



LA FORMATION DES ANIMATEURS DE GROUPES
POUR LES PROJETS DE TERRAIN DU
PROGRAMME DE PARTICIPATION DE LA POPULATION

Bernard van Heck
Consultant de la FAO

División des ressources humaines, des institutions et de la reforme agraire
FAO
Rome, juillet 1983

LA FORMATION DES ANIMATEURS DE GROUPES
POUR LES PROJETS DE TERRAIN DU
PROGRAMME DE PARTICIPATION DE LA POPULATION

Bernard van Heck
Consultant de la FAO

División des ressources humaines, des institutions et de la reforme agraire
FAO
Rome, juillet 1983

Principales abreviations utilisées

| | | |
|------|---|--|
| ESH | = | Division des ressources humaines, des institutions et de la réforme agraire, FAO |
| ESHI | = | Service de l'organisation du développement et des institutions |
| AG | = | Animateur(trice) de groupe |
| MOE | = | Surveillance et évaluation continu |
| CNC | = | Comité national de coordination |
| CP | = | Coordonnateur de projet |
| Pie | = | Comité de mise en oeuvre du projet |
| PPP | = | Programme de participation de la population |
| RAFR | = | Bureau régional de la FAO pour l'Afrique |
| RAPA | = | Bureau régional de la FAO pour l'Asie et le Pacifique |
| SF* | = | Petit exploitant |
| SFD | = | Développement en faveur des petits exploitants |
| SFDP | = | Programme de développement en faveur des petits exploitants |

* L'emploi de ce sigle a été évité

TABLE DES MATIERES

| | | |
|-----|--|----|
| 1. | Introduction | 1 |
| | <u>Premiere partie: Former les animateurs de groupes a la participation</u> | 2 |
| 2. | L'animateur de groupe, agent du changement | 2 |
| 3. | La formation des animateurs de groupes - fondements conceptuels, objectifs et méthodologie | 4 |
| 3.1 | Les fondements conceptuels | 4 |
| 3.2 | Objectifs essentiels | 5 |
| 3.3 | Méthodologie de la formation | 6 |
| 4. | Planification de la formation | 8 |
| 4.1 | Organisation du cours de formation préliminaire | 8 |
| 4.2 | La formation initiale sur le terrain | 11 |
| 4.3 | La formation complémentaire | 14 |
| | <u>Deuxieme partie: Charpente du programme d'enseignement pour la formation préliminaire</u> | 15 |
| A. | Philosophie, historique et mise en oeuvre du PPP | 15 |
| 5. | La signification du développement | 15 |
| 6. | Les pauvres ruraux | 16 |
| 6.1 | Comment définir les pauvres et les classer? | 16 |
| 6.2 | La pauvreté régionale | 17 |
| 6.3 | L'ampleur de la pauvreté en milieu rural | 17 |
| 7. | La participation des pauvres au développement: une nécessité | 18 |
| 7.1 | Par le passé, les efforts de développement n'ont pas atteint les pauvres | 18 |
| 7.2 | La participation des populations rurales | 20 |
| 7.3 | La participation populaire dans le Programme d'action de la GMRADR | 22 |
| 8. | Genèse et objectifs du PPP | 22 |
| 8.1 | La genèse | 22 |
| 8.2 | Le Programme d'action en faveur des organisations rurales (PAOR) | 23 |
| 8.3 | Le Programme de développement en faveur des petits exploitants (SFDP) | 23 |
| 8.4 | Objectifs du PPP | 24 |

| | | |
|--------|--|----|
| 9, | Tour d'horizon de la mise en oeuvre des projets PPP | 25 |
| 10. | Expansion du PPP à l'échelle mondiale | 34 |
| 10.1 | Les activités du PPP au niveau international, au niveau des régions du globe et à celui des pays | 34 |
| 10.2 | Autres programmes de la FAO pour la participation de la population au développement rural | 35 |
| B. | Le projet PPP dans le pays | 36 |
| 11. | Genèse, contexte et justification | 37 |
| 11.1 | La genèse du projet | 37 |
| 11.2 | Le contexte et la justification | 37 |
| 12. | Objectifs et programmes de travail | 39 |
| 12.1 | Objectif général | 39 |
| 12.2 | Objectifs particuliers | 39 |
| 12.3 | Programme de travail | 41 |
| 13. | Les institutions participantes | 41 |
| 14. | La coordination | 42 |
| 14.1 | Le Comité national de coordination (CNC) | 42 |
| 14.2 | Le coordonnateur de projet (CP) | 43 |
| 14.3 | Les comités de mise en oeuvre du projet (PIC) | 44 |
| 15. | Les animateurs de groupes (AG) | 45 |
| 15.1 | Critères de sélection des animateurs de groupes | 45 |
| 15.2 | Les tâches des animateurs de groupes | 46 |
| 15.3 | L'affectation des AG dans les zones d'action | 47 |
| 15.4 | Directives pratiques | 47 |
| 15.5 | Les perspectives de carrière | 48 |
| 16. | Les zones d'action pilotes | 49 |
| 16.1 | sélection des zones d'action | 49 |
| 16.2 | Informations concernant les zones d'action | 50 |
| 17. | Les bénéficiaires des projets | 51 |
| 18. | La recherche orientée vers l'action | 54 |
| 19. | La formation dans la participation | 56 |
| 19.1 | Aspects généraux de la formation pour les projets PPP | 57 |
| 19.2 | La formation des membres et dirigeants des groupes | 57 |
| 19.2.1 | La nécessité de méthodes novatrices | 57 |
| 19.2.2 | Le contenu de la formation | 58 |
| 19.2.3 | Autres moyens de formation | 61 |
| 19.2.4 | Les personnels et comités chargés de la formation | 61 |

| | | |
|-------------|---|----|
| 19.3 | Formation des personnels gouvernantaux et autres personnels participants | 62 |
| 20. | La participation à la surveillance et à l'évaluation continue (MOE) | 62 |
| 21. | Les ateliers d'action sur le terrain | 65 |
| 22. | Promouvoir la constitution de groupes et l'action collective | 66 |
| 22.1 | Informar les villageois et les sensibiliser au projet | 67 |
| 22.2 | Le repérage des bénéficiaires | 67 |
| 22.3 | L'identification d'activités rémunératrices viables dans la zone d'action | 67 |
| 22.4 | La constitution de groupes homogènes | 68 |
| 22.5 | La planification de l'action de groupe | 71 |
| 22.6 | Emprunts et épargne des groupes | 71 |
| 22.7 | Les activités socio-culturelles des groupes | 73 |
| 22.8 | De la coopération intergroupe aux associations autonomes | 73 |
| 22.9 | Objectifs en matière de constitution de groupes | 75 |
| 23. | L'aide du donateur au projet | 76 |
| Annexe I - | Le programme de développement en faveur des petits exploitants Le projet au Nepal (la formation) | 79 |
| Annexe II - | Références choisies pour la formation des animateurs de groupes | 91 |

1. Introduction

1.1 Le présent document s'adresse aux coordonnateurs de projets, aux animateurs de groupes (AG), à ceux qui conduisent des recherches orientées vers l'action ou exercent des responsabilités au sein d'administrations publiques ou d'organisations non gouvernementales et, enfin, aux populations rurales qui participent, ou seront appelées à participer, à des projets PPP ou projets similaires. Il s'agit d'une ébauche destinée à être mise à l'épreuve sur le terrain et visant à alimenter la réflexion des organismes des Nations Unies et d'autres organismes concernés par le développement rural conduit dans la participation. Cette première version devra être révisée continuellement, notamment à partir de l'expérience acquise en matière de formation des AG dans le cadre des projets PPP et projets similaires. En d'autres termes, des directives plus définitives seront élaborées suivant un processus continu, et en tenant compte de leur viabilité sur plusieurs années.

Ce document étant destiné à des projets caractérisés par la participation, il ne comportera en effet ni directives strictes ni instructions détaillées: la préparation de la formation des animateurs de groupes doit, à l'intérieur de chaque projet, résulter de la concertation et du travail commun du coordonnateur de projet (CP), des animateurs de groupes, des experts locaux et des bénéficiaires. Ainsi, le présent travail a, d'une part, valeur de suggestion et est, d'autre part, nécessairement présenté en termes souples et généraux qui seront, pour chaque projet, adaptés aux conditions, besoins et désirs locaux.

1.2 La formation des AG est incontestablement l'une des activités fondamentales de tout projet PPP; l'expérience montre, en effet, que le succès ou l'échec d'un projet en dépendent dans une large mesure. La raison en est que les AG sont les initiateurs et les catalyseurs de l'organisation de groupes et de l'action commune au sein des populations rurales pauvres. En outre, nous savons désormais que la formation des AG (et celle des autres participants aux projets -les ruraux défavorisés, les responsables, gouvernementaux et autres, les experts) doit être conçue comme un processus permanent d'apprentissage par l'action fonctionnant dans deux sens. Nous savons également que les agents de terrain réceptifs peuvent avoir - et ont - d'excellents enseignements à tirer des contacts avec les paysans avisés.

Le présent document porte essentiellement sur la formation préprofessionnelle des AG et leur formation initiale sur le terrain; il ne consacre qu'une part mineure à la formation continue en cours d'emploi. En effet, lorsque les fondements conceptuels et les modalités de la formation initiale sont clairs, les participants aux projets peuvent aisément en concevoir le suivi.

- 1.3 Pour préparer cette version provisoire, l'auteur s'est basé sur les documents en la matière de la FAO (concernant notamment le PPP), et d'autres organismes de développement. Il exprime toute sa gratitude aux auteurs de ces écrits, particulièrement à G. Huizer et Kamla Bhasin, ainsi qu'à J.C. Mathur, à C. Clark et aux membres de l'équipe FAO/RAPA qui ont établi le Small Farmers Development Manual (appelé ci-après "le Manuel"). Il va sans dire que ces auteurs ne sont pas responsables des éventuels malentendus ou erreurs qui pourraient apparaître dans le présent document.
- 1.4 Ce document entend être relativement complet (et donc sera relativement long) car il n'existe pas encore de guide de mise en oeuvre du PPP et parce que l'on prévoit malheureusement que, dans certains pays ou zones d'implantations difficilement accessibles, le personnel des projets ne recevra probablement pas (ou pas à temps) une quantité suffisante d'autres matériels de formation à distribuer aux animateurs de groupes. Les pages qui suivent ayant un caractère didactique, divers points y seront répétés dans les différentes rubriques. Certains sujets abordés demanderont, par ailleurs, plus ample mise au point après communication des commentaires des organismes et personnes intéressés, ainsi que de l'information renvoyée par le terrain. L'importance accordée à diverses rubriques pourrait, à l'inverse, être réduite et des rubriques nouvelles pourraient être ajoutées en fonction des nécessités de l'application pratique.

A cette fin, la participation active a l'amélioration du présent travail de la part de tous ceux qui sont engagés dans des projets sur le terrain sera tout a fait nécessaire et appréciée.

Le document élaboré sera ainsi le résultat d'un effort collectif auquel auront pris part tous ceux qui servent la cause des populations rurales défavorisées.

- 1.5 Seconde version. Conformément aux nécessités de révision continue évoquées plus haut, la révision de la première version a été effectuée a partir des suggestions aimablement communiquées par un certain nombre d'experts FAO/ESHI.

Parmi ces suggestions, l'une des plus importantes proposait d'établir au bout du compte deux documents: un manuel de formation et un ouvrage contenant les matériels didactiques. Le manuel se composerait essentiellement de la première partie du présent document, laquelle traite des approches pédagogiques et méthodologiques et de la nature d'une formation des AG réalisée dans la participation. Il comprendrait aussi un modèle de programme de formation.

Le second ouvrage se composerait principalement de la deuxième partie du présent document. Il devrait, premièrement, servir de document de référence a fournir a tout projet PPP et, deuxièmement, être utilisé comme base pour la préparation de modèles de matériels didactiques destinés à la formation des animateurs de groupes.

Notons toutefois que l'élaboration de ces deux documents demandera du temps. Il faudra, en effet, avoir reçu l'apport des projets PPP. Cette seconde version est donc destinée a être distribuée en temps utile a tous les projets PPP pour servir de soutien I la formation des AG et solliciter commentaires et informations provenant du terrain en vue des révisions successives.

Première partie. Former les animateurs de groupes à la participation

2. L'animateur de groupe, agent du changement
- 2.1 Les animateurs de groupes ont pour fonction de lancer et de guider l'organisation et l'action de groupes au sein des populations rurales défavorisées. Leur rôle consistera donc a: aider la population a se constituer en petits groupes homogènes, définir et orienter les activités économiques et sociales de ces groupes, obtenir auprès des organismes locaux le savoir-faire et le soutien nécessaires à ces activités, et aider a la conduite de l'indispensable recherche orientée vers l'action (voir alinéa 15.2).
- 2.2 Les animateurs de groupes sont des agents du changement d'un type particulier. Le terme "agent du changement" ne qualifie pas exclusivement le personnel non local (animateurs, promoteurs, experts, consultants ou bénévoles oeuvrant pour le développement au contact direct de la base populaire ou à d'autres niveaux), il s'applique également aux autres novateurs, tels les fonctionnaires de l'administration locale, les missionnaires, les dirigeants des partis politiques et syndicats locaux, le personnel technique de terrain, etc.

Les principales institutions possédant des agents du changement potentiels au contact direct de la base populaire sont: l'administration publique, les institutions religieuses, les partis politiques, les organismes de recherche et les entreprises commerciales. La plupart de ces entités détiennent les atouts nécessaires pour faire participer la population au changement économique et social, or il apparaît que nombre d'entre elles sont indifférentes, défavorables, voir hostiles, à une telle action parmi les paysans pauvres.

- 2.3 Selon les anciens modes d'approche du développement communautaire (jugés aujourd'hui caducs mais, néanmoins, toujours en vigueur), les agents du changement travaillent pour les bénéficiaires. Dans l'approche fondée sur la participation, ils/elles travaillent avec eux. Ainsi, l'animateur (trice) de groupe ne se limite plus à diffuser une information technique visant à accroître la productivité à l'intérieur d'un système plus ou moins exploiteur. Son rôle est, à l'inverse, de débloquer des potentiels, de mettre en oeuvre les compétences acquises au cours de sa formation pour promouvoir la participation, l'organisation dans l'autonomie et pour favoriser la mobilisation des ressources humaines et naturelles, dans le but de répondre aux besoins et aspirations de la population. En utilisant diverses techniques de dynamique de groupe, d'éducation non formelle, etc., de tels agents du changement aident les populations rurales défavorisées à se doter des moyens qui leur permettent de prendre en main leur propre développement. Un(e) animateur(trice) de groupes a pour tâche d'identifier, formuler et articuler les besoins et aspirations des paysans pauvres. Pour s'acquitter de cette tâche, il/elle devra s'identifier aussi profondément que possible à la paysannerie, s'intégrer à son univers en y vivant, s'efforcer de la comprendre en jetant un regard d'observateur participant sur sa culture, ses croyances, ces vues sur l'avenir, ses sentiments, ses aspirations, ses revendications et ses besoins insatisfaits. A cette seule condition, l'animateur (trice) pourra se faire une image juste de la façon dont les pauvres perçoivent leur pauvreté et en expliquent les causes. Il/elle pourra alors favoriser l'éveil d'une conscience critique des rapports de surdépendance existants et des autres facteurs qui font obstacle à leur satisfaction des besoins ressentis par les paysans pauvres avec, pour résultat, un débouché sur des possibilités d'actions correctrices. Le dialogue entraînant l'action collective, l'animateur(trice) de groupe favorisera également un flux continu d'informations entre les pauvres. De par leur dénomination, on peut penser que les "animateurs de groupes" ont pour rôle d'amorcer ou de favoriser dans un village des activités que la population locale n'aurait pas entreprises d'elle-même. Rappelons que, dans de nombreux cas, cette population a pris par le passé des initiatives qui, pour diverses raisons, se sont soldées par des échecs ou des résultats décevants et n'attend qu'une occasion pour poursuivre ou reprendre ces initiatives. L'animateur(trice) devra être au fait de toutes ces initiatives et, plutôt que d'amorcer des projets, centrer son action sur les potentiels existants localement, que ceux-ci soient manifestes ou semblent plus ou moins en sommeil (Huizer, 1982).
- 2.4 Les animateurs de groupes doivent considérer leur rôle comme provisoire et s'efforcer de le rendre le plus rapidement possible superflu. Ils ne doivent jamais prendre un rôle de leaders dans le secteur où ils opèrent mais, au contraire, laisser la responsabilité des décisions à la population. Trop d'agents du changement seraient tentés de "paterner" ou "materner" les populations auprès desquelles ils travaillent. S'ils le font, ils risquent, à leur départ, de laisser des orphelins derrière eux... Les animateurs de groupes sont là pour aider les paysans pauvres à être organisés au terme du projet et à avoir acquis le minimum d'autonomie requis qui constitue l'un des objectifs fondamentaux du PPP. En outre, il est bien évidemment nécessaire que les AG soient dynamiques, charismatiques et efficaces; ils doivent tenir en haute estime la culture, les religions et les traditions de la population locale, de même que ses efforts de survie et les solutions trouvées par les générations passées. Ces attitudes sont la condition sine qua non pour que les AG soient réellement motivés à se mettre à l'écoute des paysans pauvres, à profiter des enseignements que ceux-ci peuvent leur apporter, et puissent devenir de bons agents de la communication.

Autre point fondamental, les animateurs de groupes doivent se mettre au service des populations et non à celui d'un organisme de développement, d'un programme ou d'un parti. En conséquence, ils ont des comptes à rendre à la population rurale plus qu'à l'organisme qui les emploie. Cela pourra se traduire dans la pratique en donnant aux bénéficiaires (par l'intermédiaire de leurs représentants – dirigeants de groupes, par exemple) la possibilité de participer à la prise de décisions concernant le type, le temps de mission, le mode d'action des AG affectés à la région où ils vivent et, ultérieurement, à l'évaluation de l'action de l'AG, etc.

Il a été maintes fois mis en avant qu'étant les agents les plus directement confrontés au terrain, les AG se consacraient à la cause des pauvres, avaient une prévision favorable à leur égard et devaient être animés d'un esprit missionnaire. Il a même été dit que, mobilisateurs des populations marginalisées, les animateurs de groupes portaient ces qualités en eux et ne pouvaient, par conséquent, pas être forcés à une telle "vocation".

À la vérité, si une formation ne peut créer ces qualités chez un AG, en revanche, elle peut les renforcer, les étayer.

2.5 En dernier lieu, il est à noter que les tâches des AG se différencient de celles des vulgarisateurs traditionnels en ce que :

- 1) les vulgarisateurs de l'administration travaillent sur l'ensemble de la population d'un village ou d'un secteur, non-pauvres compris, alors que les animateurs de groupes se consacrent uniquement à la population défavorisée. Si cette population est appelée à s'organiser par elle-même, elle a néanmoins besoin de la stimulation et du soutien de ces agents du changement particuliers que sont les animateurs de groupes.
- 2) les animateurs de groupes doivent vivre et travailler avec la population villageoise pendant une période de deux ou trois ans au terme de laquelle ils se retireront, tandis que les vulgarisateurs ne vivent habituellement pas avec les habitants de leur zone d'activité et remplissent une mission à caractère plus durable.
- 3) les animateurs de groupes doivent (ou, tout au moins, devraient) essentiellement répondre de leur mission devant les groupes de paysans pauvres, alors que les vulgarisateurs en répondent devant (et/ou sont supervisés par) les organes administratifs dont ils dépendent.
- 4) il est préférable que les animateurs de groupes soient recrutés au sein d'organisations non gouvernementales. Cela facilite le développement de petits groupes de paysans autonomes, fonctionnant par eux-mêmes et servant d'organes récepteurs pour les services et équipements distribués par l'administration et autres organismes.

3. La formation des animateurs de groupes - fondements conceptuels, objectifs et méthodologie

3.1 Les fondements conceptuels La formation de diverses catégories de participants (animateurs de groupes, fonctionnaires, bénéficiaires, etc.) est l'une des composantes primordiales des projets; il importe, en effet, que cette activité soit scrupuleusement conforme aux objectifs du PPP. Principes, méthodes et programmes de formation doivent refléter la philosophie du PPP et des projets similaires, ainsi que les enseignements qui s'en sont dégagés dans la pratique.

Les fondements conceptuels de la formation pour les projets PPP (celle des AG comprise) ayant des incidences directes sur la méthodologie sont les suivants:

- a) formation continue basée sur la participation: la formation est conçue comme un processus d'apprentissage permanent à caractère interactif (le formateur est également élève et le stagiaire est également enseignant). Toute activité sociale ou économique réalisée dans le cadre du projet doit bien sûr être considérée comme moyen de formation et utilisée à titre d'exercice,

- b) formation pratique à la Solution de problèmes: la formation doit être centrée sur la résolution des problèmes immédiats et concrets repérés comme ceux auxquels l'animateur de groupes est (ou sera) confronté
- c) formation en cours d'emploi, formation sur le tas et formation en qualité d'apprenti sur le terrain: apprentissage par l'action,
- d) auto-instruction: individuelle mais aussi, et de préférence, en groupe ou par petites équipes,
- e) confrontation à la réalité: les formateurs autant que les stagiaires doivent, dans toute la mesure du possible, être mis au contact des réalités propres aux paysans pauvres et à leur milieu de vie,
- f) dialogue et coopération sur des bases égalitaires: la dichotomie "eux-nous" doit être aussi réduite que possible dans les rapports entre AG et paysans pauvres.

3.2 Objectifs essentiels Conformément aux fondements conceptuels énoncés plus haut, la formation des animateurs de groupes poursuit les grands objectifs suivants:

- 1) initier les animateurs de groupes à la philosophie, aux objectifs, aux procédures et aux problèmes opérationnels du PPP en général et du projet PPP du pays en particulier. Une formation pratique doit ainsi leur être dispensée sur des sujets appropriés, tels:
 - la recherche orientée vers l'action et basée sur la participation: techniques de collecte de données, etc.
 - la constitution de groupes et la dynamique de groupe
 - la planification par la base
 - l'identification et l'orientation des activités rémunératrices et autres types d'activités
 - les structures, rôles, politiques, programmes et mode de fonctionnement des organes administratifs et autres services concernés (mécanismes de distribution)
 - la stimulation des groupes à la prise d'autonomie: comment les animateurs de groupes peuvent-ils se rendre superflus au bout de deux S trois ans?
- 2) participer au renforcement des attitudes et motivations des animateurs de groupes ainsi que nous l'expliquons au paragraphe 2. La formation doit créer ou débloquer chez les participants les forces qui leur permettront d'agir avec conviction et courage dans les combats qu'ils mènent dans les villages ou à des niveaux supérieurs, et aider les participants à acquérir un esprit d'analyse et de questionnement ainsi qu'une démarche scientifique leur permettant de comprendre les réalités qui les entourent 1/.

1/ Cf. Kamla Bhasin, The Role and Training of Development Activists, Madras, 1980, page 31.

- 3) aider les animateurs de groupes à acquérir, entre eux ainsi que dans leurs relations avec le coordonnateur de projet (CP), un authentique esprit d'équipe basé sur une compréhension réciproque et sur un partage des idéaux, des expériences et des problèmes.
- 4) lancer un processus continu de création et d'expérimentation de moyens novateurs pour contribuer à améliorer la condition des populations rurales défavorisées; en d'autres termes, amorcer des débats et des analyses pour aider les paysans pauvres à s'aider eux-mêmes.

3.3 Méthodologie de la formation

- 3.3.1 Selon les conceptions traditionnelles, la formation des agents du changement consiste en un transfert de connaissances et de compétences détenues par des spécialistes à des candidats agents de terrain. Ce sont les spécialistes qui définissent le contenu, la méthodologie et l'organisation de la formation. Les stagiaires sont considérés comme les récepteurs passifs d'un certain nombre de notions; ils sont les objets et non les sujets de la formation et ne participent pas à l'organisation de leur propre apprentissage 1/. En d'autres termes, la formation s'effectue généralement de façon très conformiste: les formateurs établissent un programme d'enseignement basé sur leur perception personnelle des besoins des agents du changement, puis le présentent à des stagiaires qui n'ont pas la possibilité de le modifier en fonction de leur propre appréhension, de leurs besoins et de leur rôle. Depuis quelques temps, on reconnaît de plus en plus que le contenu et la méthodologie de la formation doivent être basés sur les (et/ou correspondre aux) fonctions pratiques et spécifiques des agents du changement 2/.

En raison de ce mode de formation traditionnel, de nombreux agents du changement conçoivent des attitudes paternalistes envers ceux qu'ils sont appelés à aider. Ils n'ont acquis qu'une partie des compétences nécessaires pour comprendre la population locale, ses systèmes de valeurs, ses ressources, pour oeuvrer à la réalisation d'objectifs pré-établis et pour traiter des situations de travail problématiques. Peu de possibilités leur sont offertes de s'examiner en tant qu'individus apportant leur expérience, leur point de vue, leurs valeurs et leurs antécédents - autant de caractéristiques susceptibles de présenter des différences, voire des incompatibilités, avec celles des habitants de la zone où ils opèrent. Ils ont aussi peu de possibilités de réfléchir sur leurs motivations personnelles, sur les raisons pour lesquelles ils désirent travailler avec la population paysanne: l'éveil de la conscience critique et la réflexion sur soi-même sont également des points très importants de la formation.

- 3.3.2. La formation pour le PPP étant fondée sur la participation, elle comporte l'association de tous les intéressés à l'identification de leurs propres besoins en matière de formation ainsi qu'à la planification et à la gestion du programme, car il s'agit là de la meilleure façon d'enseigner et d'appliquer dans la pratique la "planification de bas en haut", la participation populaire et la décentralisation des pouvoirs. L'accent est placé sur la formation autodidactique et l'étude collective moyennant une interaction permanente entre participants et l'échange d'expériences sous forme de tournées sur le terrain et de discussions de groupe (Kamla Bhasin, 1979)

1/ The Role and Training of Development Activists, op. cit., page 29.

2/ People's Participation in Development, Vol. I, FAO, Rome, 1974.

Idéalement, les organisateurs de la formation ne devraient pas préparer le calendrier ou l'emploi du temps ni imposer une structure rigide à la formation. Il faut laisser le groupe formateurs/stagiaires prendre toutes les décisions en postulant que, si chacun participe à cette prise de décision, le calendrier sera mieux adapté aux nécessités et l'emploi du temps plus réaliste (Kamla Bhasin, 1982).

Il est en outre souhaitable que le personnel de l'administration concernée et les autres experts participent - lorsque c'est possible, avec les paysans pauvres - à la conception du programme de formation des animateurs de groupes et que leurs travaux débouchent sur une élaboration commune des manuels et des matériels de formation.

- 3.3.3 La formation devrait être caractérisée par une interaction de groupe permanente facilitant l'acquisition des attitudes, connaissances et compétences dont les animateurs de groupes ont besoin pour jouer leur rôle. La formation doit créer une atmosphère dans laquelle les participants déterminent les connaissances qui leur sont nécessaires dans une situation de groupe fondée sur le dialogue et à laquelle chacun participe (formateurs comme stagiaires) avec une attitude d'interrogation et d'ouverture d'esprit.

Dans un tel programme de formation, la distinction entre formateurs et stagiaires est réduite au minimum. Les formateurs sont des pivots qui créent une atmosphère grâce à laquelle tous les participants (y compris les pivots eux-mêmes) peuvent s'exprimer librement, poser des questions et s'instruire. Le pivot participe également à la quête commune de connaissances. Ici, tout le monde découvre et analyse la réalité. La "vérité" n'est pas détenue par un groupe de personnes (les formateurs) qui la dispensent à un autre groupe (les stagiaires); à l'inverse, on voit s'ouvrir une possibilité de dialogue authentique entre tous 1/.

Il importe aussi d'encourager dans toute la mesure du possible un rapport éga-litaire entre les participants, particulièrement pendant les stages de formation. Tous, par exemple, doivent vivre et prendre leurs repas ensemble. Personne ne doit bénéficier de privilèges particuliers concernant les conditions d'hébergement, la nourriture, etc. De la sorte, les participants partagent les mêmes commodités, les disparités sont réduites et chacun se sent plus détendu, plus libre et plus enclin à exprimer honnêtement son point de vue (Kamla Bhasin, 1980).

- 3.3.4 Tout l'apprentissage des animateurs de groupes doit être relié aux problèmes concrets des zones rurales et aux solutions qui peuvent leur être apportées. Cet objectif peut être atteint, entre autres, grâce à la présentation d'études de cas par les participants qui font ainsi montre de leur expérience professionnelle passée. Ces exposés peuvent aider à détecter les priorités en matière de formation pour les participants.

Mentionnons aussi le rôle que peuvent, bien évidemment, jouer à cet égard des visites sur le terrain soigneusement choisies ainsi que des discussions d'analyse.

Le principal objectif poursuivi par la formation consiste à donner aux animateurs de groupes une notion des structures sociales, économiques et politiques en place dans le pays et qui font souvent obstacle à une forme de développement égalitaire atteignant toutes les couches de la société. Si l'on veut que les programmes ne soient pas mis en place dans un "néant" social et qu'ils contribuent à un processus de progrès social égalitaire, il est essentiel que leur personnel soit formé selon de telles méthodes de participation (Huizer, 1982).

1/ The Role and Training of Development Activists, op. cit. pages 30 et 32.

- 3.3.5 Les échanges, au niveau national et/ou international, d'animateurs de groupes travaillant dans des projets de participation similaires constituent également un bon moyen de formation. Par le passé, ce type d'échange a été réalisé dans un pays concerné lors d'un programme de formation patronné par la FAO sous forme de voyages, de visites sur le terrain et d'ateliers 1/.

L'évaluation de la formation dispensée doit faire partie intégrante de tout programme de formation d'animateurs de groupes. Il devra être demandé à chaque participant de consigner par écrit ses sentiments sur le programme, dans leurs aspects positifs mais aussi négatifs, puis de les présenter au groupe en vue d'un débat 2/.

Cette évaluation doit porter sur tous les aspects du cours de formation des AG: lieu, dates, contenus, méthodes, formateurs, matériels, relations entre formateurs et stagiaires, fonctionnement plus ou moins démocratique, etc. A cette fin, le groupe pourra établir un court barème d'évaluation dont la préparation prendra valeur d'exercice collectif.

4. Planification de la formation

4.1 Organisation du cours de formation préliminaire

- 4.1.1 Objectifs Aux grands objectifs de la formation exposés plus haut, s'ajoutent les objectifs annexes u cours préliminaire, a savoir:

- 1) donner a l'occasion du cours la possibilité aux participants (formateurs et stagiaires) de bien se connaître en vivant et travaillant ensemble;
- 2) donner aux participants la possibilité de débattre toute question ou tout problème concernant leur futur travail d'AG;
- 3) permettre au CP et autres responsables du projet de choisir à l'occasion du cours des AG aptes à remplir leurs fonctions;
- 4) former les AG de manière qu'ils soient capables de commencer leur travail avec les paysans pauvres S l'issue du cours. Ce dernier point implique que les sujets du cours soient présentés et débattus dans une optique aussi pratique et opérationnelle que possible.

- 4.1.2 Les dates Le cours de formation pré-professionnelle aura lieu lors de la phase préparatoire du projet, éventuellement S l'issue de l'atelier de terrain initial et, bien

- 4.1.3 La durée L'expérience tirée des projets PPP suggère de prévoir un cours d'une durée de trois semaines au moins.

- 4.1.4 Le lieu Le cours devrait être organisé à l'intérieur ou à proximité d'une zone rurale (de préférence, une région d'implantation du projet) a prédominance de population défavorisée. Pour réduire les frais de transport et pour en faciliter l'accès aux formateurs, aux stagiaires et aux autres invités, il est toutefois recommandé que le lieu de formation se situe en un point central du pays. Ainsi, bien que ce soit souhaitable, il n'est pas nécessaire (car bien souvent trop problématique) que le cours soit organisé dans l'une des régions d'implantation du projet. Il serait préférable que le lieu choisi soit un centre (de formation et/ou de recherche, par exemple) doté de locaux d'internat ou de possibilités d'hébergement élémentaires.

1/ Abattons les barrières. Essai de formation a la participation pour le développement en Asie du Sud, par Kamla Bhasin, FAO, Bangkok, 1979.

2/ The Role and Training of Development Activists, op. cit., page 34.

- 4.1.5 Les participants Le nombre optimal de participants se situe autour de 30; une proportion appropriée de femmes constituant, à l'évidence, une condition très souhaitable, sinon impérative

La liste des participants devrait comprendre:

- a) un nombre d'AG potentiels à peu près égal au double des AG nécessaires pour le projet. Ainsi, lorsqu'on aura besoin de 6 à 8 AG (nombre moyen pour la phase préparatoire d'un projet PPP pilote), il faudra inviter 12 à 16 candidats.
A l'issue du cours, lorsque les participants se seront suffisamment familiarisés les uns avec les autres, l'on procédera à une sélection finale des candidats. Cette sélection sera, de préférence, effectuée par un comité de recrutement selon des modalités d'évaluation expresses.
- b) le CP national. Il est responsable de la formation des AG et donc habituellement chargé de l'organisation et de la conduite du cours.
- c) un nombre limité d'employés intéressés choisis au sein de l'organisme directement engagé dans la mise en place du projet.
- d) une sélection de responsables des principaux organes (appelés S être) engagés dans le projet, tels les services gouvernementaux concernés, les banques, les organisations non gouvernementales, etc. Une partie de ces responsables devra provenir des niveaux national et régional et une partie de la zone d'action (sous-région),

- 4.1.6 La préparation On fera parvenir à chaque participant une lettre d'invitation ainsi que les matériels voulus concernant le PPP en général et le projet du pays en particulier.

Les formateurs ou "maîtres" appelés S faire le cours devront faire parvenir à temps leurs matériels écrits à l'organisateur (CP), de manière que ceux-ci puissent être examinés, distribués et lus à l'avance par tous les participants.

- 4.1.7 Les coûts Bien évidemment, ils dépendent dans une large mesure des contributions locales et des moyens consentis par le gouvernement et/ou les autres organismes (organisations non gouvernementales) directement concernés par le projet. Habituellement, les salles de réunion et une partie des matériels de formation sont mis gratuitement à la disposition du responsable du projet.

Selon les habitudes ou la manière de faire locales, de petites rémunérations ou des indemnités pour frais de déplacement peuvent être versées aux formateurs et aux stagiaires.

- 4.1.8 Les matériels de formation Ils doivent être clairs, concis et réellement adaptés à la formation des AG. Il faudrait, autant que possible, faire usage des matériels préparés dans le pays et/ou la région pour la formation des travailleurs de terrain. La PAO et d'autres organismes internationaux de développement peuvent également fournir des documents utiles (voir l'annexe du présent document).

Dans toute la mesure du possible, les matériels seront présentés dans la langue du pays. En outre, une liste des matériels disponibles sera préparée à l'intention de chaque participant. En dernier lieu, les documents devront être présentés de telle manière qu'ils puissent être facilement conservés ensemble et consultés ultérieurement.

4.1.9 Planification du programme d'enseignement et de l'emploi du temps La deuxième partie du présent document indique les principaux sujets qui devront être inclus au programme d'enseignement à des fins d'exposé ou de discussion.

Nous présentons ci-dessous quelques suggestions utiles.

- a) Il n'est pas souhaitable de prévoir une articulation rigide des sujets à aborder quotidiennement. Mieux vaut se limiter à l'élaboration d'un calendrier ou d'un emploi du temps à caractère indicatif pour la présentation des différents contenus du cours.
- b) Le programme d'enseignement ne doit pas être surchargé de sujets; dans le cas contraire, les participants risquent de ne pas parvenir à intégrer les informations reçues. Il convient de réserver d'importantes plages de temps pour la lecture de documents de base à caractère général, la discussion des sujets présentés ainsi que pour la récréation et le repos. Le calendrier des cours doit se composer d'un panachage approprié entre les cours magistraux/exposés, les débats, le temps de lecture et les exercices individuels et collectifs. La plus grande partie des périodes affectées aux exposés/cours magistraux doit être réservée à la discussion par les participants. "L'expérience montre qu'ainsi, les intéressés intègrent mieux le contenu du matériel didactique et comprennent également qu'il est possible d'en donner différentes interprétations. Cette façon de faire donne également de plus grandes possibilités au maître de clarifier les points obscurs ou susceptibles d'entraîner différentes interprétations" *y*.
- c) Rappelons-le, les sujets présentés doivent avoir un caractère aussi pratique que possible et, pour cela, ne pas se limiter à donner des exemples et des illustrations. Il importe de garder à l'esprit que les AG doivent être capables de commencer leur travail dès la fin du cours.
- d) Au vu des points mentionnés plus haut, on accordera un grand soin à la sélection de formateurs et enseignants qualifiés et expérimentés qui seront informés en temps utile des objectifs spécifiques, méthodes, contenus, etc. du cours. Il importe de sélectionner des formateurs qui soient préparés pour dispenser en temps voulu leurs cours écrits. Tous les formateurs doivent, bien évidemment, posséder une connaissance approfondie et avoir une grande expérience des sujets qu'ils traitent. Ils doivent notamment s'employer à communiquer leur savoir-faire de la façon qui permettra le mieux aux AG d'en tirer parti.
- e) Deux activités importantes doivent figurer au programme du cours de formation:
 - 1) la présentation personnelle de chacun des participants au début du cours; cette présentation fera apparaître les différences d'âge, de milieu, d'expérience et de motivation.

Il est également intéressant que la présentation de chacun soit assortie du bref exposé d'une étude de cas (comme nous le suggérons à l'alinéa 3.3.4) révélant l'expérience professionnelle du participant. Ces exposés devront être préparés avant le commencement des cours.

1/ Recommandation du groupe d'experts sur la planification locale au niveau du district, Fondation allemande pour le développement international, Berlin, nov. 1981 (polycopié).

- 2) l'évaluation individuelle et collective du cours par les participants (cf. alinéa 3.3.6). Cette importante activité exigera au moins une demi-journée.
- 3) Malgré l'utilité de cette activité, les problèmes de temps empêcheront dans la plupart des cas d'effectuer des visites sur le terrain pendant ces trois semaines de cours préliminaire. En revanche, ces visites seront incluses à la formation initiale sur le terrain prévue immédiatement après le cours (cf. alinéa 4.2).

4.1.10 En résumé Les points précédemment exposés font clairement apparaître que l'organisation du cours de formation pré-professionnelle est une tâche longue et difficile qu'il conviendrait d'entreprendre le plus tôt possible dans la phase préparatoire d'un projet PPP. Inutile d'ajouter qu'il importe de s'attacher en temps utile et avec une attention toute particulière à sélectionner les formateurs, à préparer la formation et les matériels de référence ainsi que la lettre d'invitation assortie de la documentation appropriée, à choisir le lieu de formation et à préparer le programme d'enseignement.

4.2 La formation initiale sur le terrain

4.2.1 Le cours préliminaire de formation des AG a - comme nous l'expliquons plus haut - une durée de trois semaines mais un programme d'enseignement relativement étendu (voir deuxième partie du présent document) qui demandera du temps et laissera peu de disponibilité pour les exercices sur le terrain.

Cette mise en pratique est, bien évidemment, indispensable: les stagiaires apprendront en théorie ce que l'on entend par recherche orientée vers l'action et par MOE (surveillance et évaluation continue), par exemple, comment effectuer des enquêtes sur les ménages (paragraphe 18), des opérations d'évaluation, etc., mais ils manqueront des possibilités d'apprendre par l'action en appliquant la théorie au terrain.

Pour pallier ce manque, une formation initiale sur le terrain sera organisée dans les zones d'action pour une période de temps limitée (deux mois, trois mois, par exemple), de préférence, aussitôt après le cours préliminaire, à l'intention des AG retenus pour travailler dans le cadre du projet.

Cette période doit être considérée à la fois comme une formation intensive en cours d'emploi et comme le début de l'action des AG sur le terrain.

Pour ce qui est de la localisation, il faudrait que les participants vivent et travaillent ensemble pendant au moins les deux premières semaines dans un lieu offrant des possibilités de restauration et d'hébergement élémentaires et situé à l'intérieur ou à proximité de l'une des zones d'action jugées les plus appropriées pour la formation sur le terrain.

Au nombre des participants, devraient figurer le CP, les AG, les experts ad hoc en matière de recherche, les représentants des administrations et des organisations non gouvernementales éventuellement intéressées et les informateurs locaux, tout particulièrement, les représentants des paysans pauvres.

4.2.2 Il sera nécessaire d'établir un calendrier faisant état des activités et différentes phases énoncées ci-après en termes généraux.

La première phase est consacrée à la préparation au niveau du village ainsi qu'à celle d'enquêtes préliminaires et approfondies sur les ménages (voir paragraphe 18), en particulier à la préparation d'instruments de recherche (questionnaires, etc) adaptés aux conditions locales et centrés sur les besoins existants dans les zones d'action. Cette enquête devrait débiter par la collecte de toutes les informations de base pertinentes concernant les zones d'action. Il convient également de dresser une liste des importantes lacunes qui apparaissent habituellement dans le minimum nécessaire d'informations pratiques (voir alinéa 16,2).

Il va sans dire que l'exercice de formation pratique doit être exécuté dans la participation: le CP, les AG, les experts, les informateurs locaux sélectionnés formeront une seule et même équipe de travail.

La participation des AG ne se limitera pas à la planification de la recherche; ils apprendront également à mener des enquêtes: comment réaliser des entretiens, comment collaborer au traitement (initial) des données, etc.

Pour plus amples informations sur les procédures de recherche, les sondages, l'observation participante, la réalisation d'entretiens auprès des dirigeants/personnes influentes et des paysans pauvres, les erreurs à éviter, etc., se reporter à:

- 1) "Directives de recherche pour les projets d'action sur le terrain visant à promouvoir la participation des pauvres au développement", FAO, Rame, 1979, paragraphes 13 à 18,
- 2) Le Manuel, chapitre 4, paragraphes 20 à 35.

La deuxième phase est consacrée à la mise à l'épreuve des instruments de recherche (grilles, questionnaires, etc.) dans des villages de la zone d'action à l'intérieur ou près de laquelle se trouve le lieu de formation, ou dans des villages présentant des conditions similaires.

Chaque AG réalisera environ 4 entretiens par jour pendant 3 à 4 jours et mettra à l'épreuve les plans préparés pour les enquêtes préliminaires et approfondies sur les ménages. Ensuite les AG et autres participants réfléchiront ensemble sur les problèmes rencontrés lors des entretiens et modifieront en conséquence les plans préparés.

Outre l'adaptation, dès la phase initiale, des instruments aux conditions locales, on peut mentionner parmi les avantages de cette opération:

- le fait que les AG et autres participants puissent se familiariser avec les conditions socio-économiques rencontrées dans les villages du secteur concerné,
- le fait que les villages couverts par l'exercice d'enquête soient susceptibles d'être facilement englobés ultérieurement dans l'action puisque leurs habitants auront déjà reçu des informations sur le projet.

La troisième phase C'est au cours de cette phase que seront entreprises les enquêtes préliminaires et approfondies dans les groupes de villages choisis à l'intérieur des zones d'action. Dans un premier temps, on assignera à chaque tandem d'AG un groupe de villages dans lequel il travaillera pendant deux à trois ans (voir alinéas 15.3 et 22.9).

Dans chaque groupe de villages, se tiendront alors une ou plusieurs réunions de village au cours desquelles le CP expliquera le projet (si possible avec l'aide d'images et de diapositives) à toute la population, y compris les tenants du pouvoir. Il présentera également les AG (voir alinéa 22.2).

Pendant son exposé, il conviendrait que le CP mette l'accent sur le fait que le projet sera mené dans l'intérêt de tout le village, qu'il visera à compléter les autres projets et non à les remplacer.

Les présentations et l'exposé ayant eu lieu, les tandems d'AG commenceront les enquêtes, qui constituent une première forme d'interaction extrêmement importante avec la population locale.

Comme nous l'exposons plus haut ainsi qu'à l'alinéa 18, les enquêtes sur les ménages devront être réalisées dans un esprit de participation: les paysans pauvres doivent, dans toute la mesure du possible, prendre part à l'amélioration des plans établis. Par exemple: Quels sont les problèmes qui, en l'occurrence, doivent réellement entrer en ligne de compte? Comment formuler les questions de façon plus adéquate? Etc. Dès le début, encore une fois, la dichotomie "eux-nous" devra être aussi réduite que possible entre les AG et les populations rurales.

Chaque AG poursuivra les entretiens, à raison d'une moyenne de 4 à 6 par jour.

Quatrième phase Les enquêtes (entretiens, etc.) seront seulement bien entamées et un complément de temps sera nécessaire pour les achever. Il faudra pourtant les interrompre à l'issue de la troisième phase pour organiser un séminaire de formation d'une durée d'environ une semaine réunissant l'ensemble des AG (au lieu où a débuté la formation sur le terrain, par exemple), ou les AG de chaque zone d'action distincte sous forme de plusieurs séminaires successifs. Dans les pays où les zones d'action sont éloignées les unes des autres et difficilement accessibles, la seconde formule peut présenter une économie tant sur le plan financier que sur celui du temps, le CP étant la seule personne à effectuer des déplacements importants.

Ce séminaire final d'une semaine est nécessaire pour l'exécution, entre autre, des tâches suivantes:

- a) exposé par les AG de leurs premières expériences d'enquêtes, des problèmes rencontrés ainsi que des difficultés de vie et de travail auxquels ils se sont heurtés sur le terrain,
- b) débats sur les problèmes et difficultés décrits (ex. nécessité d'une révision plus approfondie des plans et modalités de traitement des données, conditions d'hébergement et moyens de transport inadéquats, etc.) de même que sur les possibilités de solution et les mesures à prendre,
- c) préparation de propositions pour un plan de travail détaillé destiné à chaque AG et couvrant une période de temps de deux mois, par exemple,
- d) planification détaillée de l'Atelier d'Initiation prévu dans chaque zone d'action (voir paragraphe 21).

À l'issue de la formation intensive sur le terrain, les AG sont, en principe, capables de travailler de façon plus autonome - autonomie n'étant naturellement pas synonyme d'abandon de l'esprit d'équipe. Mais il va de soi que le conseil régulier et soutenu du CP sera indispensable aux AG. Le CP leur apportera ce conseil à l'occasion de fréquentes visites.

- 4.2.3 Au lieu du plan de formation présenté plus haut, l'on pourrait imaginer d'organiser pendant, ou immédiatement après, le cours préliminaire un stage d'initiation court et intensif (qui pourrait durer une semaine) dans des villages proches du lieu de formation. (Le Manuel propose cette formule au chapitre 11, paragraphe 4).

Un tel dispositif pourrait être approprié dans certaines circonstances, bien qu'il entraîne diverses sujétions:

- 1) Il peut s'avérer problématique d'organiser pour une durée d'environ une semaine des exercices de formation à l'intention de 12 à 16 aspirants AG. Il faudra, en effet, assurer le transport quotidien aller et retour entre le lieu de formation et 4 ou 5 villages afin de réaliser les entretiens par petits groupes de 3 ou 4 AG par village. Ces courtes visites devront, en outre, être précédées de réunions de sensibilisation avec au moins les dirigeants et les anciens du village.

- 2) La préparation d'instruments de recherche expérimentaux adaptés aux besoins est une activité qui exige beaucoup de temps et dont la plus grande partie devra être exécutée avant le cours préliminaire, c'est-à-dire sans une participation suffisante des AG et de la population locale.
- 3) Les stagiaires manqueront de temps pour se familiariser de façon satisfaisante avec les conditions particulières des villages à visiter.
- 4) Les exercices de recherche seront susceptibles de "perturber" les villageois qui devront attendre un long moment avant d'en voir les prolongements dans une action.
- 5) Le lieu du cours préliminaire risque d'être situé dans un territoire très différent des zones d'action.

4.3 La formation complémentaire Comme nous l'avons dit dans l'introduction (alinéa 1.2), lorsque la formation initiale a clairement fait apparaître les nécessités en matière de formation, les participants au projet peuvent aisément concevoir le suivi de la formation des AG.

Les AG, bien sûr, s'instruiront chaque jour grâce aux enseignements que leur apporteront les paysans pauvres, les autres AG, les personnels de l'administration concernée et des organisations non gouvernementales, etc., au cours de l'exécution de leur mission. Ce mode de formation est particulièrement efficace puisqu'il s'agit de formation sur le tas.

Il restera toutefois nécessaire de prévoir des occasions d'apprentissage particulières. