quasi totalité des documents cités ont été distribués. Le personnel de la DREP et le DG ont participé le 12 avril 1995 à la réunion de bilan du PSC, organisé par le comité de pilotage du Siège. Après l'atelier *Transition*, la DREP a procédé à la programmation des activités du PSC. Plusieurs formateurs et un cadre d'une autre direction se sont engagés pour la réalisation de ces activités. Malheureusement, quelques unes de ces activités, notamment les suivis, ont été supprimées à la demande des B.N..

Au-delà de ce rôle formel, le Siège a fonctionné comme un véritable champ d'expérimentation d'innovation, ceci à des degrés divers selon les personnes.

On peut citer entre autres :

- L'analyse des réalités sociales sous l'angle dynamique : traditionnellement, nos analyses étaient des photographies de la situation (problèmes, causes, conséquences éventuelles, et solutions possibles, ...). Aujourd'hui, l'analyse historique et la situation prospective sont de plus en plus utilisées. Les outils sont intégrés dans la démarche actuelle d'élaboration des plans d'actions. Nous nous sommes aussi servis des bilans historiques pour analyser les grandes étapes de l'évaluation à IF (de 1975 à 1995) , et celles des pratiques d'IF en matière d'appui aux OP (1975 à 1995).
- L'auto observation : lors de notre auto évaluation de l'exercice 1994/95, nous avons introduit l'auto-observation pour repérer les changements et innovations survenus durant exercice. L'emploi collectif de cet instrument a permis de se faire une idée de la dynamique en cours au Siège.
- L'implication ou l'association des paysans et des OP désormais dans nos ateliers ayant un enjeu stratégique : les OP sont associés aux ateliers d'élaboration des plans d'action. Ils l'ont été de façon plus marquée dans l'atelier sur la "situation des OP en Afrique", en préparation à notre Assemblée générale de juillet 1995.
- Le décloisonnement d'IF se traduit aujourd'hui par une stratégie de partenariat et d'ouverture à certains organismes : l'université de Laval ; Diobass ; Radio rurale Toronto" ; le programme en DO (développement organisationnel). Ce décloisonnement est en partie mis sur pied par le "groupe prospectif".
- L'introduction de nouveaux principes dans la gestion des ressources humaines. L'engagement personnel, la prise en compte des motivations personnelles, la recherche des articulations possibles entre les stratégies individuelles (personnelles) et celles de l'institution sont de nouveaux "principes", que nous considérons ou tentons de considérer dans la gestion des ressources. Ces principes nouveaux découlent des enseignements que nous avons, pour la plupart, tirés de l'observation des acteurs concernés par le PSC. En termes de stratégie, nous passons d'une stratégie centrée sur les méthodes et techniques à une stratégie centrée en premier lieu sur les hommes, les acteurs.
- La recherche d'un lien structurel entre nos actions. Il se dégage un souci plus grand d'établir un lien entre ce qui se fait ou va se faire et nos options, orientations et priorités. C'est le cas de notre budget en cours, de certains de nos termes de référence; c'est aussi ce qui se dégage de l'atelier *Restitution* des résolutions de l'AG, qui aura lieu en fin novembre 1995.

#### **Quel lien établissons-nous entre le PSC et les résolutions de l'AG ?**

De façon générale, pour l'ensemble des personnes ayant participé aux ateliers préparatoires à l'AG de Yaoundé, il n'existe pas de lien évident avec le PSC. Cependant , de l'avis du DG, du DREP, du Directeur d'IF Tanzanie et du consultant ayant animé le PSC dans ce B.N. le lien existe, plus précisément, entre les résolutions pédagogiques et d'appui aux OP et le PSC, tel que réalisé à IF Tanzanie.

- Sur le plan des principes : comme à IF Tanzanie, nous avons mis les OP au centre de la démarche. Numériquement, les paysans étaient majoritaires ; les langues des paysans ont servi, le plus souvent, de langue de travail ; l'expérience des OP et leur vécu ont été les cas sur lesquels nous avons réfléchi. Nous avons tenu à coller à leurs réalités.
- Sur le plan méthodologique : les mêmes méthodes et techniques, employées lors des ateliers PSC d'IF Tanzanie, ont, pour la plupart, été mises en oeuvre avant et pendant l'atelier préparatoire à l'AG.
- Signalons que pour les 5 B.N. directement engagés dans le projet et pour les B.N. où la nouvelle démarche d'élaboration des plans d'action avait été utilisée, le personnel d'IF avait déjà vécu l'expérience de réfléchir et d'élaborer, durant plusieurs jours avec des paysans, leurs (les B.N.) orientations stratégiques. Cela les prédisposait favorablement à répéter la même opération.
- Précisons aussi que l'animateur principal du PSC à IF Tanzanie l'a été également pour l'atelier de Yaoundé. Outre ce consultant, d'autres personnes ont participé à ces événements.
- Enfin, la résolution fondamentale (renforcement des capacités et pouvoirs paysans), relative à notre pédagogie et à nos appuis aux OP, constitue l'orientation centrale choisie par IF Tanzanie dans son plan d'action.

Faut-il encore rappeler que ces innovations et expérimentations d'innovations n'ont pas été vécues par le personnel du Siège avec la même intensité ? Certaines personnes sont peut-être restées en marge de tout ceci. Dépasser cette limite demeure un des enjeux de l'atelier *Recherche-Orientation*.

#### **1.4. LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS TIRES DU PSC**

- La rigidité de nos outils de programmation, notamment la difficulté d'intégrer rapidement des changements/innovations.
- De façon générale, les premiers suivis dans les 3 B.N. (Burkina, Cameroun et dans une moindre mesure au Tchad) ont plutôt été des restitutions de l'atelier « *Transition* », tâche qui revenait aux directeurs des B.N..
- Du rôle des directeurs de B.N. Ils apparaissent comme les personnages clefs dans l'implantation du changement dans les bureaux. Ce sont eux qui peuvent animer les réflexions stratégiques et stimuler les initiatives qui renforcent le changement institutionnel. Ils disposent également du pouvoir pour réviser la programmation, donc de trouver du temps pour expérimenter de nouvelles options.
- De la nécessité du décloisement. Les B.N., comme le Siège, doivent élaborer leur stratégie de partenariat, créer des alliances pour rester en éveil et pour avoir plus d'impact.
- De la place qui est faite ou sera faite aux paysans et aux OP dans nos instances de décision et dans nos actions, dépend et dépendra notre capacité à apporter

des réponses adaptées à la situation actuelle et à venir du monde rural africain. Leur implication et leur association sont indispensables.

- Systématiser l'utilisation de certains outils, instruments et méthodes : l'auto-observation, l'observation du processus, l'analyse de la réalité sociale sous l'angle dynamique, la démarche de recherche-action-formation, la prise en compte de vécu et d'expériences dans nos animations, etc.
- Certes, tous ces enseignements doivent être validés et enrichis par les participants à l'atelier *Recherche-Orientation*.

## **II - HYPOTHESES SUR LA DEMARCHE D'ANIMATION DE L'ATELIER "RECHERCHE-ORIENTATION"**

### **2.1. LES ENJEUX DE L'ATELIER "RECHERCHE-ORIENTATION"**

Comme nous l'avons mentionné en introduction, la phase "*Orientation*" correspond à la dernière phase du PSC. Il est prévu dans le document initial du PSC qu'elle dure trois (3) mois et comporte deux (2) étapes qui sont :

#### **Étape Traitement des données du monitoring**

Au terme de cette étape, les résultats attendus sont :

- un document de synthèse sur la phase stimulation est rédigé ;
- la maquette de l'atelier "*Recherche-Orientation*" est réalisée.

Le présent bilan à mi-parcours de la phase stimulation se veut être une esquisse des deux résultats ci-dessus mentionnés. Il pourrait mieux remplir ce rôle s'il est enrichi par les résultats des auto-évaluations du PSC des 5 BN directement impliqués et par les amendements du consultant principal du PSC.

#### **Étape Recherche-Orientation**

Elle correspond à la dernière étape du projet. Cette étape recherche est prévue pour être réalisée sous forme d'un atelier de 4 à 5 jours. L'atelier doit se focaliser sur les aspects institutionnels analysés pendant le projet.

Le résultat attendu de cet atelier est l'élaboration de propositions et recommandations à IF pour :

- créer un environnement institutionnel favorable au développement d'un réflexe de créativité ;
- la définition et la mise en oeuvre continue de méthodes et de moyens pour développer des approches nouvelles et des contenus de formation nouveaux, plus adaptés à la situation actuelle du monde rural et à ses évolutions.

Eu égard au chemin parcouru jusque-là par l'institution, quels pourraient être les enjeux de l'atelier : *Recherche-Orientation* ? Le résultat préalablement attendu demeure-t-il toujours pertinent ?

- Sur le plan des orientations stratégiques, nous estimons que les résolutions de l'AG précisent nos options à moyen et long terme. Etant donné qu'il existe, à notre avis, un lien étroit entre les résolutions pédagogiques et d'appui aux OP et le PSC, il nous semble que ces résolutions doivent être entièrement prises en compte lors de l'atelier. Cependant, il reste entendu que si la mise en oeuvre du PSC peut nous proposer de nouvelles orientations, celles-ci doivent être analysées en termes de complémentarité avec les résolutions pédagogiques et d'appui OP de l'AG.
- Pour éviter de nous enfermer dans ces résolutions, ou même de les considérer comme des "vérités définitives", les enseignements méthodologiques tirés du PSC, enrichis par les discussions de l'atelier et par les résultats des auto-évaluations du PSC de 5 BN doivent permettre de mettre en oeuvre ces résolutions de façon créative. Il s'agit de trouver des réponses aux questions suivantes :
  - Comment rester en éveil ?
  - Comment gérer ces résolutions de façon créative ?

Dans cette mise en oeuvre, les rôles des BN et du Siège doivent être reprecisés.

- Il faudra aussi rechercher les facteurs et mécanismes qui ont favorisé l'accélération du "changement". En effet, si nous devons nous en tenir à la démarche décrite dans le document initial du PSC, l'atelier "Recherche-Orientation" devrait définir les orientations stratégiques. celles-ci devraient être à leur tour validées par les CA locaux et international, les AG locales et internationale. Force est de reconnaître que le parcours a été grandement raccourci, grâce au lien et à "l'exportation des principes, méthodes et personnes-ressources" du PSC d'IF Tanzanie à l'atelier sur les OP préparatoires à l'AG. Ceci a permis de formuler, rapidement et sans vaincre de grandes résistances, des orientations stratégiques valables pour tous le réseau, car produites par son instance suprême, l'AG.

De ces trois enjeux majeurs, quel macro-scenario peut-on suggérer ?

## **2.2. LE MACRO-SCENARIO PROVISOIRE**

Au stade actuel, notre macro-scenario provisoire comprend 3 temps :

**TEMPS 1 : Bilan du PSC. Les résultats attendus sont :**

- Les freins et les facteurs favorables à la créativité sont identifiés et analysés ;

- Les méthodes, les techniques, les approches, les conditions, les principes, les outils nouveaux et moyens à développer ou à renforcer pour l'instauration d'un environnement institutionnel favorable au développement du réflexe de créativité sont déterminés et recommandés.

**TEMPS 2 : Analyse des orientations stratégiques. Au terme de cette étape :**

- Le lien entre le PSC et les résolutions pédagogiques et d'appui aux OP est établi.
- Les nouvelles orientations stratégiques, issues du PSC, sont analysées.

**TEMPS 3 : Elaboration de la stratégie de mise en oeuvre des résolutions.**

**A la fin de cette étape :**

- Une démarche créative pour la mise en oeuvre des résolutions est élaborée.
- Les rôles du Siège de chaque BN et des autres acteurs du réseau IF sont précisés.

