

## DÉVELOPPEMENT LOCAL ET FORMATION : UNE EXPÉRIENCE POUR DES CADRES DU TIERS MONDE AU SEIN D'ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES FRANÇAISES

Yves CLOUET\*

### RÉSUMÉ

*Quoi de commun, a priori, entre des cadres préoccupés de développement des zones tropicales et des acteurs locaux soucieux de leurs terroirs en zone tempérée ? Six ans de contacts répétés entre ces responsables montrent des défis identiques : défi de survie, nécessité de changer et d'innover tant au niveau social, technique qu'économique face à des situations de plus en plus difficiles.*

*Pour cela, des stratégies nouvelles s'élaborent : nécessité de s'appuyer sur les dynamiques en cours, projets plus participatifs, relations de partenariat.*

*Une fois mobilisés, ces partenaires peuvent s'investir efficacement dans l'action, mais ils doivent disposer d'outils efficaces leur permettant de repérer les enjeux importants.*

*Une expérience parmi d'autres : l'Analyse des Systèmes de Production illustre cette nouvelle façon de penser et d'agir et présente quelques résultats concrets et opérationnels en matière de développement local, de mise au point méthodologique et de formation-action.*

### SUMMARY

*What do senior staff developers of Tropical areas and local actors worried about their in temperate areas, have in common ? Six years of repeated contacts between these two groups show identical challenges : challenge of survival, need to change and innovate on a social technical and economical level faced with more and more difficult situations.*

*New strategies are being elaborated need to rely on current dynamics, more intensive participation to projects, relations with partners. Once concerned contacted, these partners can efficiently invest themselves in the actions, but they need the right tools in order to identify the important stakes.*

*One of our case historic : The Farming Systems Analysis, illustrates this new way of thinking and action, and presents some concrete results that can be used in the local development action, in the setting up methodology of the right and in training-action.*

### RESUMEN

*Qué pueden tener en común, especialmente del desarrollo en zonas tropicales, con los actores locales preocupados de sus propias comarcas, en zonas templadas ? Seis años de contactos repetidos entre aquellos responsables, revelan los mismos problemas : problemas para sobrevivir, necesidad de cambiar y de innovar tanto a nivel social, cómo a nivel tecnológico o económico, frente a situaciones cada día más difíciles.*

*Es con este fin que se elaboran hoy día nuevas estrategias : necesidad de apoyarse sobre las dinámicas en curso ; proyectos que implican más participación ; relaciones de colaboración. Una vez que han sido movilizados, estos participantes pueden implicarse de manera eficaz en la acción, pero para ello necesitan herramientas eficientes que les permitan localizar los problemas más importantes.*

*Un experimento entre otros : el Análisis de los Sistemas de Producción ilustra esta nueva manera de pensar y de actuar, y presenta algunos resultados concretos y operacionales en materia de desarrollo local, de arreglos metodológicos y de capacitación-acción.*

**MOTS CLÉS : développement régional, formation, recherche, projet de recherche - développement, organisme de développement, association d'agriculteurs, motivation, agent du développement, France, tiers-monde, organisation professionnelle**

### INTRODUCTION

Le stage « Systèmes Techniques de Production » orienté sur la formation à l'« Analyse des systèmes de production » est un lieu de réflexion sur les stratégies, les logiques, les pratiques de la recherche et du développement dans les zones tropicales.

Des cadres nationaux originaires d'une trentaine de pays d'Afrique et d'Amérique du Sud, et des coopérants, engagés dans des opérations de recherche et de développement s'y retrouvent pendant six semaines pour réfléchir à leurs pratiques en contact avec la réalité d'une petite région française : le SEGALA (1). Hommes d'actions,

confrontés à des paysannats en mutation, ils tentent de répondre aux demandes locales qui orientent l'ensemble du stage. A cette occasion, ils confrontent leurs points de vue et élaborent avec les acteurs locaux (agriculteurs, responsables professionnels, maires, conseillers généraux, responsables administratifs, techniciens de développement etc...) des méthodes et des instruments de développement.

Cette formation, en quelque six ans, a touché environ une centaine d'ingénieurs et une grande partie de la population Ségalié. Elle a lancé et lance des pistes, des démarches et des méthodes de réflexion et d'action. Sous la poussée des acteurs locaux et des stagiaires, elle s'est engagée dans le jeu délicat d'interrogations concernant

\* DSA - CIRAD

(1) SEGALA de seigle : petite région de la périphérie Sud Ouest du Massif Central.

la Recherche Développement tout en ayant le souci de rester concrète et opérationnelle. Quels sont donc les résultats obtenus ? Comment se sont-ils constitués ? Autant de questions à explorer tant en ce qui concerne les acquis pour les stagiaires que les bénéficiaires qui ont pu être retirés par le SEGALA.

## I. — PROBLÉMATIQUE ET ORIENTATIONS GÉNÉRALES

Qu'y a-t-il de commun entre des cadres préoccupés du développement de zones tropicales et des acteurs locaux soucieux de leurs terroirs en zones tempérées.

Leur différence est « à priori » évidente. Et pourtant, cette formation les réunit et les passionne pendant toute sa durée. Quelles sont donc leurs attentes ?

### I. L'attente des stagiaires

Qui sont-ils ? Que veulent-ils ? Que pensent-ils ?

A partir d'enquêtes préalables au stage il ressort que la recherche et le développement marquent le pas dans de nombreux pays tropicaux (2).

Entre autre parce que, disent-ils :

— les équilibres entre populations et milieu se dégradent. Déséquilibres écologiques, économiques, sociaux... d'autant plus graves d'ailleurs que les politiques et actions de développement n'y sont pas toujours étrangers ;

— les rapports sont difficiles entre sociétés paysannes et services administratifs susceptibles de les aider : institutions de planification, formation, recherche développement et services (approvisionnement, commercialisation, crédit)... sont coûteux et lourds à diriger et communiquent aussi difficilement entr'elles qu'avec les producteurs. (3)

Bilan négatif, certes, mais que faire ? Les stagiaires sont particulièrement attentifs à l'expérience des ONG et des petites structures autonomes et proposent des interventions souples et décentralisées, des démarches plus « locales » et plus « globales » créant des relations nouvelles et pertinentes entre intervenants extérieurs et bénéficiaires. Les appareils de coopérations et/ou nationaux auxquels ils appartiennent, un moment sceptiques, ne s'y trompent pas et se mobilisent dans ce sens.

Mais pour cela :

— ils estiment qu'il faut renforcer le dialogue avec les paysannats sur le terrain.

(2) Beaucoup de nuances à apporter à de nombreux pays asiatiques et à quelques pays d'Auvergne du Sud.

(3) Difficultés de communication particulièrement exacerbées au sein d'opérations de développement où se côtoient et s'affrontent même quelquefois :

Les logiques paysannes diverses et dynamiques, tant au point de vue économique, social que culturel. Elles varient d'un groupe à l'autre et s'émiettent dans de multiples stratégies individuelles. Cette complexité est souvent ignorée et réduite à des stéréotypes ou des agrégats simplistes par les logiques d'appareil monolithiques, fixées dans l'espace et dans le temps. Leur cohérence repose sur des modèles techniques normatifs et didactiques élaborés par la Recherche et vulgarisés (imposés) par le Développement. Cette apparente complémentarité entre chercheurs et développeurs, cache en fait de profondes divergences professionnelles et institutionnelles. Cette absence de dialogue et de rapports féconds recherche/action et plus globalement projets/milieu aboutit alors inéluctablement à des situations de crises.

Changer, s'adapter, survivre, suppose une mobilisation, une implication sur laquelle puisse se greffer une aide extérieure. Réciproquement, intervenir dans des milieux aussi divers que complexes exige l'implication des paysans, principaux acteurs de leur propre développement.

Pour y arriver, les conditions minimales requises, sont de décentraliser les opérations qu'ils gèrent, d'intervenir sur des petits espaces et de choisir comme partenaires des communautés restreintes. Identifier ces zones de contacts, ces terrains d'innovation, forcément limités, est assez délicat car les situations retenues doivent être suffisamment représentatives pour permettre une généralisation des résultats obtenus (méthodes, référentiels techniques, économiques,...). De plus leur mise en œuvre est souvent difficile : la mobilisation et l'organisation de forces sociales, jusqu'à présent « hors jeu », sont perçues comme menaçantes pour le(s) pouvoir(s) et les institutions en place. De multiples expériences existent cependant. Elles renouvellent les approches et les thèmes de recherche et d'action.

— ils veulent disposer de démarches efficaces sur des thèmes « porteurs ».

Répondre aux problèmes posés par les paysans exige des concepts, des méthodes et des outils nouveaux permettant un véritable dialogue entre sociétés locales et intervenants extérieurs à toutes les phases de projets plus participatifs.

Cela exige aussi d'explorer des thèmes nouveaux : mieux comprendre les logiques paysannes, articuler les innovations techniques aux caractéristiques du milieu et aux dynamiques sociales, analyser les dérives de projets « ouverts », auto adaptables face aux fluctuations du milieu... Il s'agit toujours de comprendre et de connaître, d'expérimenter et de proposer, mais de le faire désormais, en vraie grandeur et de façon totalement différente avec les acteurs concernés.

— ils veulent se former et acquérir la maîtrise de ce nouveau type de développement.

Quelques soient leurs fonctions : chefs de projet, gestionnaires ou hommes de terrain, chercheurs ou développeurs, ils peuvent provoquer des ouvertures et stimuler les initiatives, aider les institutions, les décideurs à percevoir l'intérêt de ce qui est en train de naître sur le terrain, ou au contraire le bloquer. Ils ont conscience que leur rôle est stratégiquement important. Appréhender la complexité et la diversité du milieu rural et en tirer les conséquences en terme d'action est, pour eux, essentiel.

## 2. Le contexte Ségali

C'est une région âpre et difficile : (voir tableau 1) enclavement, isolement, climat rude et terres pauvres ont longtemps marqué ses terroirs. Pourtant, le bien être et une forte démographie étonnent quand on y vient : dynamiques et tenaces, les Ségalis ont su y créer un développement original, conforté par une forte expansion, surtout agricole, dans les années soixante.

Actuellement c'est l'inquiétude, c'est la crise. Elle frappe cette petite région de plein fouet avec pour corrolaire, un déclin agricole, la baisse des activités artisanales et la médiocrité des services. Aux tendances centralisatrices

et verticales) qui ont prévalu tout au long du processus de modernisations de la société française, fait place une tentative de reconstitution (horizontale) du tissu local.

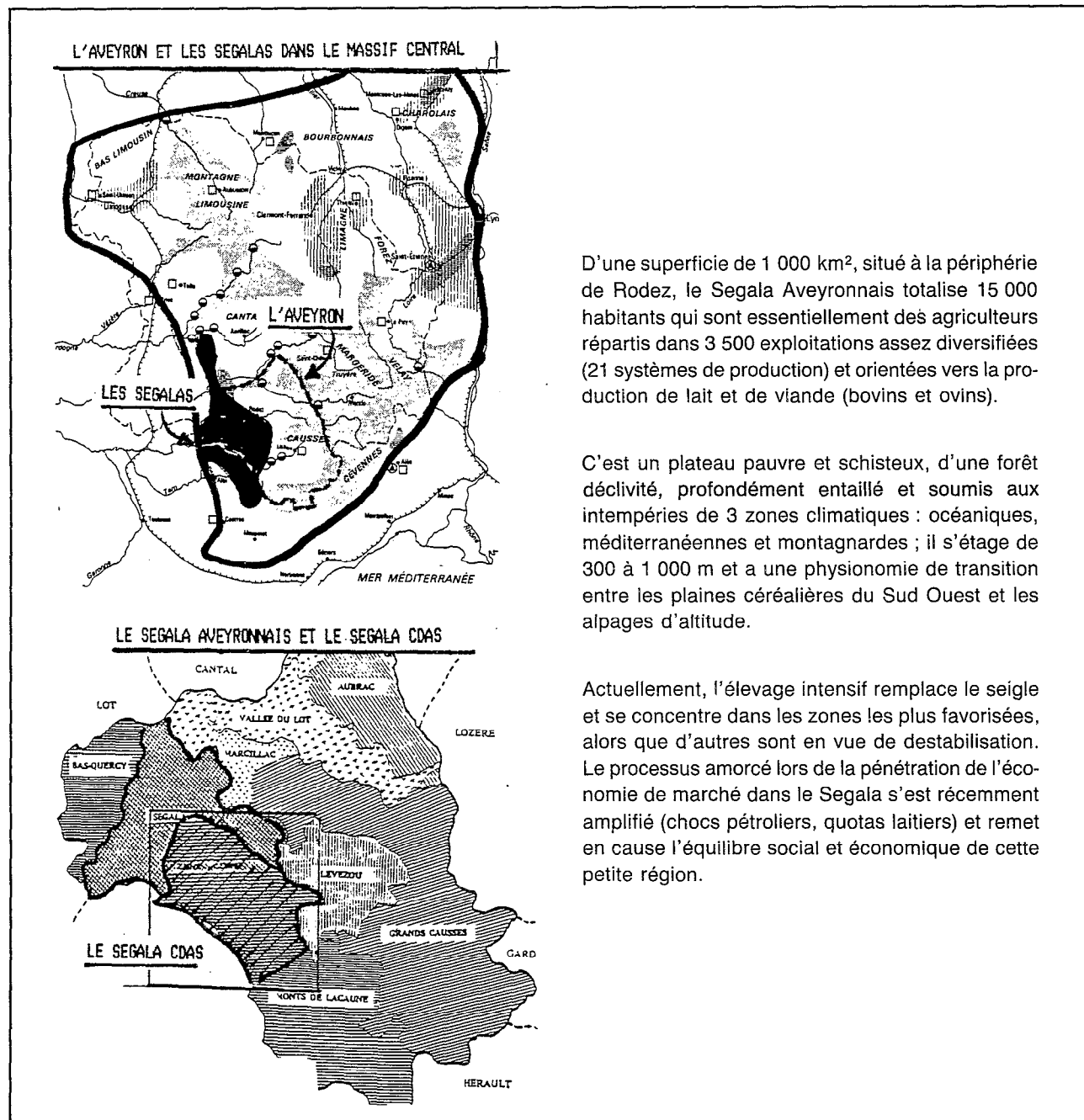
Actuellement le défi est clair en Ségala. Il faut mobiliser les ressources locales et raisonner globalement afin de permettre à tous de se situer et de gérer leur avenir.

Approcher la situation Ségalaie, c'est alors répondre à deux types de demandes assez complémentaires et clairement formulées :

- « aidez-nous à nous bousculer » c'est-à-dire apporter une aide aux individus et aux groupes porteurs d'identité collective et de développement nouveau.

- « donnez-nous des moyens pour mieux nous connaître et surtout gérer collectivement nos acquis. »

Dans ces contextes, depuis six ans, la « formation à l'analyse des systèmes de production » propose : d'identifier et analyser avec les paysannats locaux les problèmes posés sur le terrain dans le cadre des opérations dans lesquelles ils sont engagés, d'élaborer des démarches, méthodes et instruments susceptibles de les résoudre et de mettre en place avec les acteurs locaux des stratégies de développement.



D'une superficie de 1 000 km<sup>2</sup>, situé à la périphérie de Rodez, le Segala Aveyronnais totalise 15 000 habitants qui sont essentiellement des agriculteurs répartis dans 3 500 exploitations assez diversifiées (21 systèmes de production) et orientées vers la production de lait et de viande (bovins et ovins).

C'est un plateau pauvre et schisteux, d'une forêt déclinée, profondément entaillé et soumis aux intempéries de 3 zones climatiques : océaniques, méditerranéennes et montagnardes ; il s'étage de 300 à 1 000 m et a une physionomie de transition entre les plaines céréalières du Sud Ouest et les alpages d'altitude.

Actuellement, l'élevage intensif remplace le seigle et se concentre dans les zones les plus favorisées, alors que d'autres sont en vue de stabilisation. Le processus amorcé lors de la pénétration de l'économie de marché dans le Segala s'est récemment amplifié (chocs pétroliers, quotas laitiers) et remet en cause l'équilibre social et économique de cette petite région.

TABLEAU 1 : LE SEGALA

Progressivement, une relation de **partenariat** s'est établie entre stagiaires, formateurs, population et responsables du Ségala : ces derniers offrent une forte contribution au stage mais attendent en retour des éléments concrets de réponses aux questions qu'ils se posent.

## II— EVOLUTION DE LA FORMATION : SON IMPLICATION DANS L'ACTION

Influencée par les contextes tropicaux en pleine mutation, sollicitée par une forte dynamique régionale, cette formation évolue néanmoins à son rythme. Trois mouvements d'ensemble structurent schématiquement son histoire :

### 1981-1983 : les tâtonnements

Au départ une préoccupation majeure de la recherche agronomique : **Adapter les innovations** qu'elle propose à la **variabilité des situations rencontrées**. Pour cela, elle souligne l'intérêt, l'obligation de connaître les **systèmes de production** (fonctionnement et évolution, force et faiblesse, importance et diversité) et pour chacun d'eux de **recommander des innovations appropriables**. Malgré l'importance accordée aux décisions des exploitants, ces systèmes restent essentiellement un « objet de connaissance ». A la limite, les exploitations priment sur l'exploitant. L'aide à la décision reste très limitée. C'est le technicien, l'ingénieur, le chercheur qui connaît les solutions. Ses recommandations, simples et techniques, intègrent peu ou pas l'innovation paysanne. Dans ce contexte les demandes sont essentiellement méthodologiques et conceptuelles. Former à l'époque, c'est surtout rencontrer des équipes de terrain (4), comprendre, juger et éventuellement « transposer » leurs pratiques. Cependant face à une divergence croissante entre demandes des stagiaires et réalité observée, la formation cherche à être moins dépendante d'acteurs qui lui sont plus ou moins étrangers. La diminution des terrains visités (5) et l'engagement sur un seul (6) clôturent alors cette première phase.

### 1983-1984 : le terrain

« Pour moi (chercheur), cette formation change ma conception de l'agronome : **comprendre** davantage les agriculteurs, oui ! Mais surtout **trouver avec eux** ». Allier compétence technique, savoir faire et dialogue, rencontrer des acteurs locaux, ordonner et valoriser un « capital terrain » intéressant mais empirique, telle est la demande. Elle évolue considérablement : beaucoup d'opérations sont plus globales et participatives et remettent en cause des interventions découlant uniquement d'une recherche (une agronomie) de station. Vive le terrain qui pose les problèmes et sur lequel il faut maintenant faire ses preuves. S'il n'y a pas rupture d'équilibre, ce dernier reste fragile ; les outils manquent pour obtenir rapidement des résultats opérationnels. Simplifier les méthodes (diagnostics lourds

et expérimentation mal maîtrisée), dépasser les strictes préoccupations techniques, « opérationnaliser » les résultats deviennent urgent. En un mot, cette formation à la Recherche Développement souffre à l'époque d'être « agrocentrée » et surtout trop recherchée et pas assez développée. Sa forte implication sur un seul terrain : le Ségala Aveyronnais fait clairement apparaître cette difficulté ; la même dont souffre d'ailleurs l'opération de Développement Recherche qui est menée conjointement par le CIRAD - DSA et le SUAD (7) Aveyron. Le cycle s'appelle désormais « Formation à l'analyse des systèmes agraires et stratégie de développement ».

### 1985-1986 : l'élargissement des perspectives

« Aucun risque de routine. Ce cycle prend en compte les stagiaires et les interlocuteurs du Ségala ; attention toutefois à ne pas les prendre pour des cobayes ». Les acteurs locaux se mobilisent et les stagiaires aussi : ils veulent **connaître**, certes, mais **pour agir**. L'organisation du stage s'ajuste : A des demandes, formulées par la population ou ses représentants, les stagiaires doivent apporter des réponses opérationnelles précises.

*Exemples : la mise en place de « systèmes de production intensif lait » peut-elle se maintenir dans un contexte économique en crise ? Plus précisément permet-elle un développement pour tous ?*

— *Quel est le devenir des doubles actifs (à la fois agriculteur et artisan par exemple), ont-ils les mêmes problèmes et que peut faire le développement pour eux ?*

— *En matière de communication entre les agriculteurs et leur organisme de développement faut-il abandonner, améliorer les outils actuellement disponibles (bulletin, flash, journaux, réunions) ou innover (diapason, TV, radio...)*

— *Comment relancer la production porcine, laquelle ? comment ? par rapport à quels types d'agriculteurs ?*

— etc.

Fait lourd de conséquence, qui modifie complètement la logique du stage. **De questionneur et critique par rapport aux expériences qu'il observe, le groupe de stagiaires devient questionné, créateur et imaginaire**. Il s'immerge dans une réalité qu'il apprend à connaître et à évaluer pour y intervenir à bon escient. La démarche est souple et marquée de « stop ». Ils permettent de faire le point, de prendre du recul et de resituer les travaux réalisés dans le Ségala par rapport aux situations vécues. La forme pédagogique et professionnelle du stage se stabilise et s'oriente vers deux types de résultats : **des acquis méthodologiques** et **des recommandations opérationnelles**, « directement utilisables pour le développement Ségala » comme pour les stagiaires dans le cadre des opérations dont ils sont responsables.

## III — RÉSULTATS : UNE FORMATION A EFFETS MULTIPLES

Quels sont les résultats tangibles de cette formation ? Sur quoi débouche t-elle ? Comment s'intègre t-elle dans

(4) Plusieurs approches sont étudiées, celles de l'INRA-SAD, de la profession (Aveyron).

(5) De 6 terrains en 1981, 2 en 1983 et 1 de 1984 à 1986.

(6) Le Ségala Aveyronnais est retenu essentiellement à cause des groupes de référence.

(7) SUAD - Service d'Utilité Agricole de Développement.

les dispositifs en place ? Les conforte t-elle ? Au contraire déplace t-elle les initiatives individuelles et collectives ?

A questions précises, réponses nuancées : critères d'évaluation, objectifs et attentes diffèrent tellement d'un homme ou d'une institution à l'autre.

Un constat unanime s'impose cependant : cette formation dépasse de loin le simple transfert de connaissances. C'est un outil à effets multiples. Quatre d'entr'eux retiennent plus particulièrement l'attention : l'appui aux opérations, une redéfinition du jeu des acteurs, les acquis méthodologiques, des apports propres à une formation/action. Quadruple contribution qui permet d'apprécier l'intérêt et les limites de cette formation.

### 1. Les résultats opérationnels de terrain

Cette formation a un souci simple, immédiat et concret : former. Au fil des ans, sans perdre de vue sa préoccupation majeure, les équilibres se déplacent : il s'agit de former « utile », obtenir des résultats opérationnels, que ce soit sur le lieu même de la formation : le Ségala ou dans les zones tropicales, là où interviennent les stagiaires.

#### a) L'appui au Ségala

Initialement le déséquilibre est flagrant : Le stage est fait pour les stagiaires, ils en tirent tout le bénéfice, les retombées locales sont faibles. De ces échanges inégaux (propres d'ailleurs à combien de formation de terrain), émergent au moins deux points positifs : une solide con-

fiance entre partenaires et la perception mutuelle d'intérêts communs. Sur ces données que faire ?

S'amorcent alors, toute une série d'ajustements. Les premiers mettent en jeu une série de questions/réponses ponctuelles mais pertinentes entre Ségalis et stagiaires. Question : « *Nous sommes intéressés par l'analyse des systèmes de production de plusieurs communes (Colombies, Moyrazes, Boussac) bien typées* » ; Réponse : « *Attention ! De nombreux exploitants sont très réticents à vos innovations, votre développement les marginalise. Ils se désintéressent de vos propositions, s'interrogent sur les politiques agricoles (trop favorables au lait par rapport à la viande) et leurs moyens de mise en œuvre (des techniciens devenus trop paperassiers)* ». Stimulante et appréciée, cette succession de questions/réponses donne un ton de vérité et d'engagement à la formation. Faut-il alors l'amplifier ou jouer la prudence ? Cette pression du terrain ne devient-elle pas trop importante par rapport à la formation elle-même ?

En fait, le dispositif se consolide par une succession de petits pas : questions et réponses (tableau 2) s'inscrivent progressivement sur des axes bien ciblés. Une opération de D/R les englobe et les enrichit en amont et en aval. Que ce soient les problèmes de relance de production (porcine en l'occurrence), la mise en place d'un centre de recherche sur les productions végétales, la définition d'une politique de communication... etc, chacun de ces thèmes porteurs est mûrement réfléchi avant les stages. Une fois fini, leurs propositions sont quasiment toutes reprises par les responsables professionnels.

Demande	Etude/Recherche	Proposition/Résultats
— Quel bilan de développement peut-on faire actuellement ? — Faut-il modifier les pratiques actuelles de vulgarisation ? — Fonction des types des systèmes de production ?	Analyse historique des systèmes de production Analyse du fonctionnement des systèmes de production	Les tendances des organisations professionnelles agricoles, les industries agro-alimentaires, l'évolution des systèmes de production. Définition des trajectoires d'exploitation. Analyse de leur fonctionnement : bilan et perspectives pour une intervention.
— Comment s'organise le territoire Ségala et les conséquences à en tirer en matière de développement ?	Analyse spatiale du Ségala	Les zones du Ségala : Maintien des équilibres dans les bourgs en dégradation générale du tissu économique local. Les zones marginales sont en voie de régression.
— Quels sont les intérêts et les limites des systèmes de production intensifs lait ?	Etude de 3 communes types ayant des comportements très différents vis-à-vis des messages techniques	Le modèle « lait » : une formule très intéressante pour un petit nombre mais difficilement appropriable par tous les producteurs (trop coûteuse, trop risquée et parfois dangereuse ! Innovations techniques fortes, augmentation des charges proportionnelles... etc.)
— Quelle politique adopter en matière de communication ?	Enquête rapide sur les besoins d'information, les moyens utilisés	Classification des agriculteurs selon leur comportement vis-à-vis de l'innovation et recommandations en matière de diversification de l'information. Amélioration des contenus et moyens actuellement utilisés.
— Comment relancer la production porcine ?	Etude de cette production par rapport à l'amélioration des revenus, l'installation des jeunes et une stratégie de développement	Compte tenu de la variabilité des problèmes rencontrés, définition de plusieurs options et mise en place d'un programme de campagne.
— Comment mettre en place un centre de recherche en matière de référence sol ?	Identification des besoins et définition des références à élaborer	Propositions d'un centre de recherche-formation. Développement intégré à un réseau local de collecte des demandes et de diffusion des références obtenues.
— Comment améliorer la diffusion des « références systèmes » obtenues par le groupe de référence ?	Enquête auprès des agriculteurs et des Techniciens impliqués dans les groupes de références	Une nouvelle stratégie d'information et de formation concernant les résultats obtenus et les démarches suivies par les groupes de références.
— Comment mettre en place un plan d'action de développement local et global ?	Analyse des atouts et contraintes des différents secteurs économiques du Ségala	Proposition d'une démarche d'élaboration d'un projet de développement local (étapes et modalités de mise en œuvre). — Premiers éléments constitutifs de ce projet.
— Comment améliorer la production fourragère ?	Typologie de comportement des agriculteurs par rapport aux fourrages et définition des coutumes techniques et des stratégies à mettre en œuvre pour améliorer cette production	Mise en place d'une campagne d'information et d'intervention avec de nombreux produits médiatiques (affiches, livrets, diaposons, bandes TV, radio). — Implication des acteurs privés (marchands de grains, vétérinaires), coopératifs et des techniciens agricoles. — Mesure d'impact et contrôle suivi de la campagne.

TABLEAU 2 : EXEMPLES DE QUESTIONS/RÉPONSES RELEVÉS AU COURS DE STAGES DE FORMATION

Les effets d'une telle démarche sont alors cumulatifs. Les résultats sont là : la diffusion des recherches et actions concernant « la relance fourragère, le fichier agronomique... etc ». Elaborées initialement dans le Ségala, leur diffusion, est alors envisagée sur l'Aveyron ainsi que sur plusieurs départements périphériques ». Le Ségala bouge. Certes cette région a toujours été en pointe mais sa montée en « régime » s'insère dans des opérations qui, de près ou de loin, trouvent leur origine dans cette formation. Les déséquilibres des débuts sont oubliés, les retombées opérationnelles sont indéniables...

#### **b) L'appui aux terrains tropicaux**

Fragiles et novatrices, les opérations, d'où proviennent les stagiaires, sont dans l'ensemble nettement expérimentales : bousculant bien des habitudes, elles manquent de références et s'inscrivent dans les contextes institutionnels, sociaux et économiques aussi mouvants que difficiles.

Pour appuyer et former les équipes qui les portent, deux voies apparaissent au fil des stages :

- — Des appuis ponctuels. Temps fort de réflexion et d'échange, cette formation, grâce à son outillage méthodologique et au recul a, d'après les stagiaires, offert :

- Des mises au point et réglages d'accompagnement à des opérations bien conçues mais présentant des dysfonctionnements évidents. Même s'ils sont nombreux, ces appuis restent ponctuels, tactiques plus que stratégiques : meilleure prise en compte des demandes paysannes, approfondissement du diagnostic, amélioration des expérimentations, aide à la communication, appui à l'organisation des producteurs... etc. *C'est le cas d'opérations R/D, quelquefois trop centrées sur des problématiques uniquement agronomiques.*

- Des dépannages sur secteurs en panne, de nombreux projets décentralisés, conçus trop rapidement, visant le court terme, dans un contexte d'« aide-cadeau ». *Reprendre totalement le diagnostic, poser une nouvelle problématique de développement, redéfinir des stratégies d'intervention, permettre aux bénévoles et aux volontaires de passer le cap de la compétence technique et du savoir faire... Voilà bien les principaux handicaps à reprendre. Que ce soient, les aménagements de mares, la petite irrigation, les greniers paysans, de dispensaires, maternités et écoles villageoises... tous ces petits projets ont, en plus, deux problèmes essentiels à résoudre : l'absence de repères méthodologiques et le difficile « changement d'échelle », le passage du micro au macro ou, tout du moins, au meso.*

- Des assistances pour « troubles » profonds lorsque le symptôme d'alarme concerne la nature même de l'opération. C'est le cas des gros projets volontaristes et quelquefois technocratiques visant à transformer les sociétés rurales par interventions externes peu ou pas négociées : projets-filières fonctionnant selon une stricte rationalité agronomique, grands périmètres irrigués... C'est le cas également des sociétés de développement recouvrant parfois ces projets, s'occupant quasi exclusivement d'un produit d'exportation avec maîtrise de la commercialisation leur garantissant les recettes nécessaires à leur fonctionnement. Dans ces conditions, logiques de projet et logiques paysannes se confrontent et s'opposent. L'appui

cherchera à trouver les possibilités « d'ouvrir » l'opération grâce à deux solutions complémentaires : *un petit projet de R/D de terrain appuyé par une cellule de suivi évaluation au niveau central. Cette intervention couplée a permis d'induire progressivement une mutation profonde de telles opérations.*

- — Un appui plus global à moyen ou long terme

Ce stage se révèle d'autant plus efficace qu'il s'intègre à un système d'appui cohérent, global et long (3 - 5 ans). C'est le cas, par exemple, du Vénézuéla, de Madagascar, du Mali, du Brésil... où des interactions bien négociées ont pu jouer à plusieurs niveaux :

- *missions d'appui, confortant et permettant une mise en œuvre des orientations envisagées en cours de formation*

- *identification de candidats, formation et suivi des stagiaires... aboutissent à la mise en place d'équipe et d'opérations solides. Dans ces conditions des stages complémentaires, bien ciblés (portant à 3 à 4 mois la durée totale de la formation), se sont avérés d'une efficacité remarquable.*

- *mise en place de coopération décentralisée permettant une jonction entre le Ségala et des opérations conduites notamment en Amérique du Sud. C'est le cas par exemple du Vénézuéla et du Brésil en ce qui concerne l'élaboration des références agronomiques et avec le Sénégal sur le développement agricole en général.*

#### **2) Une évolution des rapports entre les acteurs locaux et appuis extérieurs**

De nombreux acteurs sont à l'œuvre dans les opérations de Développement, de Recherche ou de Recherche/Développement : les paysans, les représentants de l'état, les chercheurs, les développeurs... leurs rapports ne sont pas toujours harmonieux : certains malentendus sont inévitables. Les logiques de l'action et de la recherche diffèrent ; par ailleurs les sociétés paysannes ne sont pas toujours homogènes. Dans ce contexte mouvementé et contradictoire, prendre acte, analyser, comprendre ces difficultés, mais surtout, proposer d'autres types de rapports entre acteurs, aussi bien dans les zones tropicales que dans le Ségala est une préoccupation de ce stage. Elle concerne autant les sociétés rurales que les intervenants externes.

##### **a) Recherche d'une complémentarité**

Développeurs gérant l'urgence du quotidien..., chercheurs isolés dans leurs tours d'ivoire : deux clichés certes ! et combien de dialogues de sourds ! Actuellement logique d'action et de développement d'un côté, logique de connaissance et de recherche de l'autre, essayent de nouer, au niveau d'expériences concrètes, vécues sur le terrain, des rapports moins linéaires à toutes les phases d'une opération.

Cette redéfinition progressive des rôles et des compétences existe également au sein des sociétés rurales. Les acteurs locaux, confrontés à des défis nouveaux doivent composer avec de nouveaux venus qui, trop souvent mis « hors jeu » par des institutions en place, sont porteurs de projets nouveaux et bousculent les équilibres établis.

*Exemple : La conception du centre de recherche agronomique Ségala, vise moins la stricte rationalité technique de la recherche que la création d'un lieu de recherche commun entre agriculteurs, chercheurs et agents de développements. Chacun ayant un rôle et une fonction complémentaires et négociées. Dans cet esprit, ce centre loin de former un tout en soi, devient un maillon opérationnel du comité de développement local géré par les agriculteurs. A partir de demandes (diverses et multiples) exprimées par des catégories très différentes d'agriculteurs (notamment ceux qui sont marginalisés), sont élaborés des programmes négociés collectivement entre agriculteurs, chercheurs et développeurs. Se créent ainsi des plages de négociations, de confrontation où peuvent s'exprimer différents points de vue et se réaliser des actions fédératrices.*

D'une façon générale, les acquis accumulés au cours de cette formation sont très opérationnels et pratiques : dans une logique d'action, la démarche veille à établir un espace commun plus ou moins important entre acteurs locaux et partenaires extérieurs pour obtenir des produits et des résultats clairement identifiés dès le départ. Sans nier les spécificités, les clivages institutionnels et statutaires..., elle permet, à des moments précis et sur de points déterminés, une redéfinition partielle des rôles et statuts de chacun. Cette gestion d'un « espace commun finalisé » et cette « déspecialisation des tâches » souligne :

- La nécessité d'améliorer la communication entre tous les partenaires, c'est-à-dire de connaître et d'admettre l'existence de logiques différentes et de mettre en œuvre des stratégies, des outils et des contenus adaptés à chacune d'elles.

*Par exemple, dans le domaine agricole, l'opération fourrage définit une démarche de communication adaptée à trois grandes tendances mises en évidence chez les exploitants : des agriculteurs « performants », chefs d'entreprise, qui se trouvent à la tête d'un appareil de production important, moderne, techniquement et économiquement performant ; des agriculteurs « prudents », qui ont refusés les risques d'une modernisation brutale et évoluent progressivement, sans rupture de leurs systèmes de production ; entre les deux, des agriculteurs en « transitions » qui reconstruisent leur appareil de production et cherchent à rejoindre le peloton de tête, itinéraire difficile caractérisé par des déséquilibres et une maîtrise insuffisante du nouveau système de production. La démarche de communication, à partir de ces tendances, non seulement recommande des améliorations techniques et économiques spécifiques à chacune d'elles, mais encore mobilise des supports, des outils et des stratégies de communications adaptées.*

- l'importance de bien finaliser les objectifs à atteindre et les produits à obtenir : Concrètement, tous les travaux sont entrepris à la suite de demandes de la population ou de ses responsables. Ces derniers sont capables de négocier la formulation de leur demande comme d'opérationnaliser les résultats obtenus. Il s'agit donc souvent de travaux qui s'inscrivent en filigrane dans des préoccupations d'action.

*Par exemple : Lors de la demande de « bilan de développement » formulé par le Comité de développement du*

*Ségala (CDAS) (8), la recherche identifie, à partir de l'évolution du capital et des types de productions, quatre catégories d'exploitations ramifiées en une quinzaine de trajectoires. Résultat intéressant mais trop complexe pour le développement. Afin de le rendre utilisable, ce dernier n'aura de cesse de le transformer. Deux améliorations sont alors réalisées en commun :*

- l'identification de 3 catégories d'exploitants, insistant d'avantage sur leurs dynamisme, leurs comportements économiques, sociaux et techniques, que sur leurs résultats d'exploitation. Savoir d'où sont partis les agriculteurs, connaître leur façon de prendre leurs décisions et de résoudre leurs problèmes, laissent entrevoir jusqu'où ils pourront aller et comment les aider à cheminer.

- la généralisation de cette approche aux 3500 exploitants du secteur, grâce à la mise en place d'un fichier agronomique informatisé. Ce passage d'une approche qualitative bien ciblée à une approche quantitative opérationnelle permet actuellement de mesurer et de comprendre les évolutions en temps réel, de réaliser des prospectives et surtout d'intervenir vite et judicieusement sur des thèmes précis.

- L'intérêt d'établir des rapports clairs, bien négociés entre Recherche et Développement. Des restitutions, intermédiaires, périodiquement organisées, ont prouvé leur importance : elles permettent, suivant le déroulement des actions, de comprendre des situations difficiles ; réciproquement les études et recherches, bien menées, peuvent redéfinir complètement la conception et le déroulement de certaines actions.

#### *b) L'apprentissage d'un partenariat*

Acteurs locaux et intervenants extérieurs, apprennent à se connaître, modifient leurs façons de voir et s'appréhendent différemment en travaillant ensemble. L'évolution de cette formation en est un exemple vivant : initialement, elle explore les systèmes techniques de production. Six ans plus tard, sans abandonner cette préoccupation, elle se soucie de développement global et local. Chemin faisant, elle intègre les dynamiques locales, s'implique progressivement avec les acteurs en place, prend en compte des espaces, des systèmes et des champs disciplinaires de plus en plus vastes. En fait, plusieurs rationalités se recouvrent, se déplacent progressivement, au cours de cet itinéraire :

- La rationalité technique et extérieure aux acteurs locaux :

Elle s'exprime sous de multiples formes (recherche centralisée ou localisée, développement volontariste et autoritaire...) mais se caractérise essentiellement par une volonté des agents extérieurs, chercheurs et/ou développeurs de prendre l'initiative du changement, d'introduire, à volonté, des projets nouveaux correspondant davantage à leurs préoccupations qu'à celles des sociétés en place.

*Dans le cas précis du Ségala, l'analyse des systèmes de production destinée à un meilleur ajustement des messages techniques à la diversité du milieu, a souvent eu pour préoccupation principale une transformation des*

(8) CDAS : Comité de développement agricole du Ségala.



« systèmes opérées à l'initiative d'institutions qui lui sont extérieures ».

- **le passage « d'une logique d'observateur à une logique d'acteur ».**

En s'efforçant de répondre aux demandes locales, les stagiaires découvrent qu'ils sont eux mêmes des acteurs parmi d'autres dans le contexte Ségali. Ils ont leur logique, leur rationalité, leur stratégie dans la poursuite d'enjeux politiques, sociaux, économiques..., tout comme les paysans qu'ils étudient. Très vite l'articulation entre innovations techniques, dynamiques sociales, enjeux économique, politique agricole... se pose pour les stagiaires comme pour les acteurs locaux. Elle ne se pose pas seulement en termes abstraits et généraux, mais concrètement et de façon très opérationnelle.

- **Le partenariat, son intérêt et ses limites.**

Faire éclore et appuyer les projets que les personnes et les groupes portent en eux s'impose alors : Les agriculteurs, mais aussi les élus, les organisations professionnelles... sont les seuls à pouvoir concevoir et faire aboutir les projets qui les concernent, les intervenants extérieurs ne peuvent apporter qu'un appui. Ce développement « dialogué » entre intervenants extérieurs et acteurs locaux n'est cependant pas simple. Tous n'ont pas la même trajectoire et de nombreuses stratégies, non exclusives les unes des autres, sont mises en œuvre au sein d'une même société. Pour les rendre cohérentes les stagiaires comme les acteurs locaux ont appris à mettre en évidence et à apprécier les forces en présence (externe et internes), les déplacements d'équilibre à réduire, les handicaps à surmonter, les opportunités à saisir. Tout un monde en gestation, recouvrant des phénomènes économiques, sociaux, techniques... hétérogènes, qui se cachent derrière la banalité apparente des situations quotidiennes souvent mal appréhendées.

Plusieurs attitudes, préoccupations, rationalités coexistent donc au sein de cette formation. Elles sont assez complémentaires et significatives des évolutions en cours : les sociétés locales sont parfaitement capables de gérer leur propre développement, de s'approprier, à leur manière, les transferts technologiques. Elles détournent à leur profit les projets de développement qui leurs sont extérieurs et placent les développeurs en position où ils ne sont plus les maîtres du jeu. Des changements sont en cours et remettent en cause un modèle « traditionnel » de développement.

### 3. Contribution à une démarche de recherche-développement

Pendant ces six ans, cette formation a contribué à élaborer, adapter, valider de nombreuses méthodes et instruments qui, rassemblés en une démarche rendant progressivement interdépendants et solidaires acteurs locaux et intervenants extérieurs leur a permis d'élaborer leur projet local.

#### a) *Le démarrage du projet*

C'est essentiellement la confiance entre partenaires qui déclenche et régule le jeu fragile et dynamique des approches initiales : demande d'intervention, validation du diagnostic, définition d'une stratégie et d'actions... Autant

d'étapes qui permettent de construire, par paliers successifs, un projet porteur d'avenir et mobilisateur pour la population locale.

- **La demande d'intervention :**

« Intervenir sans demande, c'est un peu comme « forcer une porte ». Combien de milieux sont ainsi investis de forces technocratiques sans vraiment identifier ce que veulent ou peuvent les intéressés ? Départs difficiles qui souvent se prolongent de malentendus en compromis. C'est le cas par exemple des moulins à mil, mis à dispositions des WOLOF consommateur de riz, ou des bœufs de labours achetés massivement pour être revendus à un bon prix une fois engraisés, sans avoir fait de labours.

Pour éviter ce clivage s'instaure actuellement un **véritable dialogue entre acteurs locaux et intervenants extérieurs**. Le point de départ est, dans le meilleur des cas, un souhait, une requête **une demande sur des besoins précis** ; mais, le plus souvent, la demande est latente ; le besoin existe sans que la population le ressentie ou en soit consciente. Dans ces conditions, la première intervention externe consiste à « sensibiliser » pour **provoquer une demande**. Cette dernière reste, assez souvent, un exercice technique, social, économique... difficile, car il suppose, à des degrés divers, pour les individus ou les groupes qui la formulent, une capacité d'analyse et une volonté d'agir.

Ensuite les intervenants extérieurs et les acteurs locaux essaient ensemble d'y voir clair, d'analyser cette demande, de la situer dans son contexte ; c'est-à-dire de **poser une problématique**. Toute une série de questions viennent alors : *Qui sont les demandeurs ? Comment se positionnent-ils dans le jeu des contraintes locales et extérieures : marginaux, dominants, représentatifs ? Leur demande n'est-elle qu'une simple défense d'intérêts limités ou au contraire représente-t-elle un enjeu global et important pour tous... ? Cette analyse de demande permet alors de définir les problèmes clés et de préciser les thèmes porteurs.*

*Exemples :*

— *S'agit-il de problèmes économiques : dépression d'un secteur d'activité (chômage, revenus de filières, parts de marché à conquérir)*

— *de problèmes techniques : appropriations d'innovations importantes, de références à maîtriser*

— *de problèmes sociaux : marginalisation d'une part importante de la population, de conflits entre leaders, etc...*

— *Quelle est leur hiérarchie, leur ordre d'importance ? Face à ces problèmes faut-il envisager des modifications de structure, des changements de mentalités, des informations à diffuser, des organisations à mettre en œuvre... tant de pistes à vérifier et à approfondir.*

- **La réponse : diagnostic :**

*Dans le cadre des thèmes précédents, les objectifs du diagnostic sont clairs : aider les acteurs locaux (en priorité, ceux qui ont formulé la demande) à apprécier leurs ressources (et handicaps) pour trouver des solutions à leurs problèmes et réaliser leurs projets. Quant aux modalités, ce sont les échanges entre intervenants externes et*



*populations locales qui ont permis de les définir.* On peut ainsi distinguer trois éléments à la fois itératifs et intégrés.

— **Un diagnostic externe**, logique et rationnel et modeste si possible : « l'étranger a de gros yeux mais il ne voit rien », est conduit par un « observateur étranger ». Il met schématiquement en œuvre deux approches : l'une globale, conduite à plusieurs niveaux prend en compte les cohérences d'ensemble ; l'autre plus spécialisée approfondit des aspects sectorielles complémentaires. Au cours de cette démarche, compétence technique et savoir faire permettent d'**explorer le « champ du possible »** et de **disposer d'innovations** concrètes (autant techniques que sociales) négociables avec les populations locales.

— **Un auto diagnostic (9)** : permet à cette population de **formuler et de préciser collectivement les principales représentations qu'elle se fait de sa propre situation**. Ces images ne sont pas homogènes, et varient en fonction des groupes qui la composent. Elles ne sont pas statiques et se situent à la fois par rapport à un passé, un inévitable « âge d'or » et un projet d'avenir plus ou moins clair. Une succession d'enquêtes participation et de formalisation collective de « ce qui est dit » permet de situer les ressources et les handicaps, dans une perspective. Ce bilan minutieux des atouts et des difficultés telles qu'ils sont ressentis permet peu à peu de faire apparaître ce qui est maîtrisable et ce qui l'est moins, ce qui est important et ce qui est secondaire. Ces pistes conduisent tout naturellement à une première ébauche de projet.

— **Un diagnostic concerté (9)**, se construit par étapes au cours desquelles s'intègre le diagnostic externe à la vision que les acteurs locaux ont de leur propre situation. Les acquis communs et/ou spécifiques se constituent à partir de **restitutions - validations** de plus en plus larges et exhaustives : les acteurs qui ont formulé la *demande bénéficient en priorité de ces restitutions*, mais, il n'est pas question qu'ils « confisquent » l'intervention à leur profit.

- la validation du diagnostic et la construction du projet :

Arrivé à cette étape de l'intervention, il apparaît que les meilleurs projets sont ceux qui correspondent à un véritable besoin. S'il est peu ou pas ressenti du tout, la création d'ambiance et la sensibilisation de la population revêt un caractère primordial. S'il est ressenti, il s'agit, de valider le diagnostic et de dégager les premiers éléments de solutions par le maximum d'acteurs ou d'opérateurs locaux. Plusieurs étapes sont à envisager :

— Approcher les dynamiques locales et les intégrer : partir des projets que les acteurs locaux élaborent en permanence pour répondre aux défis qu'ils ressentent est une évidence, encore faut-il désamorcer les conflits sous jacents : « fais attention au peulhs, ils sont malins comme des blancs » - « les gros vont nous bouffer »... etc... Beaucoup de groupes et individus sont, à priori, méfiants ; ils défendent leurs intérêts et éprouvent souvent de grandes difficultés à les dépasser. Un projet collectif n'est pas qu'une somme de velléités individuelles, cela suppose une bonne compréhension des situations pour valoriser les projets porteurs de changement efficaces.

(9) Distinction difficile à maintenir dans les zones tropicales.

— Construire un projet fédérateur : définir ses objectifs, son contenu et les modalités de réalisations dépend beaucoup des situations rencontrées. Milieux très solidaires face à une crise collective ou, au contraire, dynamismes et drames ponctuels et assez isolés induisent des stratégies d'intervention évidemment différentes. Suivant les cas, il s'agit : de promouvoir et soutenir des « actions novatrices à haut risque » conduites par de petites équipes cohérentes et pionnières ; de chercher à créer un mouvement d'ensemble concernant de nombreux acteurs assez disparates autour d'un problème global et mobilisateur ; ou enfin de provoquer une prise de conscience et des réactions sur des problèmes importants sur lesquels elle est peu mobilisée. Un groupe relais, prenant en compte ces différentes alternatives et appuyé par l'extérieur peut être désigné par la population et les leaders locaux pour conduire à bien cette première mise en forme. Son rôle est uniquement technique et limité dans le temps.

— Mobiliser la population - négocier les dossiers : au fur et à mesure de son élaboration, le projet est réapproprié par la population qui progressivement l'amende, l'améliore. Une succession d'aller-retour permet de bien cerner les types d'interventions à réaliser, de coordonner les actions et les responsabilités, de définir les méthodes d'intervention et les moyens à mettre en œuvre. Passé le cap de la définition des actions, il reste à franchir l'obstacle de la mise en forme technique et financière des dossiers : une fois définis la nature et l'importance des innovations à réaliser, il faut définir la part des investissements locaux et d'obtenir des financements complémentaires. Ces derniers seront d'autant plus importants et rapides que des liens avec des partenaires extérieurs auront été noués.

#### *b) L'organisation et la réalisation*

Tout est donc en place pour intervenir ; des interventions légères ont déjà pu avoir lieu pour ne pas interrompre de façon trop longue et artificielle la vie qui continue. Ces réalisations, faciles à identifier, ont aidé au démarrage. Deux facteurs de réussites sont alors à prendre en compte quant à la bonne marche du projet :

— L'organisation des paysannats en relation avec un appui extérieur plus ou moins important : Dans la pratique, suivant la nature des activités et l'importance des associations qui se sont formées de leur propre chef avant toute intervention extérieure, on peut distinguer par ordre croissant d'autonomie : des situations de dépendances, d'association, de co-gestion et d'auto-gestion. D'une façon générale, l'organisation doit être décentralisée et opérationnelle, mettre en œuvre différentes fonctions réparties au sein de la population : Administration, gestion, production, innovation et relation avec l'extérieur. Leur importance relative évolue en fonction des problèmes posés (technique, économiques, sociaux, financiers...), de la nature des actions entreprises (approvisionnement, commercialisation, épargne, vulgarisation...)... et de sa taille.

— La maîtrise des innovations techniques et sociales envisagées : Dans ce domaine, la démarche respecte un cheminement scientifique « classique » : Formulation d'hypothèses, expérimentation et évaluation des résultats. Cependant, comme de nombreux compromis interfèrent sans cesse et perturbent le déroulement prévu, il est

nécessaire de disposer d'un tableau de bord permettant un processus de suivi évaluation.

#### c) *Le suivi - évaluation*

Comme dans tout projet vivant, sa réalisation n'a pas été exactement celle prévue. Il a fallu mesurer les dérives et prendre des décisions capables de réajuster le couple résultats-objectifs. En fait, certains acteurs locaux, initialement « hors jeu » et porteur d'une partie ou de la totalité du projet alternatif, sont arrivés progressivement à convaincre la population. De nouveaux enjeux se sont dégagés au fur et à mesure que les actions ont atteint les objectifs fixés. Les acteurs ont dû se positionner alors différemment. C'est ce suivi Acteurs = actions qui est en fait pertinent.

#### 4. Une formation/action

Former des professionnels : c'est évidemment leur apporter des connaissances, non seulement techniques ou opérationnelles, mais encore, plus générales, concernant les méthodes et démarches. C'est surtout tenir compte des dynamiques en cours, partir des questions qu'ils se posent et des solutions proposées. En fait, leur vie au quotidien est, elle-même, une formation lente et diluée. Organiser ces « vécus » en salle de classe, améliorer les acquis mais butte souvent sur deux écueils : trop de théorie et des rapports « maître/élèves » assez peu motivants. Une solution intéressante entre ces deux options : une formation en vraie grandeur sur le terrain.

Former dans l'action, agir en formant, suppose alors de :

##### a) *Créer une démarche personnelle et/ou collective stagiaires - acteurs locaux*

Le choc des différences et des façons de voir incite à l'ouverture et aux prises de conscience. Il permet surtout d'y greffer des apports judicieux : contenus et méthodes fournis à la demande. Former, revient alors à entamer un dialogue riche mais difficile entre ces partenaires. Sa réussite semble liée à :

- Une préparation judicieuse des rencontres réalisée en :

- Mobilisant les acteurs locaux : *Faut-il changer de système de production ? Investir ? Remettre en cause des équilibres fragiles ? Ou au contraire ne pas bouger ?* : Le monde local est en perpétuel état de décision vers un projet souvent mal formulé. Les choix à opérer sont aussi étendus que difficiles. Recevoir ces interrogations, se proposer d'y répondre, mobilise les acteurs locaux. C'est évident. Il est alors essentiel de bien négocier ces « thèmes porteurs ».

- Affinant les demandes des stagiaires : grâce à un examen attentif de chaque projet : *Organisation des producteurs, stratégie de communication, stratification du milieu...* Autant de formulations générales recouvrant des réalités très concrètes. Il s'agit de trier des demandes souvent vagues et globales. Réajuster un faisceau de préoccupations contradictoires, trouver les centres de gravités, affiner les demandes permet de définir d'autres « thèmes porteurs », tout aussi importants que les précédents.

- Ajustant les projets et les trajectoires des acteurs en présence : Voici donc deux mondes en interrogations qui s'avancent l'un vers l'autre. Il s'agit d'apprécier les contrastes et les points communs, d'ajuster les rythmes et d'aider à l'éclosion de découvertes mutuelles. En fait les trajectoires sont multiples, mobiles et en recherche, la diversité apparente est forte, pourtant les mécanismes mis en jeu sont assez proches dans leur structure même. Il s'agit de trouver les articulations capables de les valoriser mutuellement.

- **Une organisation et une valorisation des échanges** : Partir des projets que les groupes et les personnes élaborent, est particulièrement mobilisateur. Encore faut-il une grande capacité d'attention et un certain recul pour accompagner et valoriser ces dynamiques en cours. Trois préoccupations principales seraient à prendre en compte :

- Par la pratique effective du dialogue et l'implication dans l'Action : *Développement global et non plus sectoriel (agricole notamment), conflits bourgs centraux et petites communes périphériques, solidarité et individualisme en temps de crise...* autant de thèmes et de réflexions rythmés de rencontres de toutes natures entre stagiaires et acteurs locaux : entretiens, séances de travail, restitutions... En s'immergeant dans un vécu local fort, les stagiaires revivent, explorent des situations porteuses de (ré)interrogations. Ils s'impliquent, tout en se regardant vivre. Leur recul et la lucidité que procurent tout contexte nouveau les interpellent et fait également cheminer les acteurs locaux : images familières qui se brisent en portant l'attention sur des potentialités mal explorées, en discernant mieux les éléments porteurs de progrès...

- Par une démarche d'analyse : Prendre du champ et situer les questions essentielles après ces expériences vécues « à chaud » amène chaque partenaire à se considérer lui-même comme sujet de recherche. *Quelle est la situation institutionnelle, politique, sociale, économique... de mon intervention ? Dans ce contexte, quelle est son rôle ? Que signifient mes fonctions (direction, gestion, réalisation).* Au fur et à mesure de ces prises de consciences, chacun décrit, exprime les difficultés qu'il rencontre, les interrogations qu'il se pose. L'impact est évidemment plus rapide pour les stagiaires mais on constate que certains acteurs locaux sortent de leur domaine d'intervention « réservé ». Au fur et à mesure des discussions, des prises de consciences. Ils s'investissent au fil des ans, au fil des semaines parfois, un peu à la manière des stagiaires, dans d'autres préoccupations et activités que celles habituellement connues.

- Par des synthèses et apports méthodologiques : Sur ces vécus locaux forts, enrichis par l'analyse peuvent alors se greffer des apports plus généraux concernant des questions de méthodes et de démarches. En effet, si dans un premier temps les intuitions suffisent, il faut assez rapidement se référer à un cadre général, disposer de concepts organisés. Ils permettent une appréhension globale des situations et structurent de façon dynamique la réalité vécue. Dans ce cadre, méthodes et instruments d'intervention peuvent se déployer. Les actions, qu'elles génèrent, perdent alors leur caractère expérimental et/ou plus ou moins improvisé.

### b) *Créer des situations porteuses et les valoriser*

Une succession de passages obligés, évoluant vers des « menus à la carte » et éventuellement des stages individuels de complément, structurent le dialogue entre acteurs locaux et stagiaires. Cet ensemble conjugue en fait, à des degrés divers, les trois ingrédients précédents : action, analyse, apports. En fait, il est intéressant de mettre en jeu, à ce niveau, une double démarche de formation :

- **Une démarche opérationnelle et extériorisée** : Formulation de la demande, problématique d'ensemble, analyse diagnostic, recherche des dynamiques, identification des innovations, stratégies de développement, réponse - restitution... sont quelques-unes des nombreuses séquences qui structurent cette démarche. Elle peut être vécue sous forme d'un projet prenant en compte les thèmes porteurs identifiés et accompagnant le mouvement des acteurs en présence. Chacune de **ces séquences constitue une « tranche de vie »** relativement autonome et met l'accent sur des réalisations concrètes.

- **Une démarche intégrative et intériorisée**. Elle est un peu à l'image d'une pyramide renversée. Chaque partenaire y pénètre par le sommet. Par ce qui lui est de plus concret, de plus immédiat et d'opérationnel : les outils, les techniques, les situations précises. C'est l'étage de l'activité formelle, différenciée et extériorisée. Au fur et à mesure de ses prises de conscience, le cheminement est plus intérieur et se détache du contexte immédiat. C'est l'étage **des généralisations, des démarches d'ensemble et des transpositions possibles**. Plus haut, de multiples cheminements se profilent, les grandes lignes qui structurent les démarches personnelles apparaissent. On touche à ce que chacun a de plus intuitif, de plus général et de plus personnel. Y arriver provoque des modifications profondes dans le **système de représentation et d'action**.

La formation/action apparaît alors comme un catalyseur ou un ascenseur permettant à chaque partenaire de franchir des niveaux de réflexion et d'action de plus en plus élevés en fonction de son désir de changement allié à la volonté d'y parvenir. En un mot **sa motivation**. Partant du concret, les bases de ce type de formation sont très solides. Il ne s'agit toutefois pas de s'y attarder, mais de s'en dégager rapidement pour structurer prendre du champ. Autre écueil, il ne s'agit pas pour autant de « vivre dans les nuages » et de théoriser sans fin, mais de revenir à l'action. Permettre et confirmer cet équilibre action - réflexion renvoie à un système de pilotage conçu à différentes échéances.

### c) *Le pilotage*

Cette formation exige de nombreux contrôles et un minimum de suivi pour assurer un fonctionnement correct. En fait, entre les acteurs qu'elle implique et les fonctions qu'elle assume, la gamme des choix à opérer est assez étendue. Ils s'effectuent à différents niveaux. Suivant les échéances, on peut ainsi distinguer :

- Les grandes orientations jouant sur le long terme : Modalités de financement, orientation des contenus à tester, positionnement par rapport à l'ensemble des formations existantes... sont autant de questions retenues par un « groupe de pilotage ».

- Les décisions opérationnelles à moyen terme : choix des « thèmes porteurs », des contenus, des orientations pédagogiques... sont réalisés par un « comité de coordination ». En fait, à l'usage, rôles et fonctions se répartissent de la façon suivante :

- **Les stagiaires orientent et évaluent la formation** d'un cycle à l'autre grâce à la nature de leurs projets, de leurs demandes et des évaluations individuelles et collectives réalisées en fin de stage ;

- **Les acteurs locaux stimulent la formation en posant des thèmes porteurs à étudier**. Mûrement préparées, ils correspondent à des problèmes importants autour desquels s'articule la formation. **La sanction** portée sur les dossiers réalisés en cours de formation est également un bon indicateur ;

- **L'institution de formation** prépare et régule la formation : ajustement entre les demandes des stagiaires et celles des acteurs locaux, proposition de programme, définition des contenus et organisation logistique sont ses principales tâches ;

- **A court terme, la conduite stage, se réalise sur un chemin de crête : où s'affrontent le jeu assez libre des acteurs** en présence : renégociation du programme, mises au point méthodologiques non prévues, approfondissement d'une approche intéressante... peuvent être envisagées avec les stagiaires. Une forte implication des acteurs locaux, au moment de l'élaboration des « stratégies de développement ». Tout peut modifier de façon importante le déroulement des opérations. Ce stage exige souplesse et ouverture sur les stratégies mais poursuite constante des objectifs.

- **Un équilibre** est difficile à maintenir entre les différentes fonctions : Insister trop fortement sur l'une d'elle et c'est le dérapage immédiat : Trop forte implication dans l'action et les stagiaires ont le sentiment d'être en mission pour un bureau d'étude. Trop d'analyse sans action, le processus tourne rapidement à vide. Trop de prestations méthodologiques et opérationnelles, ce n'est pas la peine d'aller sur le terrain, autant rester salle de classe.

Il s'agit donc à tout moment de discerner les seuils, les points de rupture : gestion du quotidien et rythme d'ensemble cherchent dès lors à s'articuler comme des facettes d'une même réalité.

## CONCLUSION

Oui le monde est devenu un village et seule une vision à l'échelle planétaire permet de décoder les événements. Quoi de commun a priori entre des cadres préoccupés du développement de zones tropicales et des acteurs locaux soucieux de leurs terroirs en zone tempérées ?

Six ans de contacts répétés entre ces partenaires montrent des défis identiques : Défi de survie de même nature par les régions marginales des « économies avancées » et les « périphéries tropicales » qui reçoivent la crise de plein fouet, nécessité de s'appuyer sur les dynamiques en cours et de partir des projets que les personnes et les groupes élaborent pour sortir du marasme, trajectoires identiques entre responsables impliqués dans l'action...

Autant de pièces au dossier, autant de point de repères pour mettre en œuvre de nouvelles stratégies.

Et pourtant, comme leur émergence est difficile : novatrice, certes, cette formation l'affirme mais ses débuts sont très technocratiques, le chemin du partenariat n'est pas évident. Pourtant, peu à peu, sous la poussée des acteurs locaux et des stagiaires elle s'engage dans le jeu délicat

des remises en cause, des réinterrogations porteuses de progrès. Jusqu'où ? Comment ? Fragilité des expériences novatrices...

A l'actif, des atouts pourtant non négligeables : des appuis très concrets et opérationnels, des mises au point méthodologiques en matière de développement local et quelques références en matière de formation/action.