## PHASE 3 : RECHERCHE - ORIENTATION

TITRES	Pages
<b>BILAN FINAL DU PROJET SOUTIEN A LA CREATIVITE AU SEIN D'IF</b>	<b>62</b>
<b>I. LES TROIS HYPOTHESES DU PROJET SERVANT DE BASE AU BILAN DU PSC</b>	<b>63</b>
<b>II. ANALYSE DES EFFETS SPECIFIQUES DES PROJETS CREATIFS ET DU PSC DANS LES BN IMPLIQUES</b>	<b>64</b>
2.1. BILAN SYNTHETIQUE DE L'EXPERIENCE D'INADES-FORMATION BURKINA FASO	65
2.1.1. <i>Changements provoqués par le PSC au niveau des personnes</i>	65
2.1.2. <i>Changements intervenus au niveau institutionnel</i>	65
2.121. Changements dans les trois dimensions de l'institution	65
2.122. Changements dans les rapports avec l'environnement	66
2.1.3. <i>Changements intervenus au niveau institutionnel</i>	66
2.131. Facteurs favorables au changement ou à la créativité	66
2.132. Facteurs défavorisant le changement	67
2.2. BILAN SYNTHETIQUE DE L'EXPERIENCE D'INADES-FORMATION CAMEROUN	67
2.2.1. <i>Changements au niveau des personnes</i>	67
2.2.2. <i>Changements au niveau institutionnel</i>	68
2.2.3. <i>Conclusion</i>	68
2.231. Facteurs favorables au changement	68
2.232. Point négatifs et facteurs de blocage	68
2.3. BILAN SYNTHETIQUE DE L'EXPERIENCE D'INADES-FORMATION TANZANIE	69
2.3.1. <i>Points majeurs</i>	69
2.3.2. <i>Portée du PSC</i>	69
2.3.3. <i>Limites du projet</i>	69
2.3.4. <i>Rôle joué par le BN</i>	70
2.3.5. <i>Rôle du Siège</i>	70
2.4. BILAN SYNTHETIQUE DE L'EXPERIENCE D'INADES-FORMATION TCHAD	70
2.5. BILAN SYNTHETIQUE DE L'EXPERIENCE D'INADES-FORMATION TOGO	71
2.5.1. <i>Changements provoqués par le PSC au niveau des personnes</i>	71
2.5.2. <i>Changements intervenus au niveau institutionnel</i>	72
2.521. Ouverture sur le milieu d'insertion	72
2.522. Modification de la stratégie du BN	72
2.523. Modification au niveau de la structure	72
2.524. Modification des méthodes	72
2.5.3. <i>Points majeurs</i>	73
2.5.4. <i>Limites</i>	73
2.5.5. <i>Portée</i>	73

<b>III. EN GUISE DE BILAN FINAL DU PSC</b>	<b>74</b>
3.1. QUELS ONT ETE LES CHANGEMENTS INTRODUIIS PAR LA MISE EN CREATIVITE D'INADES-FORMATION A TRAVERS LE PSC ?	74
3.1.1. <i>Au niveau individuel</i>	74
3.1.2. <i>Au niveau institutionnel</i>	74
3.2. QUELLES SONT LES LIMITES DES CHANGEMENTS INTRODUIIS ?	75
3.2.1. <i>Le PSC est resté relativement marginal dans la vie des BN</i>	75
3.2.2. <i>Les impacts du PSC ont été le plus souvent ponctuels           et ont eu un faible effet d'entraînement</i>	76
3.2.3. <i>Le PSC n'a touché que partiellement l'institution dans sa globalité</i>	76
3.2.4. <i>Faibles effets sur les "bénéficiaires" de l'action d'IF</i>	76
3.3. LES EFFETS POSITIFS ATTENDUS ET INATTENDUS DU PSC	77
3.3.1. <i>Un effet inattendu : les changements les plus importants           se sont déroulés "hors dispositif" PSC</i>	77
3.3.2. <i>Un effet espéré promoteur : celui des auto-évaluations</i>	77
3.3.3. <i>Un effet attendu correctement produit :           le PSC a fonctionné comme analyseur de l'institution</i>	77
3.4. LES ENSEIGNEMENTS DU PSC SUR LES CARACTERISTIQUES ET LE POTENTIEL INSTITUTIONNEL D'INADES-FORMATION	78
3.4.1. <i>Des "portes" peuvent s'ouvrir ou se fermer pour favoriser ou freiner           le changement - le PSC aide à comprendre comment cela fonctionne</i>	78
3.4.2. <i>Le PSC a indiqué les impasses dans lesquelles il fallait           éviter de s'enfermer</i>	80
3.4.3. <i>Les leviers d'évolution et l'exploitation de leur potentiel</i>	80
<b>CONCLUSION</b>	<b>82</b>

## BILAN FINAL DU PROJET SOUTIEN A LA CREATIVITE AU SEIN D'INADES-FORMATION

Le Projet Soutien à la Créativité (PSC) au sein d'Inades-Formation, financé par le CRDI, s'est achevé sur un atelier d'orientation qui s'est déroulé du 19 au 24 février 1996, au siège d'Inades-Formation (IF) à Abidjan.

Cet atelier a réuni les directeurs des neuf bureaux nationaux (BN), les cadres de la Direction de la Recherche-Evaluation-Pédagogie, le directeur général d'IF et un consultant. L'atelier a d'abord fait le bilan global des effets produits par le PSC et permis de "mettre à niveau" les directeurs de BN non impliqués dans le projet. Ensuite à partir du bilan, une réflexion a été menée sur le ou les environnements institutionnels à créer pour favoriser la recherche et la mise en oeuvre d'approches et de contenus originaux, permettant à IF de mieux accompagner les paysans et les organisations paysannes (OP). Ce processus d'accompagnement vise à placer paysans et OP au centre des actions d'IF.

L'atelier est la troisième et dernière phase du PSC. La **première phase dite d'implication**, a impulsé le mouvement de créativité à travers des ateliers d'analyse du monde rural et d'analyse des pratiques des cinq BN concernés. Elle a débouché, dans les BN, sur l'élaboration de nombreux projets plus ou moins créatifs. Puis, un dispositif de stimulation du PSC a été mis en place lors de l'atelier de transition qui a préparé la seconde phase, dite de **stimulation**, où les projets créatifs ont été mis en oeuvre et suivis.

La documentation sur les phases d'implication, de stimulation et l'atelier de transition est disponible :

- "Synthèse générale de la phase 1 du PSC",
- "Dossier de l'atelier de transition",
- "Bilan à mi parcours de la phase de stimulation du PSC au sein d'Inades-Formation".

L'atelier d'orientation s'est déroulé en trois temps : le bilan du PSC, l'analyse des orientations d'Inades-Formation et l'élaboration de la stratégie de mise en oeuvre des orientations. Le rapport présenté ci-après ne concerne que le bilan du PSC. Il fait la synthèse des analyses, des discussions menées et des conclusions tirées sur le déroulement du PSC, notamment sur la mise en oeuvre des différents projets créatifs et les effets que le processus de créativité déclenché a produits sur les personnes et l'institution. Les deux derniers points seront développés dans un prochain document.

Ce document sur le bilan final du PSC met donc en lumière :

- les trois hypothèses du projet servant de base au bilan du PSC ;
- l'analyse des effets du PSC dans les cinq BN impliqués ;
- le bilan final du PSC.

## I - LES TROIS HYPOTHESES DU PROJET, SERVANT DE BASE AU BILAN DU PSC

Le dispositif d'impulsion dans le réseau Inades-Formation s'est appuyé, dans son orientation, sur trois hypothèses fondamentales. A ce stade de bilan, il est nécessaire de rappeler ces hypothèses, afin de situer à nouveau le cadre de traitement de toutes les informations et situations analysées pendant l'atelier d'orientation.

*Hypothèse 1 : Inades-Formation doit se donner les moyens de ne pas être en décalage par rapport à la situation réelle du monde rural.*

"L'atteinte de la finalité d'Inades-Formation (contribuer par le biais de la formation au développement du milieu rural) suppose que les actions entreprises par IF suivent l'évolution du contexte socio-culturel et économique des populations concernées. Or les conditions dans lesquelles se construit cette évolution se modifient aujourd'hui. Il est donc nécessaire de se donner les moyens de repérer les nouvelles lignes de force si l'on veut éviter d'être en décalage par rapport à la situation réelle du monde rural"

*Hypothèse 2 : Inades-Formation doit restaurer un " réflexe de créativité "*

(Doc. de projet 1993 - "Justification du Projet" pp 4 - 7

"Pour déchiffrer le sens des évolutions nouvelles et y apporter des réponses adaptées, IF doit faire preuve d'inventivité et d'audace dans la proposition de voies nouvelles".

La restauration d'un réflexe de créativité devrait entraîner un renouveau des pratiques professionnelles qui se traduira notamment à travers :

- la définition et l'utilisation de nouveaux cadres et instruments d'analyse ;
- la diversification du réseau du partenariat d'IF ;
- l'identification et la mise au point de nouvelles démarches et de nouveaux produits ;
- la mise au point de nouvelles méthodes d'expérimentation, validation, diffusion de ces produits.

Le développement du projet devrait également :

- faciliter l'acquisition de nouvelles attitudes personnelles ;
- entraîner une modification du rapport à l'environnement externe".

(Doc. de projet 1993 - "La visée du projet" p 7 et 8

*Hypothèse 3 : conduit une démarche de recherche-action, le PSC doit permettre "d'analyser" les dimensions de l'environnement institutionnel à transformer*

"L'hypothèse du projet est que le développement du réflexe de créativité peut être favorisé si IF, en tant qu'institution, sait créer un environnement favorable à la créativité".

La démarche globale du projet est celle d'une "recherche-action". Les éléments du dispositif du projet et notamment les projets créatifs ont deux fonctions :

- Ils permettent aux équipes d'Inades-Formation d'explorer les nouvelles voies d'action et d'en évaluer l'intérêt ;
- Ils servent d'analyseurs de l'environnement institutionnel et permettent à IF de repérer les facteurs institutionnels qui favorisent ou freinent la mise en oeuvre d'innovations porteuses".

(ibid. - "La méthode du projet" - p 9)

Ainsi, le PSC a été conçu, non seulement comme une force de changement potentiel, mais aussi comme un analyseur de l'institution Inades-Formation. L'atelier d'orientation était le lieu de voir dans quelle mesure les hypothèses énoncées ci-dessus se trouvaient vérifiées. Aussi, en lien avec ces dernières, les questions suivantes ont été formulées et le bilan du PSC devrait y répondre afin d'engager la réflexion institutionnelle.

**En lien avec l'hypothèse 1** (ne pas être en décalage par rapport au monde rural)

- Quels changements majeurs sont intervenus au sein d'Inades-Formation depuis 1993, année de lancement du PSC.

**En lien avec l'hypothèse 2** (développer un réflexe de créativité)

- Comment apprécier les changements spécifiques apportés par les projets créatifs du PSC ?

**En lien avec l'hypothèse 3** (Le PSC comme "analyseur" de l'Institution)

- Par où passe le changement dans l'institution Inades-Formation ?

## **II - ANALYSE DES EFFETS SPECIFIQUES DES PROJETS CREATIFS ET DU PSC DANS LES BN IMPLIQUES**

Le parcours de chaque BN impliqué dans le PSC a été examiné pour y repérer les changements spécifiques apportés par ledit projet. Ainsi, l'expérience du PSC dans les cinq BN impliqués a été analysée à la lumière de leurs rapports d'auto-évaluation, afin d'apporter des éléments de réponse aux questions suivantes :

- Par où passe, ou ne passe pas, le changement au sein d'Inades-Formation ?
- Comment apprécier les changements spécifiques apportés par le PSC ?

Conçus et présentés par leurs directeurs nationaux respectifs, les bilans synthétiques ci-après, de l'expérience du PSC dans chacun des cinq BN, mettent en évidence :

- Les changements provoqués par le PSC au niveau des personnes
- les changements intervenus au niveau **institutionnel**

## **2.1. BILAN SYNTHETIQUE DE L'EXPERIENCE D'INADES-FORMATION BURKINA-FASO**

### **2.1.1. Changements provoqués par le PSC au niveau des personnes**

On peut retenir :

- le développement d'un esprit critique positif ;
- la prise de conscience de la nécessité de définir clairement les règles du jeu pour l'implantation d'une innovation (Projet système qualité) ;
- l'enrichissement des acteurs grâce à des formations techniques (cas du projet presse rurale) ;
- la démarche de "Recherche-Action" a enrichi les acteurs dans leur pédagogie de formation des formateurs paysans (système de formation et d'intégration des organisations paysannes ou OP) ;
- l'équipe a fait l'expérience de voir les choses changer, grâce à la prise de conscience d'un décalage entre l'évolution du contexte et les interventions d'IF Burkina-Faso.

### **2.1.2. Changements intervenus au niveau institutionnel**

#### 2.1.2.1. Changements dans les trois dimensions de l'institution

- *Au niveau des méthodes*

Il y a un changement de comportement des acteurs des PC qui sont plus soucieux de la qualité du travail effectué. C'est le cas du projet "Système qualité" où les secrétaires rivalisent en présentation des documents.

Le BN a joué un rôle positif en prévoyant une prime pour toute amélioration jugée significative des activités du BN. Il y a aussi la confiance accordée au personnel.

- *Au niveau des structures*

Il y a eu création de nouvelles structures (cercles de qualité, comité d'experts thématiques, comité de pilotage) qui ne sont pas pleinement fonctionnels mais qui sont des potentialités pour le BN. Il y a aussi les couples formés autour des projets créatifs qui eux sont vraiment fonctionnels. Tout cela crée des relations entre les personnes utilisatrices des compétences internes. Le BN a favorisé les changements mais ceux-ci sont survenus grâce au suivi du siège.

- *Au niveau des stratégies*

Il n'y a pas de changements notoires en ce qui concerne les stratégies du BN si on excepte le projet "Presse rurale écrite". Mais ces changements pourront apparaître bientôt avec les projets comme la politique générale d'IF Burkina-Faso, le système qualité, la formation et l'intégration des OP, les autres expériences de formation rurale, etc..

## 2.122. Changements dans les rapports avec l'environnement

- *Société globale*

Grâce au "PSC", IF Burkina-Faso a bénéficié d'une lecture plus fine et plus riche de la société globale en associant différents partenaires (Etat, ONG, paysans, bailleurs de fonds...) autour de " l'analyse du monde rural".

- *Milieu d'insertion*

IF Burkina Faso est plus ouvert aux suggestions d'amélioration de ses interventions.

La mise en oeuvre de la presse rurale a provoqué de nombreuses concertations avec la base (alphabétisés, groupements villageois, associations) qui a défini les appellations des bulletins. De plus, la base est co-productrice des revues.

Le projet "presse rurale" a aussi favorisé l'adhésion d'IF Burkina Faso à d'autres associations d'éditeurs de journaux en langues nationales.

Les visites effectuées dans le cadre des projets "Politique générale d'IF" et Repérer d'autres expériences de formation" ont planté les premiers jalons d'un réseau d'échanges entre les institutions de formation rurale.

## 2.1.3. Changements intervenus au niveau institutionnel

Le PSC en tant qu'analyseur institutionnel a permis au BN de dégager des facteurs favorables et défavorables aux changements .

### 2.131. Facteurs favorables au changement ou à la créativité

- Une implication forte et sincère de l'équipe dirigeante du BN
- Une implication de tout le personnel
- Une communication interne efficace et transparente
- Un consultant extérieur qui anime le processus de créativité
- Le siège améliore ou adopte une pédagogie plus efficace d'implantation des projets
- La dynamisation sociale est le processus déterminant qui favorise la créativité. L'étude des principes de cette dynamisation sociale est utile pour aider à impulser la créativité. Et il est souhaitable qu'un consultant externe anime ce processus. Un consultant interne présenterait le danger des chasses gardées.

- La nécessité d'instaurer une culture institutionnelle partagée par tout le personnel, en vue de faciliter l'adhésion totale de tous.
- La maîtrise de la programmation des activités
- Un comité de suivi opérationnel au niveau du BN qui exercerait non pas une autorité hiérarchique ou statutaire, mais plutôt une **autorité de compétence**.
- Soutenir l'enthousiasme et l'intérêt des créateurs de façon permanente.

#### 2.132. Facteurs défavorisant le changement

- Mauvaise circulation de l'information ;
- Obsession de l'auto-financement ;
- Responsabilité pyramidale ;
- Refus du changement ;
- Imposition des PC ;
- Mauvais fonctionnement du comité de pilotage ;
- Ne pas oser ;
- Peur de l'échec ;
- Auto-satisfaction ;
- Faible engagement politique de la hiérarchie ;
- Manque de système de motivation

## **2.2. BILAN SYNTHETIQUE DE L'EXPERIENCE D'INADES-FORMATION CAMEROUN**

### **2.2.1. Changements au niveau des personnes**

Les changements positifs au sein du personnel sont surtout d'ordre psychologique.

- approbation du PSC par le personnel. Elle s'est traduite par un questionnement de certains projets par leurs auteurs. Ceux-ci, comprenant mieux désormais l'esprit du PSC, se disent que si c'était à refaire, ils proposeraient certainement d'autres types de projets.
- prise de conscience de la nécessité de discuter ses idées. Beaucoup de formateurs sont maintenant plus enclins à discuter de leurs idées avec un collègue, surtout lorsqu'ils sont assurés que celui-ci ne va pas les censurer mais plutôt les aider à s'améliorer ; ceci est un effet induit par le travail en binôme.
- tout le personnel a pu constater que tout le monde peut être créatif, quelque soit le poste qu'il occupe, ceci parce que chacun a eu la possibilité de proposer un projet créatif.

### 2.2.2. Changements au niveau institutionnel

Les changements institutionnels à IFC se situent principalement au niveau de ses structures.

- mise en place progressive d'un observatoire du milieu rural à travers l'unité Recherche/Evaluation. Cet observatoire a pour rôle d'attirer l'attention des acteurs (formateurs et autres) sur les changements qui surviennent dans le monde rural. Il doit permettre à IFC de mieux collaborer avec ses partenaires sur le terrain.
- réorganisation du BN par la mise en place de trois unités : Formation/Appui, Recherche/Evaluation et Communication/Information. Ce système permet un meilleur travail en équipe car les observations et le travail des uns fécondent ceux des autres
- mise en place d'un comité pédagogique suite à la réorganisation des équipes, pour une gestion plus participative du BN.
- le comité de suivi mis en place à la faveur du PSC joue le rôle d'observatoire de la créativité à IFC.
- responsabilisation du formateur. Cela lui permet d'avoir confiance en ses capacités et surtout d'avoir envie de faire mieux et autrement parce qu'il se rend compte qu'on lui fait confiance.

### 2.2.3. Conclusion

#### 2.231. Facteurs favorables au changement

- foi de l'institution dans les possibilités et capacités créatrices de son personnel.
- responsabilisation des auteurs des projets créatifs
- disponibilité des moyens pour réaliser les PC.
- possibilités offertes aux "créateurs" pour se concerter et pour échanger avec leur partenaire (couple) ou avec d'autres personnes (discussions informelles, échanges avec le siège).
- recherche sur les problèmes concrets (commercialisation) a permis à l'institution d'avoir d'autres relations de travail avec le terrain.

#### 2.232. Points négatifs et facteurs de blocage

- tensions au début du PSC, lorsque celui-ci était encore considéré comme un projet du siège.
- certains projets dits créatifs sont plus de l'ordre des activités quotidiennes du BN. Ils n'apportent pas vraiment de changement, ni dans leur esprit ni dans leur exécution.
- suivi insuffisant du siège

- méthode de sensibilisation avant le démarrage du PSC dans le BN a pu faire croire que tout le monde devait absolument avoir son projet créatif. Cela explique peut-être, que certains PC soient aujourd'hui devenus des contraintes pour le BN. On ne peut pas supprimer ces PC sous peine de démotiver leurs auteurs.
- tensions dans certains couples qui ont rendu la collaboration difficile et nuï à l'avancement des projets correspondants.

## **2.3. BILAN SYNTHETIQUE DE L'EXPERIENCE D'INADES-FORMATION TANZANIE**

### **2.3.1. Points majeurs**

- Les projets créatifs sont des réponses aux défis identifiés avec les paysans.
- Le PSC a considérablement influencé le choix des orientations et de la stratégie du BN et donc le plan d'orientation et d'action (POA).
- Le projet a induit une complicité avec les leaders de **Mviwata**, un réseau paysan.
- Les projets créatifs sont conduits par les paysans accompagnés par IF Tanzanie.
- Le PSC a provoqué des changements chez les formateurs et dans le fonctionnement de la structure : organisation plus souple et plus participative qui encourage la prise de responsabilité personnelle.
- Le projet a également induit des changements dans les méthodes d'intervention.

### **2.3.2. Portée du PSC**

- Portée institutionnelle : il y a eu une implication forte du BN (Directeur et nouveau responsable administratif et financier) et du siège (DG, DREP)
- Partenariat : le projet a fortement impliqué un consultant, des paysans et le réseau **Mviwata**.
- Le projet a exercé une certaine influence sur certaines personnalités du SUA (Sokoine University of Agriculture).

### **2.3.3. Limites du projet**

- Il a été difficile de trouver des partenaires qui partagent la même vision que IF Tanzanie, d'où la difficulté d'établir des collaborations hors IF.
- le projet a également mis en évidence la difficulté de certains formateurs à intégrer les nouvelles méthodes de formation basées sur la communication et l'interaction (habitudes, faible confiance en soi,...).
- L'Association Nationale n'est pas encore impliquée dans le processus.

### **2.3.4. Rôle joué par le BN**

Le BN a joué le rôle de partenaire dans l'exécution du PSC : animation et gestion des projets créatifs, co-animation des ateliers, élaboration des rapports (et leur traduction en Swahili).

### **2.3.5. Rôle du siège**

Le siège a conçu et élaboré le projet. Il a choisi le consultant pour l'accompagnement du processus à IF Tanzanie. Il a assuré la coordination et le suivi du projet.

A travers les rapports et "**La lettre d'IF**", il a assuré la diffusion d'informations sur le processus dans différents BN.

Actuellement, il organise et co-anime l'atelier Recherche-Orientation.

## **2.4. BILAN SYNTHETIQUE DE L'EXPERIENCE D'INADES-FORMATION TCHAD**

Pour parler du bilan du PSC dans notre BN, rappelons que le PSC a démarré en avril/mai 1994, où nous avons analysé le contexte du monde rural, puis identifié 22 projets. Mais seuls 15 ont été choisis pour être exécutés.

Finalement, compte tenu des contraintes et de la fusion de certains projets dans d'autres, **neuf** projets ont été exécutés effectivement sont ou en cours d'exécution. Ce sont :

1. Relations publiques avec les partenaires en vue de leur faire connaître IF Tchad.
2. Information des partenaires sur la manière dont IF Tchad gère son portefeuille d'activités. Ceci pour limiter le problème de débordement des activités non programmées.
3. La grille d'acceptation des interventions en vue de déceler les demandes d'interventions recevables, garantissant une meilleure utilisation des ressources.
4. Le fichier informatisé des compétences, qui vise à inventorier les compétences pour une répartition conséquente des tâches au sein de l'équipe.
5. Traduction en langues en vue de relever le défi de l'analphabétisme
6. La formation des paysans formateurs en vue de réduire la dépendance des OP par rapport aux agents de développement et de les doter de structures de formation.
7. La formation à l'animation rurale et aux pratiques démocratiques pour adapter la formation aux besoins du public.

8. Le voyage d'études au Burkina Faso qui vise à permettre aux formateurs d'IF Tchad d'échanger avec ceux d'IF Burkina Faso sur l'appui aux techniques agricoles (Zaïre) et sur le concept paysan.
9. Le fichier ILD/OAILD qui vise à recueillir des informations précises et donner des appuis adéquats.

On remarque donc que les projets visent les modifications de procédure de gestion (activités, ressources). De façon globale, les PC ont eu les effets suivants au niveau institutionnel et personnel.

- Il y a eu une ouverture sur les partenaires à travers les projets "paysans formateurs" et "alphabétisation" ;
- Le PSC a provoqué des réactions (test des nouvelles méthodes, élaboration des nouveaux produits) ;
- Les PC ont validé ce qui existe avec une volonté d'être plus performant sur ce qui se fait.
- Tous les PC ont connu un début d'exécution. Certains ont été entièrement exécutés.

Mais il n'y a pas eu d'effets perceptibles au niveau de la stratégie et de la structure du BN. Bien que la relation directe du PSC avec l'environnement physique soit établie, on ne voit pas de lien direct entre les PC et l'environnement socio-politique et économique.

Il y a eu certes l'ouverture sur le milieu d'insertion mais cela a été animé par le souci de mieux faire connaître l'institution pour mieux vendre ses produits. Cette ouverture n'a pas donné lieu à de nouvelles alliances pour le changement.

Les rôles et pratiques traditionnels du BN n'ont pas été questionnés, donc les attitudes n'ont pas évolué.

## **2.5. BILAN SYNTHETIQUE DE L'EXPERIENCE D'INADES-FORMATION TOGO**

### **2.5.1. Changements provoqués par le PSC au niveau des personnes**

L'analyse des pratiques a permis à l'équipe de prendre conscience de :

- la nécessité de capitaliser les expériences ;
- la nécessité de mieux organiser et gérer les activités des relais ;
- l'obsolescence des produits ;
- la nécessité d'améliorer les canevas habituels d'auto-évaluation annuelle

Les enrichissements et acquisitions suivants ont été observés :

- Intégration d'autres structures dans nos séminaires : OP, ONG, OG.
- Appropriation relative de la technique d'animation du consultant.
- Acceptation relative de la critique
- Introduction du concept défi dans les démarches d'identification des besoins en appui des bénéficiaires

Au plan des initiatives, on note un fort désir de réalisation de soi et une propension à critiquer un peu les habitudes du siège.

Certains agents ont été stressés dans l'exécution de leur PC tandis que des tensions sont apparues entre le Directeur de BN et le reste de l'équipe au cours de la restitution de l'atelier de transition.

Cette restitution a été une occasion manquée de repartir sur de nouvelles bases.

### **2.5.2. Changements intervenus au niveau institutionnel**

#### **2.521. Ouverture sur le milieu d'insertion**

Le PSC a favorisé l'association d'OP et d'autres partenaires à l'élaboration du POA.

Le BN intègre désormais les OP faïtières dans son public.

#### **2.522. Modification de la stratégie du BN**

La mise en place de cellules de formation au sein des OP faïtières est une initiative des OP qui est prise en compte par le BN dans sa stratégie.

La nécessité d'adapter les produits et approches du BN à l'évolution du monde rural a été perçue grâce au PSC.

#### **2.523. Modification au niveau de la structure**

Le PSC a favorisé l'amélioration des rapports entre le BN et le siège : la peur du BN d'être jugé s'estompe.

Sur conseil du siège, le BN a amélioré l'utilisation des ressources humaines : animation de session à un formateur et préparation des sessions en petits groupes.

#### **2.524. Modification des méthodes**

Des facteurs externes, plus précisément le consultant, ont entraîné une profonde modification des méthodes d'intervention du BN. On peut noter comme innovations :

- l'utilisation de la fiche OBMEMO ;
- l'utilisation des cartes ;

- la pratique du brainstorming ;
- l'amélioration des techniques d'animation ;
- la nouvelle approche d'identification des besoins en intervention auprès des groupes ;
- la nouvelle méthodologie de conception de projets ;
- l'appropriation de nouveaux concepts ;
- l'élaboration de la fiche de fonctionnement du Comité de suivi du PSC.

### **2.5.3. Points majeurs**

- Appropriation relative de la technique d'animation du consultant.
- Introduction du concept défi dans les démarches d'identification des besoins en appui des bénéficiaires.
- Le PSC a favorisé l'association d'OP et d'autres partenaires à l'élaboration du POA
- Le BN intègre désormais les OP faïtières dans son public.
- La mise en place de cellules de formation au sein des OP faïtières est une initiative des OP qui est prise en compte par le BN dans sa stratégie.
- L'amélioration des techniques d'animation.
- La nouvelle approche d'identification des besoins en intervention auprès des groupes.
- L'appropriation de nouveaux concepts.

### **2.5.4. Limites**

- Mauvais fonctionnement du Comité de suivi et des couples.
- Choix des personnes ressources au sein d'IF Togo
- Tension entre le directeur du BN et le reste de l'équipe qui prenait le PSC comme une affaire du directeur du BN.
- L'exploitation insuffisante de la restitution de l'atelier de transition pour bien circonscrire les PC.
- Difficulté pour les couples de se retrouver autour des PC.

### **2.5.5. Portée**

Le PSC aura été un ferment du bouleversement des attitudes et des comportements au sein de l'équipe.

### III - EN GUISE DE BILAN FINAL DU P.S.C.

Les cinq bilans synthétiques du chapitre précédent ont bien sûr leur spécificité, mais aussi plusieurs similitudes qu'il est utile de synthétiser. Les discussions qu'a suscitées l'exposé des expériences des cinq BN et de la contribution du siège au PSC, nous permettent de proposer les réponses suivantes à quatre questions principales.

#### 3.1. QUELS ONT ETE LES CHANGEMENTS INTRODUITS PAR LA "MISE EN CREATIVITE" D'INADES-FORMATION A TRAVERS LE PSC ?

##### 3.1.1. Au niveau individuel

- a) des **prises de conscience** (notamment liées aux ateliers d'analyse prospective du monde rural de la Phase 1 et aux ateliers de l'AG 95 mais elles sont difficiles à mesurer).
- b) des **acquisitions de méthodes** : notamment signalées au Cameroun, au Togo et au Siège.
- c) dans certains cas : des prises **d'initiatives**, des audaces, des affirmations personnelles (on a "dépassé les craintes"). Voir notamment certains PC conduits à terme, les initiatives prises au Togo, les initiatives de la DREP.

##### 3.1.2. Au niveau institutionnel

- Pour l'ensemble des BN et du siège :
  - a) un effet indirect de portée **stratégique** : le recentrage sur les OP décidé à l'AG 95 (le PSC a "préparé les mentalités". Le PSC de Tanzanie a montré le chemin).
  - b) un questionnement d'ordre **méthodologique** sur la conception des Plans d'action et les contraintes liées à la programmation.
- Selon les situations
  - a) les autres effets sur les **méthodes** semblent être plus des modifications des pratiques professionnelles individuelles qu'institutionnelles.
  - b) relativement aux structures, le PSC a produit des effets importants mais de portée et de type variés selon les BN ou les services du siège.
    - effets très importants en Tanzanie et au siège où ils ont concerné à la fois la structure associative et la structure technique : modification du rôle du formateur, de l'organisation/répartition des tâches, des communications au sein de l'équipe ;
    - évolutions significatives mais partielles au Tchad (modifications des relations de travail) et au Togo (allègement du fonctionnement) ;

- un "bouillonnement" - et parfois des tensions - au Burkina Faso (où l'événement a été tardif) et au Cameroun. Mais cela ne s'est pas traduit par des décisions au Burkina Faso. Au Cameroun par contre, une modification de l'organisation s'est opérée (création des "unités" et du "comité pédagogique").

*N.B. : Plusieurs changements de responsables (Cameroun, Togo, DREP) ou de cadres d'Inades-Formation sont intervenus pendant la durée du projet.*

c) Sur le plan des **stratégies**, des effets significatifs ont été produits surtout en Tanzanie et au siège. Ils y ont eu des répercussions sur la structure et ses méthodes.

- Tanzanie : recentrage sur les OP, nouveau management, introduction de l'approche recherche-action-formation ou "ART" ;
- Siège : orientations de l'AG 95, réorientation de l'appui aux plans d'action des BN, intensification des activités de recherche (réflexion : OP, évolution, pédagogie, introduction de nouveaux outils).

Dans les deux cas, le PSC a permis de réaffirmer des convictions et de repenser l'identité d'IF.

Ailleurs, les effets sur les stratégies paraissent moins significatifs ou faibles.

d) Quelques ouvertures sur le **milieu d'insertion**, notamment sur les autres intervenants en milieu rural : ONG, consultants (à la faveur de la Phase 1 - mais souvent restées sans suite) et, dans une moindre mesure, sur les OP (Tanzanie, Togo).

e) Peu d'avancée de la réflexion sur la **société globale** depuis les ateliers de la Phase 1.

### **3.2. QUELLES SONT LES LIMITES DES CHANGEMENTS INTRODUIITS**

#### **3.2.1. Le PSC est resté relativement marginal dans la vie des BN**

On l'observe notamment à travers :

a) la **lenteur** de l'engagement du processus de changement (au Burkina Faso, au Cameroun, au Togo), sauf au Tchad (premiers projets créatifs engagés avant l'atelier de transition) et en Tanzanie (démarrage très rapide, bien que le BN ait commencé 18 mois après les autres).

On constate aussi que la relance du PSC a souvent été liée aux missions de suivi du siège. On doit s'interroger sur les mobiles et intérêts des divers acteurs et sur la base réelle du "volontariat" sur lequel devrait reposer la participation au PSC.

b) la **faible intensité des échanges** entre les cadres des BN sur les questions soulevées par le PSC.

- c) **le non aboutissement** de nombreux projets créatifs. Est-ce parce qu'ils ont été concurrencés par d'autres activités ? Est-ce parce qu'ils étaient mal dimensionnés ? Est-ce parce qu'ils étaient trop artificiels pour s'imposer ? Est-ce parce qu'ils manquaient de portée stratégique ?

Le PSC n'a pas été au centre des préoccupations des BN, sauf en Tanzanie où les PC du PSC se sont confondus avec le POA et, au siège où le PSC est devenu l'activité motrice de la DREP.

### **3.2.2. Les impacts du PSC ont été le plus souvent ponctuels et ont eu un faible effet d'entraînement**

Des pratiques professionnelles individuelles ou institutionnelles ont été modifiées de façon plus ou moins **durable**, et le plus souvent **sans une mise en perspective** avec les stratégies et finalités de l'institution, ni une analyse des évolutions externes. De ce fait, les changements intervenus ont eu le plus souvent un faible effet d'entraînement, du moins jusqu'à présent.

### **3.2.3. Le PSC n'a touché que partiellement l'institution dans sa globalité**

- a) il a interpellé de façon ambivalente les BN non impliqués ou ayant désisté (Zaïre, Rwanda). Il a eu peu d'effets de contagion (sauf sur le Togo et la Tanzanie qui sont rentrés dans le PSC après les autres).
- b) il a très peu ou pas touché les **associations**, sauf l'association internationale dans une certaine mesure, à l'AG 95 et l'association d'IF Tanzanie (entrée des paysans dans l'association).

### **3.2.4. Faibles effets sur les "bénéficiaires" de l'action de l'Inades-Formation**

Les changements introduits par les PC ont très peu bénéficié directement aux "bénéficiaires" de l'action de l'Inades-Formation. Ce constat, plus que d'autres, questionne le plus la hiérarchisation spontanée des priorités au sein de l'institution.

Ceci amène également à s'interroger sur la nature et la portée de la plupart des PC choisis et sur le monde d'enrichissement de ces projets après l'atelier de transition.

Certaines auto-évaluations ont fourni l'occasion de prendre conscience des écarts entre les orientations qui se dégagent de l'atelier d'analyse prospective du monde rural et la nature des projets créatifs choisis et, de chercher à comprendre les causes de ces écarts (auto-évaluation du Togo, par exemple).

### **3.3. LES EFFETS POSITIFS ATTENDUS ET INATTENDUS DU PSC**

#### **3.3.1. Un effet inattendu : les changements les plus importants se sont déroulés "hors dispositif" PSC**

Les deux lieux de l'institution Inades-Formation, où les changements de portée stratégique sont intervenus ont été IF Tanzanie et IF siège.

Or dans ces deux cas :

- le PSC ne prévoyait pas de toucher ces institutions qui sont entrées dans la démarche sur la base d'initiative.
- la démarche suivie n'a pas emprunté le cheminement formel proposé par le PSC (il n'y a pas eu de "PC" au siège, les "PC" d'IF Tanzanie se sont confondus avec le POA), mais en a pris l'esprit. Dans les deux cas, la démarche suivie a été plus **globalisante** qu'analytique et a été fortement mue par les stimulations venues du **terrain** et des **convictions** des acteurs.

Il est pourtant incontestable que dans l'un et l'autre cas, le PSC a fonctionné comme **déclencheur** d'une dynamique institutionnelle.

#### **3.3.2. Un effet espéré promoteur : celui des auto-évaluations**

L'analyse de l'évolution du PSC dans la plupart des BN - notamment au Cameroun, Burkina Faso et Togo - montre que le processus d'implication des équipes des BN a été lent, souvent tardif, et parfois marqué par des reculs après l'enthousiasme de départ. Cela s'explique d'une part par le fait que l'initiative et l'impulsion du PSC soient venues du Siège plutôt que des BN, mais d'autre part cela indique que les processus de changement sont très progressifs.

De plus, il apparaît dans plusieurs BN que l'auto-évaluation du PSC a souvent permis des prises de conscience et des réaffirmations de convictions comparables à celles provoquées par les ateliers d'analyse prospective du monde rural. Dans certains cas comme celui du Togo, l'auto-évaluation projette clairement au-delà de la durée de vie du PSC, la pérennisation et le renforcement de "réflexes créatifs" partiellement acquis. Les auto-évaluations ont constitué dans ces cas, des temps forts d'appropriation et d'approfondissement du PSC.

#### **3.3.3. Un effet attendu correctement produit : le PSC a fonctionné comme analyseur de l'institution**

A travers l'observation des "effets inattendus" et de la façon dont se sont produits ou ne se sont pas produits des changements au sein de l'institution, on a beaucoup appris sur les caractéristiques et le potentiel institutionnel d'Inades-Formation.

### 3.4. LES ENSEIGNEMENTS DU PSC SUR LES CARACTERISTIQUES ET LE POTENTIEL INSTITUTIONNEL D'INADES-FORMATION

En dernière analyse, l'expérience du PSC fournit des enseignements et est donc un lieu d'apprentissage sur :

- les points névralgiques par lesquels passe ou ne passe pas le changement au sein d'IF : il y a dans l'institution des "portes" qui peuvent s'ouvrir ou se fermer pour favoriser ou freiner le changement ;
- les impasses dans lesquelles IF peut à tout moment s'enfermer : il y a des "évolutions refuges" qui permettent en fait d'éviter les vrais changements ;
- les leviers que l'on peut utiliser pour exploiter le potentiel de changement intrinsèque de l'institution.

#### 3.4.1. Des "portes" peuvent s'ouvrir ou se fermer pour favoriser ou freiner le changement - le PSC aide à comprendre comment cela fonctionne

- Ces "portes" sont aux cinq niveaux du "système"

L'analyse ou la vie du PSC a permis de repérer les 18 points névralgiques suivants autour desquels une porte peut s'ouvrir ou se fermer.

◆ *Au niveau du Rapport IF/Société globale (capacité d'IF à réagir au stimuli de la société globale).*

1. les moyens qu'IF se donne pour capter, écouter les évolutions environnantes ;
2. les moyens qu'Inades-Formation se donne pour comprendre ces évolutions ;
3. le positionnement d'Inades-Formation par rapport à ces évolutions.

◆ *Au niveau du Rapport IF/Milieu d'insertion (capacité d'IF à construire un système de partenariat et d'alliances appropriées)*

4. le réseau d'alliance externe d'IF ;
5. la façon d'associer les "bénéficiaires" (y compris dans les "associations nationales IF").

◆ *Au niveau du Rapport IF/Stratégies (capacité d'IF à définir ses actions en fonction d'une vision).*

6. la cohérence entre vision de la société globale et vision du rôle d'IF et de ses missions (identité d'IF) ;
7. la clarté des convictions, valeurs et questionnements qui sous-tendent les choix stratégiques ;

8. les critères de choix (impact social visé, nature des actions, type d'approche), de suivi et d'évaluation des actions ;
9. la cohérence entre enchaînement d'actions et organisation (structures et méthodes).

◆ *Au niveau du Rapport IF/Structures (capacités d'IF à utiliser ses structures)*

10. exercice du pouvoir - rôle des directeurs ;
11. capacité à intégrer/mobiliser tous les éléments mobilisables dans la structure : ensemble des ressources du sous-système technique et du sous-système associatif ;
12. type de management : centralisé ou décentralisé, sectoriel ou intégré, recours aux structures formelles ou sollicitation des structures informelles,...
13. utilisation des ressources financières ;
14. système de communication : langue, canaux utilisés, importance du statut de l'écrit, utilisation de l'informatique et de la télématique, secret et transparence ;

◆ *Au niveau du Rapport IF/Méthodes (capacité d'IF à adapter les méthodes)*

15. utilisation des procédures ;
16. pratique de la programmation ;
17. créativité dans le choix des méthodes d'intervention pédagogiques et autres ;
18. choix et utilisation des méthodes d'évaluation.

◆ **Ce sont les "acteurs" qui ouvrent ou ferment les portes du système**

La vie du PSC a permis de repérer l'importance d'au moins quatre facteurs dans le comportement des auteurs :

*1. Les Représentations qu'ils ont de la réalité (imaginaire institutionnelle)*

- représentation qu'ils se font d'eux-mêmes ou du regard sur eux de l'institution : peur d'être jugé, recherche de conformité aux normes, performance de l'institution ;
- fausse représentation des contraintes institutionnelles (contrainte "argent") impératif du "programme" (rien n'est possible "hors programme"), rigidité du PSC ("hors PSC, pas de champ d'innovation reconnu") ;
- représentation de l'environnement et notamment représentation sur le paysan).

Ces représentations sont souvent un poids négatif (elles "ferment les portes") et sont sujettes à manipulation pour l'exercice du pouvoir. Elles gouvernent directement les "émotions".

## 2. L'exercice du **Pouvoir**

Chaque acteur d'IF a un pouvoir sur d'autres acteurs - y compris sur les "formés" - et peut en user sur le mode de la domination (il ferme les portes) ou de la réciprocité (il ouvre les portes).

## 3. L'**engagement** et la **conviction**

Cela paraît être un élément déterminant de l'orientation de l'ouverture et de sa force. Le PSC n'a progressé qu'à travers des acteurs convaincus et engagés.

## 4. La **compétence**

La compétence qui n'est pas une affaire de diplômes ou de connaissances, mais d'aptitude à agir et réagir, à prendre des initiatives adaptées, à communiquer et se transformer en permanence. C'est ici que l'on retrouve la créativité.

### 3.4.2. Le PSC a indiqué les impasses dans lesquelles il fallait éviter de s'enfermer

Toutes les évolutions ne sont pas porteuses des mêmes effets. Certaines sont des "évolutions-refuges". La vie du PSC a permis d'en repérer deux.

- **L'évolution-refuge du formateur**

C'est la recherche de l'innovation méthodologique et technique prise pour elle-même, qui recouvre en fait une recherche de sécurité du formateur.

Les analyseurs sont ici l'entrée "créativité" du PSC et sa faible part accordée au bénéficiaire et la nature de beaucoup de PC "méthodes et produits".

- **L'évolution-refuge de l'institution**

C'est la recherche de l'innovation pour augmenter la rentabilité de l'organisation sans lien avec sa finalité. La sécurité recherchée ici concerne la survie de l'organisation.

Les analyseurs sont ici :

- \* le fait que, bien que dans le cadre du PSC Inades-Formation ait "joué ouvert" (facilités financières, permissivité institutionnelle), plusieurs BN se soient réfugiés dans le respect des normes de rentabilité (budgétisation financière et du temps) ;
- \* le choix d'un certain nombre de PC de type "marketing".

### 3.4.3. Les leviers d'évolution et l'exploitation de leur potentiel

On peut attendre de l'atelier d'orientation qu'il permette d'identifier ces leviers et proposer des voies pour les actionner.

On peut déjà sentir que les leviers apparaîtront sur au moins quatre plans :

**a) La clarification des visions et le développement des capacités stratégiques d'IF**

**b) La clarification et le renforcement des convictions d'IF**

**c) l'exploitation du potentiel d'ouverture que recèle IF, notamment :**

- à travers les associations ;
- en plaçant les acteurs moteurs (les OP) au centre des décisions et des acteurs.

**c) l'exploitation du potentiel d'ouverture que recèle IF, notamment :**

Les résolutions de l'AG 95 tracent déjà des voies claires dans ces directions.

## CONCLUSION

Au terme de ce processus de recherche-action-formation doublé d'une auto-observation intense, des changements parfois surprenants ont eu lieu. Nous les avons observés aussi bien dans le déroulement du projet qu'au niveau des résultats attendus. Nous reprenons ici les changements les plus significatifs, tout en soulignant les enseignements que nous en avons tirés.

### Au niveau du processus lui-même

Il a été enrichi par des missions de réappropriation organisées dans les Bureaux nationaux (B.N.) ayant exprimé la volonté de participer à l'expérience. Ces missions de réappropriation sont en fait le signe d'une meilleure compréhension de leur rôle, mais surtout signe d'un changement d'attitude de la part des initiateurs du projet qui, dès le début du processus, ont réalisé que les personnels des Bureaux nationaux, premiers acteurs des transformations souhaitées, devaient avoir une place centrale dans le processus. Mais comment pouvaient-ils occuper une telle place si le projet ne devenait pas leur projet. En même temps que s'est opérée la réappropriation au niveau des Bureaux nationaux, il y a eu une amélioration du dispositif mis en place au siège initialement pour **gérer** le projet. Cette amélioration s'est traduite par la transformation du dispositif de gestion depuis le siège en un dispositif d'accompagnement ; d'où un début d'apprentissage d'un nouveau rôle vis-à-vis des Bureaux nationaux, rôle marqué par un plus grand respect de leurs propres dynamiques de changement. Cela correspondait bien au principe qui veut que « pour provoquer un changement, il faut commencer par changer soi-même. Aujourd'hui, à la fin du projet, on peut dire que c'était le début de l'instauration d'une nouvelle attitude « pédagogique » au siège.

La leçon à tirer ici est la capacité d'adaptation comme le premier lieu de lecture de la créativité recherchée : être capable d'associer de façon nouvelle et d'aborder la réalité positivement. On a reconnu au début du projet qu'il y avait un déficit d'information et une certaine indifférence au niveau des B.N. Mais face à cela on a construit une stratégie pour inverser positivement la situation.

Un autre fait important a été la suppression de l'étape 12 appartenant à la phase 'Orientation' et qui devait être « la réflexion finale conduite dans le cadre d'un groupe de recherche constitué de responsables d'IF qui devra dégager des propositions pour différentes instances de décision d'IF (B.N., Direction générale, Conseil d'administration, Assemblée générale) visant à introduire des conditions favorisant le développement de réflexes de créativité ». En fait nous avons réalisé l'étape 12 par anticipation. En effet nous avons saisi l'occasion de l'Assemblée générale de juillet 1995 pour faire vivre aux associés d'Inades-Formation des situations presque identiques aux ateliers PSC. Noter qu'en juillet 1995, le PSC n'était qu'à sa phase 'Stimulation', c'est-à-dire expérimentation des projets créatifs.

Face à l'accélération des changements qui a entraîné l'intériorisation 'précoce' des idées nouvelles sur la place du paysan dans nos approches, nous avons reconnu les limites du dispositif initial supposé capable de favoriser des réflexes de créativité. Tel qu'il était prévu, ce dispositif était plutôt bureaucratique et classique. L'irruption imprévisibles des

idées nouvelles qui n'a pas suivi les canaux prévus a bouleversé la hiérarchie supposée de la transmission des impulsions aux changements. La leçon est claire : pour qu'il y ait un changement profond dans une institution, il faut que celle-ci soit interpellée dans plusieurs ou dans toutes ses dimensions à la fois. Ceci n'est possible qu'à travers le vécu ou, à la limite, l'expérimentation. Cette suppression de l'étape 12 manifeste par ailleurs le caractère souple de la gestion du processus et l'intégration du principe même de la recherche-action-formation.

### **Au niveau des résultats**

On ne le dira jamais assez, la préparation de l'Assemblée générale de juillet 1995 a montré le degré de bouleversement apporté par le PSC au sein de l'institution. Pour nous qui étions habitués à la préparation des Assemblée générale dans les eaux calmes de nos réflexions théoriques entre associés bien choisis pour leur pensée répondant aux normes d'une institution bien installée, quel changement cela a été de devoir dès la base, au niveau des pays, renoncer à notre rôle de premier penseur, pour écouter les paysans dire comment ils voient leur propre environnement, comment ils nous voient nous d'Inades-Formation, ce qu'ils souhaitent faire et ce qu'ils attendent vraiment de nous ! Enfin une A.G. qui a écouté les paysans ; ils étaient là en nombre important pour ne pas être seulement des figurants ; ils étaient avertis et souvent plus avertis que nous sur certains sujets, capables de parler de leur vie, de leur avenir...

De cette A.G, il est sortie des résolutions frappées au coin par la nouvelle place reconnue aux paysans. Voici quelques expressions nouvelles :

- dynamiques paysannes,
- identifier et encourager l'expertise paysanne,
- ancrer la formation dans les recherches paysannes, les initiatives et les stratégies développées dans les organisations paysannes (paysans stratège !),
- renforcer les capacités et les processus d'auto - formation au sein des organisations paysannes, en développant leurs propres structures de formation,
- aider les organisations paysannes à influencer les règles du marché et à inventer leurs propres modèles organisationnels,
- favoriser l'entrée des paysans dans les structures associatives d'Inades-Formation (y compris les conseil d'administration),
- etc.

Sans le PSC nous n'aurions certainement pas eu des expressions aussi claires sur la place des paysans et la valeur qui leur est accordée comme acteurs dans un processus de développement auquel ils étaient plus souvent habitués à développer des résistances passives ou malignes.

Mais les résolutions d'une A.G. ne suffisent pas. Il faut que les pratiques quotidiennes soient interpellées.

## Depuis un an

De gros efforts ont été faits pour créer, au niveau de nos pratiques d'organisme d'appui, des situations semblables à celles que nous avons vécues pendant la préparation de l'A.G.

Ainsi, le premier domaine envahi par les effets du PSC est l'élaboration des plans d'orientation et d'action (POA). Plus aucun POA ne s'élabore à Inades-Formation sans négociation avec les paysans. Ils participent aux analyses de contexte, au diagnostic de nos pratiques ; ils indiquent en quoi nous devons les aider...et le plus souvent nous débouchons sur un contrat « pluripartite » précisant le rôle de chaque acteur ou partenaire partie prenante.

Nos approches et stratégies sont bâties sur la base des potentialités locales : potentialités humaines (compétences, attitudes, etc.), potentialités naturelles (ressources naturelles), potentialités financières...Nos méthodes d'intervention privilégient les mises en situation pour favoriser les réflexions dynamiques et les innovations. Le PSC a permis en effet de trouver le principe déclencheur de la créativité : mettre le paysan au centre des approches, c'est-à-dire le faire passer de la périphérie au centre pour le rôle d'acteur premier, pendant que nous (organisme d'appui) passons à la périphérie, pour accompagner dans le respect des dynamiques propres du monde paysan.

Ce changement de place a induit des changements d'attitudes. Le retour sur notre parcours pédagogique de 1962 à 2005, a permis de poser la question de notre identité et de lui apporter des réponses individuelles et institutionnelles. Notre rôle de formateur ne trouve plus son achèvement dans la maîtrise des contenus, des méthodes et des techniques, mais plutôt dans notre capacité d'écoute et de communication, dans notre engagement aux côtés des paysans. L'institution vit mieux son rôle d'organisme d'appui et se comprend comme devant à long terme devenir un instrument aux mains des paysans.

De ce fait les Associations nationales d'Inades-Formation ont commencé à intégrer des paysans en leur sein et même au niveau des conseils d'administration, avec par exemple pour conséquence le changement de la langue de travail qui est passée de l'anglais au swahili en Tanzanie.

Cette irruption du paysan dans tous les compartiments d'Inades-Formation reste la garantie de son évolution future. Si la place du paysan est bien définie, le rapport d'Inades-Formation à tout le reste sera clarifié et le chemin sera bien balisé vers un meilleur service du monde rural.

**A N N E X E 1**

Louvain-La-Neuve, le 2 octobre 95

Ibrahim Ouédraogo  
INADES Formation,  
08 BP 8 Abidjan 08  
Côte d'Ivoire

Mon cher Ibrahim,

Suite à ton appel téléphonique, tu m'as interpellé sur la relation entre le projet PSC et l'assemblée générale d'INADES qui a eu lieu en juillet dernier. En ce qui concerne cet événement, je n'y ai participé qu'aux phases préparatoires, c'est-à-dire à l'atelier organisations paysannes que j'ai animé avec Mamadou Ndiaye, Marie Constance, Kouamé et Nathalie. Je ne parlerai que de cet aspect.

Je partage avec toi cette impression que les participants de cet atelier ont été très performants : en 2 jours et demi, un grand nombre de propositions décisives (selon moi) ont été produites et sont appelées à constituer l'ossature stratégique de l'institut dans les prochaines années.

Quelle est l'influence du PSC dans ce revirement ? Déterminante selon moi, mais de manière différente selon les cas. Je dirais d'une manière générale qu'au sein d'INADES, le PSC a préparé les mentalités à deux niveaux :

- La nécessité de changer parce que le monde change rapidement "autour",
- L'idée que le changement ne se reçoit pas de l'extérieur, ne se décrète pas d'en haut, mais qu'il se crée par soi-même et pour soi-même (d'où la liaison avec la créativité : sortir des sentiers battus pour ne pas être soi-même "jeté" de son chemin ...).

Selon moi, selon ce que j'ai pu percevoir à Yaoundé avec ma subjectivité, je crois que les recommandations plutôt radicales qui ont été formulées lors de l'atelier que j'ai suivi et qui ont servi de base aux discussions en AG, n'auraient sans doute jamais pu émerger sans les efforts déployés par le PSC préalablement que ce soit au Tchad, au Burkina Faso ou ailleurs. C'était presque surprenant de voir que des idées pourtant pas du tout "naturelles" dans l'univers INADES, semblaient presque auto-évidentes, découler de source, un peu comme si "ce n'était même pas la peine d'en débattre tellement on était d'accord". Cela m'a saisi à plusieurs moments. Je crois sincèrement que le PSC a dû jouer un rôle pour en quelque sorte préparer le terrain.

En considérant le cas particulier de chaque pays, on pourrait penser à première vue que ce qui s'est passé en Tanzanie diffère de ce qui s'est passé au Tchad, au Togo, au Cameroun ou au Burkina Faso. Dans ces derniers pays, le processus restait malgré tout encore extérieur aux acteurs : d'une certaine façon, "ça descendait du siège", ça venait de dehors en ce sens que cette activité n'était pas profondément ancrée dans la trajectoire de ces BN. En Tanzanie, c'était différent : l'équipe préparait son plan d'action pour les trois

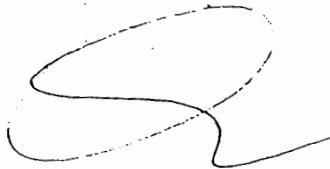
prochaines années, elle était interpellée par des organisations paysannes en voie de structuration à l'échelle nationale (réseau MVIWATA) et demandeuses d'appuis renouvelés. Le besoin d'une rupture avec les routines était net : même si à Dodoma, on ne savait pas bien ce qu'on voulait, on sentait qu'on ne pouvait plus poursuivre sur la même piste : tout autour de soi le monde changeait et il fallait changer aussi. La démarche de créativité était pour ainsi dire inscrite dans les attentes.

Le travail fait en Tanzanie a montré la voie de ce qui était possible de faire sur le plan méthodologique et stratégique. Il a surtout soulevé une question identitaire décisive : INADES comme institution de formation qui assume une fonction technique sur un marché dans la société civile, ou INADES comme une structure qui se donne une mission sociale et politique (et donc historique) auprès des groupes paysans ? A mon sens, c'est là que se situe le passage et à Yaoundé, nous avons parlé en termes de défis paysans comme point de référence pour la définition des défis de l'institut, et non pas des défis d'INADES en tant qu'institution avec tout ce que cela comporte (salaires, patrimoine, etc.).

Voilà en quelques mots, à chaud, ma réaction par rapport à ton interpellation. Je ne sais pas si cela te permet de mieux situer le lien entre les efforts du PSC et les résultats de l'AG.

En te renouvelant toutes mes amitiés, je te prie de recevoir, Cher Ibrahim, mes encouragements les plus vifs pour ce programme PSC que tu animes avec tellement de compétence et de dynamisme.

En attendant de tes nouvelles,



Philippe De Leener  
6/202 rue des Primevères  
1348 Louvain-La-Néuve(Belgique)  
Tél et fax 32.10.451034

PS : mon programme de ces prochains mois. Pour ton information ...

**A N N E X E 2**

# AUTOEVALUATION DU SIEGE : 1994 / 1995

## *Changements et Innovations*

Je choisis deux des événements qui m'ont marqué au cours de l'exercice passé (94/95) : le développement du projet 'Soutien à la créativité' et la réunion des financeurs de janvier-février 1995.

### \* Le développement du PSC

1. C'est un projet qui m'a toujours tenu à coeur depuis ma prise de fonction à la Direction générale. Je me suis senti initiateur, puis participant depuis que le projet est complètement passé sous la responsabilité directe de la DREP/URSI. Cela m'a permis de faire une expérience très enrichissante d'implantation du changement.

2. A ma prise de fonction, j'ai pris des contacts d'un type nouveau avec les B.N., des partenaires de terrain, les financeurs. J'en étais sorti avec la conviction qu'un changement était nécessaire sinon indispensable dans nos stratégies d'intervention, sans cependant savoir comment y arriver. Je n'étais même pas sûr de m'avoir fait comprendre. Mais l'intuition était qu'il y avait un tournant important à prendre à IF.

Quelquefois, quand je considérais toutes les contraintes à lever, je n'étais pas loin du découragement :

- 11 établissements à mettre en mouvement ;
- plus d'une centaine de personnes à convaincre : employés, associés, membre du Conseil d'administration, financeurs,...tous de pays différents, de cultures différentes, .... Il fallait aussi en même temps gérer le quotidien et les urgences.

3. J'ai tiré quelques leçons importantes qui ont confirmé une approche de la gestion des ressources humaines que j'essayais d'adopter : pour avoir un impact dans ce domaine, il faut :

- donner la préséance au déclenchement de la prise de conscience, plutôt qu'à la formation, aux méthodes et aux techniques ;
- faire confiance et responsabiliser ;
- accorder de l'importance aux projets personnels ;
- dans le dialogue de bilan et d'appréciation ouvrir, tant que faire ce peut, l'horizon.

J'essaie donc désormais de donner plus d'importance à ces éléments dans ma pratique de gestion des ressources humaines. Je n'en suis pas, il est vrai, un spécialiste, mais je constate que cela me libère moi-même un peu dans la tâche, puisque je suis moins préoccupé des autres aspects techniques qui, s'ils sont importants, ne constituent pas

l'essentiel. Une personne motivée cherche toujours des solutions à ses problèmes, fussent-ils méthodologiques ou techniques.

J'ai appris mieux que dans un livre comment contribuer à l'implantation du changement :

- se soumettre soi-même au changement (y compris de ses propres idées) ;
- identifier des acteurs importants du changement et créer des conditions de synergie entre eux ;
- contribuer à la prise de conscience des intérêts personnels qu'il y a à participer au changement ;
- quand on est responsable, sanctionner positivement les acteurs du changement ;
- savoir être patient tout en étant capable de bousculer lorsqu'il le faut.

4. Dans ma façon de travailler, je donne donc plus d'importance aux facteurs personnels. Lorsque les collaborateurs se sentent interpellés sur ce plan, cela favorise la motivation et l'épanouissement personnel. J'accorde volontiers du temps à des discussions informelles sur les questions de stratégie, de prospective (vision sur l'avenir) et de projet personnel, au risque de reporter certaines tâches, bien sûr avec des inconvénients, mais aussi des avantages.

Par rapport à la méthode classique de gestion des ressources humaines, on reconnaît plus de valeurs et d'impact aux facteurs personnels et au processus de changement.

5. Facteurs ayant favorisé le changement :

- l'ambition de réussir ;
- la confiance dans les autres ;
- une bonne dose d'optimisme ;
- la résistance à la « moquerie » : souvent plusieurs parmi les idées nouvelles qu'on développe paraissent utopiques. Il faut savoir alors supporter les sourires au coin des lèvres. Cela peut faire mal dans un premier temps, mais après on apporte la dose de réalisme qu'il faut pour être efficace. La créativité n'est souvent qu'un bon compromis entre le réalisme et l'utopie.
- mettre les acteurs au centre.

Qd 95

**A N N E X E 3**

## - CHANGEMENTS ET INNOVATIONS A LA D.R.E.P.

Les changements et innovations survenus au cours de l'exercice à la DREP se présentent comme suit :

### DEVELOPPEMENT DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

- *L'implication du personnel de soutien aux réunions de la DREP, plus précisément à celles relatives au bilan-programmation, et à certaines discussions a permis de mieux connaître IF, notamment sa mission d'appui aux BN et au monde rural.*
- *Il en fut de même de la participation active de Frédéric Domesso et Timothée Karera à l'élaboration des budgets et au comité ad hoc. Pour le premier, les défis et les enjeux de l'institution lui paraissaient un peu plus clairement, le second s'inquiète de l'avenir d'IF au vu de l'attitude de certains BN vis-à-vis de la gestion des ressources financières de l'institution.*

Pour les deux, il s'avère que la tâche du Siège est ardue et qu'induire le changement à partir du Siège ne garantit pas le succès.

L'une des conséquences de ces situations vécues est sans doute le développement de l'esprit IF et une plus grande "responsabilisation" des uns et des autres dans la réalisation des missions de l'institution.

### DU ROLE ET DES CAPACITES DES ORGANISATIONS PAYSANNES (OP)

- *Notre participation aux ateliers PSP d'IF Tanzanie et à ceux sur les OP dans les BN, précisément à IFCI et à Yaoundé, ainsi que les études et réflexions menées sur les OP au Siège a renouvelé notre vision sur les OP.*

*Ainsi en février/mars 1995, après sa participation aux deux ateliers PSP d'IF Tanzanie, Ouédraogo Ibrahim sort persuadé que la place que nous accordons aux paysans et à leurs organisations doit être reconsidéré ; pour ce fait, il propose une démarche centrée sur les paysans pour l'organisation des ateliers OP préparatoires à l'AG.*

*De l'atelier OP organisé par IFCI, Kouamé Yao ressort convaincu que nous avons sous-estimé les OP et que nos propositions d'appui aux structures paysannes sont en-dessous de leurs attentes : "...nous n'avons pas suivi leurs évolutions".*

*Marie-Constance Houédanou et Nathalie Bogui, par leur contribution aux études faites au Siège sur les OP et par la co-animation de l'atelier de Yaoundé, sont convaincues que les paysans doivent être considérés comme des partenaires et non plus comme de simples consommateurs de nos produits.*

*Nous en déduisons que pour demeurer en phase avec les évolutions du monde rural, nous devons associer les OP à nos instances de décisions.*

### DE L'EXPERIMENTATION DE METHODES, TECHNIQUES ET OUTILS NOUVEAUX

- *L'auto-observation : lors de la formation de l'équipe d'IF Tanzanie sur l'évaluation, Timothée Karera et Nathalie Bogui découvrent les enjeux de l'auto-observation. Ce changement aboutit à l'introduction de cet outil à la présente AE.*

- *L'analyse prospective et l'analyse des pratiques* ont été expérimentées par Nyamusenge Mugisho et Michel Lambotte suite respectivement à l'exploitation des rapports de synthèse Phase 1 du PSC, du séminaire QUEST et de la participation de Michel Lambotte aux ateliers PSC d'IF Togo. Tous deux reconnaissent que ces outils permettent d'effectuer des analyses plus poussées et plus solides.
- L'Unité POA s'est dotée d'une *méthode nouvelle d'élaboration des plans d'action* à partir de la pratique des POA d'IF, de l'expérience et des réflexions d'Alain Lafitte. Les résultats sont une meilleure perception de ce que peut être un POA à IF et la façon de l'élaborer. Cette méthode a été expérimentée à IFOZA et à IF Cameroun.
- Dans le même ordre d'idées, une dernière innovation consiste en *l'association d'autres groupes d'acteurs (ONG, OP, Etat...)* dans l'élaboration des POA. Les résultats ont été : la richesse des idées, la prise en compte par les BN des attentes de ces groupes d'acteurs.
- L'atelier sur *"la stratégie d'intensification de la production du matériel pédagogique"* a été animé à partir d'une démarche recherche-action sur les pratiques des BN en matière d'élaboration de documents pédagogiques. L'utilisation d'une telle méthode est une première à IF, principalement en ce qui concerne nos interventions dans les BN.

Au vu des résultats déjà produits, cette démarche paraît reproductible dans nos animations de sessions.

- *Le stage au CFPJ* de Marie-Constance Houédanou lui permet de *faire Agripromo autrement*, notamment le dossier. Cela pourrait donner des dossiers plus riches et plus faciles à lire. Le n° 88 d'Agripromo prend déjà en compte ces innovations techniques.
- *Le projet professionnel*. Cette innovation consiste à introduire dans le questionnaire du bilan professionnel une question relative aux perspectives d'évolution de notre travail dans les 3 ans à venir. L'hypothèse qui sous-tend une telle approche, c'est que, "pour obtenir une plus grande efficacité au niveau de l'équipe, il nous faut arriver à trouver les articulations positives entre les stratégies/objectifs personnels et les buts de l'institution."

L'introduction de cette innovation à la DREP confirme qu'il y a matière à creuser.

*La recherche d'un axe intégrateur dans nos interventions*. Le besoin d'établir un lien structurel entre nos interventions dans les BN provient du constat que nous faisons lors de l'autoévaluation demi-annuelle et de la réunion des "financeurs". Durant l'autoévaluation, nous avons proposé une rencontre en début d'année entre les personnes qui devraient intervenir dans un même BN afin de s'informer mutuellement et d'établir une continuité entre leurs interventions. Les "financeurs" d'IF nous ont interpellé sur notre stratégie, sur la nécessité d'établir une cohésion entre nos actions et nos finalités.

La mise en œuvre de cette innovation dans l'élaboration des budgets des BN semble donner plus de sens à nos interventions dans chacun des BN.

## ORIENTATIONS STRATEGIQUES

- *La réflexion sur la professionnalisation avec l'équipe d'IF Cameroun*, lors de l'élaboration de leur POA a permis d'introduire ce qui n'avait pas été révélé et pris en compte précédemment : *le projet à long terme*. Le choix d'un tel *projet de société rurale* a contribué à clarifier le concept flou qu'est l'autopromotion rurale pour IF.

- La participation à l'AG de Marie-Constance Houédanou lui a donné l'occasion de mieux envisager la production du **Guide du Rédacteur** (comment produire un journal rural) comme un guide destiné non plus à tout venant mais principalement **comme un matériel pédagogique à inscrire dans la logique de l'objectif d'IF, c'est-à-dire, permettre aux paysans de créer eux-mêmes leurs outils d'information et de communication.**
- *L'intensification de la production de documents méthodologiques au Siège.* Pour Ibrahim Ouédraogo, l'atelier inter-BN sur la stratégie d'intensification de la production de matériel pédagogique (pmp) est l'événement majeur qui a déclenché en lui la nécessité d'inscrire la production de documents méthodologiques dans les priorités de la DREP.

Ce changement de perspective aboutit à l'inscription dans le budget du Siège de la production de près de 17 documents méthodologiques. Déjà, près d'une dizaine sont en chantier.

- *La nécessité du décloisement.* Cette innovation s'est traduite par une stratégie de partenariat et d'ouverture à certains réseaux : Laval, Diobass, Radio rurale Toronto, Programme en Développement organisationnel (DO), etc. Elle découle de l'atelier "Transition" qui a mis en évidence l'intérêt pour le Siège de se mettre en relation avec un groupe prospectif. Les ateliers PSC d'IF Tanzanie aussi ont démontré les enjeux des alliances.

*En effet, si IF et plus particulièrement le Siège veut demeurer en éveil et avoir plus d'impact dans ses actions, le développement d'un partenariat stratégique s'impose donc.*

#### AUTRES EVENEMENTS MARQUANTS

- *La co-animation de l'atelier du DIPA*, qui est une première pour Marie-Constance Houédanou en matière d'animation de session/atelier, lui a confirmé son envie de faire de la formation. Ce fut aussi l'occasion de tester ses capacités et ses lacunes dans ce domaine.
- Par sa participation à la réunion des *"financeurs" d'IF*, plus particulièrement à travers les échanges sur la "notion de résultats à IF", Kouamé Yao a été marqué par cette interpellation d'un des bailleurs de fonds : "Qu'est-ce que vous gagnez dans votre intervention ?" Il lui a semblé que cela voulait dire : "votre exposé est beau, mais il ne servirait à rien si en fin de compte on a pas un *résultat concret*". Ainsi dans toute activité ou action de formation, il faut regarder ce que l'on pourra avoir de palpable au bout de la chaîne.

01 95

**A N N E X E 4**

RECIT D'UN ENTRETIEN "INFORMEL" DE GROUPE  
SUR L'ETAT D'AVANCEMENT DU PSC  
DANS TROIS BUREAUX NATIONAUX

Participants :

*R. Ségbéno :* DG d'IF  
*I. Ouédraogo :* DREP d'IF  
*E. Paré :* DN d'IF Burkina  
*E. Noumossié :* DN d'IF Cameroun  
*Y. Balaka :* DN d'IF Togo

Rédigé par : I. Ouédraogo

Mars 1995

## ETAT D'AVANCEMENT DU PSC A IF BURKINA FASO, IF CAMEROUN, IF TOGO

Nous avons saisi l'occasion que nous offrait la réunion des directeurs, pour faire le point de façon informelle (le dimanche 19 mars 1995 dans la matinée après le petit déjeuner à l'hôtel Sixeighty de Naïrobi) sur l'état d'avancement du PSC dans les Bureaux nationaux (BN) du Burkina Faso, Cameroun et Togo.

Ont participé à cet entretien :	René Ségbéno	Directeur général
	Ibrahim Ouédraogo	DREP
	Emile Paré	Directeur national IF Burkina Faso
	Emmanuel Noumossié	Directeur national IF Cameroun
	Yao Balaka	Directeur national IF Togo.

Je vous livre ici les échanges à l'état brut.

O.I. : J'ai voulu cette rencontre pour 2 raisons :  
offrir l'occasion au DG de s'informer sur le déroulement du PSC dans vos BN ;  
savoir pour ma part, le niveau d'engagement de chacun de vous dans le projet.

R.S. : Pour ma part, je crois que nous sommes chanceux, car ce projet que nous avons initié en vue de nous remettre en cause, de renouveler notre regard et de renforcer la pertinence de nos actions est un tremplin pour nous. En ce sens qu'il nous donne la possibilité de trouver un début de réponse à la question principale que nous posent nos partenaires financiers : "**Quelle est la stratégie d'IF ?**" En effet, quand je regarde les résultats du PSC en Tanzanie, cela me donne espoir.

E.P. : Au niveau d'IF Burkina Faso, le PSC se déroule assez bien. Après l'atelier transition, nous avons repris nos projets-créatifs et nous avons recherché dans chaque projet, les étapes que nous pouvons exécuter sans financement. Actuellement, chaque responsable de projet a son accompagnateur. Le personnel de soutien se sent interpellé par le PSC. Par exemple, notre SAF, Barro Blaise participe au projet sur les OP, la secrétaire de direction, Mme Sorgho est active dans le projet sur le "Système de qualité". En principe, pendant mon absence (12-18 mars 1995), le comité de suivi devait tenir sa première réunion. Notre colloque sur "Démocratie-Développement-OP" nous a enrichi et nous avons par conséquent affiné certains de nos projets-créatifs. Au mois de juin, l'équipe du Siège qui viendra pour le suivi pourra constater les résultats.

O.I. : Quelle est la constitution de votre comité suivi ?

E.P. : Le comité de suivi regroupe les membres du conseil de direction, c'est-à-dire, le directeur de BN et les chefs d'équipe, plus un formateur.

**O.I. :** Peut-être qu'il est bon de préciser que le suivi du PSC dans les BN par le Siège ne vise pas à enregistrer les résultats des projets en terme de degré d'exécution. Certes, ce souci demeure, mais nous sommes plutôt préoccupés de voir les changements provoqués aux niveaux : personnel (individuel), institutionnel et social (auprès de vos partenaires).

**R.S. :** Il ne s'agit pas d'exécuter un projet, mais saisir l'occasion pour s'interroger soi-même, interroger l'institution et présenter aux partenaires notre nouvelle direction, notre nouvelle orientation. Le directeur a une fonction clef, celle du déblocage, ceci exige qu'il s'y engage.

*Dans un premier temps, Noumossié a fait un bilan succinct des principales activités du PSC jusqu'à l'étape transition. Puis il a poursuivi :*

**E.N. :** A mon retour d'Abidjan, j'ai procédé à la restitution des résultats de l'atelier transition dans les antennes. A Bamenda, cela a duré environ une journée, par contre, j'ai restitué au délégué de Maroua par téléphone.

Puis Déo a effectué en fin janvier, la première mission de suivi du Siège. Ce fut l'occasion d'enrichir les "projets-crétifs". Avant la venue de Déo, les uns et les autres craignaient d'être jugés ("mon projet sera jugé"). La mission de Déo a plutôt permis de remobiliser les formateurs, de mettre sur pied les couples d'innovateurs/accompagnateurs et un comité de réflexion au niveau du BN. Les antennes ont opté pour des rencontres périodiques qui regrouperaient tous ceux qui sont impliqués dans le PSC, en lieu et place des comités de suivi.

Nous avons également conclu avec Michel Lambotte que notre plan d'action doit s'inspirer des analyses du monde rural et des pratiques d'IF Cameroun effectuées dans le cadre du PSC.

Personnellement, je prévois effectuer un suivi dans chacune de nos antennes avant la deuxième mission de suivi du Siège. Aussi, compte tenu du fait que mon évaluation aura lieu du 1er au 31 mai, ne serait-il pas judicieux de déplacer la seconde mission de suivi en juin ?

Souhaitons que durant cette mission de suivi, le Siège nous aide à mettre au point un outil de suivi du degré d'exécution des projets-crétifs.

**O.I. :** Je suis tout à fait d'accord que nous devons déplacer la deuxième mission de suivi. Toutefois, j'attends urgemment vos propositions de dates et vos attentes par rapport à ce suivi.

Concernant l'outil de suivi, vous pouvez déjà au niveau de votre comité de réflexion le concevoir et le tester. Ainsi, celui qui effectuera la mission de suivi apportera sa contribution si cela s'avère toujours utile.

**Y.B. :** Après Abidjan, j'ai réuni tout le personnel du BN (Lomé et Atakpamé) pour la première restitution qui a duré un jour. Puis avec les membres du comité de suivi, nous avons poursuivi la restitution pendant deux jours. A l'issue de ces deux jours, les membres du comité de suivi s'interrogeaient sur la démarche à mettre au point pour aider les acteurs à enrichir leurs projets-créatifs. Nous avons opté pour la tenue d'un atelier d'enrichissement des projets.

Au cours de cet atelier qui a duré trois jours, nous avons réexaminé les projets ; le constat qui est ressorti, c'est que plusieurs de nos projets sont tournés vers l'institution. Nous avons décidé d'en supprimer 6, les 16 autres ont été reformulés et enrichis.

En élaborant récemment notre plan d'action, nous y avons intégré tous les projets que nous ne pourrions pas démarrer cet exercice, lesquels seront repris dans le budget de l'exercice prochain. La plupart de nos projets sont des recherches-actions, nous comptons démarrer très prochainement les petits projets.

Alors, compte tenu du léger retard que nous accusons, ne serait-il pas préférable de décaler le suivi prévu pour avril au mois de juin ?

Nous espérons qu'en juin celui qui viendra pour le suivi pourra ainsi constater l'état d'avancement de ces projets.

Nous nous demandons "comment financer les projets ?"

**O.I. :** Je crois que nous n'avons pas d'objection en ce qui concerne le changement de date, mais comme je viens de le dire à Noumossié, faites-nous rapidement des propositions de date et exprimez-nous vos attentes par rapport à ce suivi.

Si nous voulons être efficaces, nous devons nous inspirer des négociations qui précèdent les suivis pour les appliquer aux autres appuis et interventions du Siège. En effet, il faut une préparation à distance qui tienne compte de vos expériences, de vos réalisations et de vos attentes dans le domaine de l'appui souhaité.

En ce qui concerne le financement, il est prévu pour chaque BN 3 millions de francs CFA de fonds souples. C'est à vous de faire la demande pour que la DAF procède au décaissement. Bien sûr que cette somme ne pourra pas couvrir tous vos besoins en fonds. Cependant votre capacité à financer vos projets constitue aussi pour nous un analyseur du PSC.

**R.S. :** Ce qui est extraordinaire dans le PSC, c'est toutes les découvertes que nous faisons au fur et à mesure qu'il évolue. En lançant l'idée de ce projet, je ne m'attendais pas à tous ces événements. Par exemple, il y a 6 mois, j'avais une autre perception. Aujourd'hui suite à la lecture des documents produits par IF Tanzanie, j'ai fait un bon qualitatif ; je ne suis plus à l'aise face à nos attitudes et approches de formation. Les 3 idéotypes d'apprentissage sont une grille de lecture à laquelle tout formateur d'IF doit désormais s'y référer.

Dans ce projet, nous avons découvert successivement : l'analyse prospective du monde rural, la grille d'enrichissement des "projets-crétatifs", la nécessité de garder le cap, des outils de suivi-crétatif, l'engagement des autres formateurs du Siège dans le PSC, enfin les trois idéotypes de formation, le passage de la notion de bénéficiaire à celui d'acteur et de celle de besoin à celle de défi. Je suis convaincu que nous découvrirons davantage.

**Y.B.** : Certes le PSC est intéressant, cependant, il ne nous est pas facile de suivre tous les projets, parce que nous sommes sollicités par d'autres impératifs.

**R.S.** : Vous êtes submergés de travail et dans les mois à venir vous le serez davantage. En effet, une fois rentrés chez vous, vous devez élaborer les budgets, préparer les ateliers locaux de l'AG, réagir à la lettre de BD, etc. Cependant, il faut vous tranquilliser. Regardez froidement vos programmes, et faites un choix judicieux. Le directeur de BN ne peut pas suivre tous les projets-crétatifs. Par exemple, si j'étais à votre place, je me préoccuperais de suivre les projets tournés vers l'extérieur, ils me semblent plus porteurs de changement.

Outre ce choix que je ferais, je valoriserais encore plus les échanges informels avec les formateurs. Par exemple, il m'arrive souvent d'échanger avec Ibrahim ou d'autres formateurs au balcon, dans les escaliers. Je me suis rendu compte que l'informel est plus riche que tout. Ces occasions nous permettent de nous découvrir, découvrir de nouvelles idées (que je me précipite de noter après ces nouvelles idées) et de progresser tous.

**E.N.** : René, il faudra aussi, lors de ton passage au Cameroun, t'entretenir avec les équipes sur le PSC comme tu le fais avec nous actuellement.

**O.I.** : Puisqu'il est temps pour Emmanuel de se rendre à l'aéroport, avant de terminer, je voudrais vous rappeler que vous devez programmer l'auto-évaluation du PSC de vos BN. Cette auto-évaluation ne met pas fin au PSC qui est un processus évolutif, mais simplement, il s'agira de faire un bilan des effets du PSC, ce qui servira d'input pour l'atelier Recherche-Orientation qui met officiellement fin au PSC en février 1995. Comme vous le savez, le Siège sera présent à chacune de vos auto-évaluations, nous aimerions pour ce faire, que vous nous précisez le rôle que vous souhaiteriez voir jouer par le Siège : observateur ou co-animateur ?

Enfin, je tiens à vous remercier pour la franchise des échanges que nous avons eus. Nous devons favoriser ce type de relation, car nous devons renforcer notre complicité si nous voulons réussir ce processus de transformation institutionnelle.

**R.S.** : Le PSC doit être un tremplin pour IF pour continuer autre chose. Pour la première fois, nous terminerons un projet qui sera le point de départ d'autres actions. Le CRDI aurait ainsi contribué au déclenchement du renouvellement d'IF. La question que chacun de nous doit se poser est : **"Jusqu'à quel niveau suis-je complice pour retourner IF ?"**

## ENSEIGNEMENTS DE CET ENTRETIEN

*Après le départ des directeurs de BN, avec René, nous avons tiré à chaud les premiers enseignements de cet échange qui a duré à peine une heure et demi.*

**Enseignement 1 :** Cet échange nous a permis de créer et de tisser un autre type de relation : la stimulation mutuelle et le soutien mutuel. Les uns et les autres se sont confiés leurs difficultés et nous avons cherché ensemble des hypothèses de solution.

**Enseignement 2 :** Nous reconfirmons notre hypothèse de départ, les directeurs de BN sont la clef de voûte du changement dans leur BN. Ce sont eux qui peuvent animer les réflexions stratégiques et stimuler les initiatives qui renforcent le changement institutionnel. Ceci nous révèle qu'il y a lieu de revenir sur les fonctions principales d'un directeur de BN.

**Enseignement 3 :** Nos outils de programmation : budget et plan d'action sont des cadres rigides qui ne facilitent pas l'intégration de l'innovation ou d'actions non traditionnelles dans nos activités. Il nous faut imaginer des dispositifs qui permettent de réviser, d'ajuster nos programmes en fonction des impératifs, de l'évolution du contexte.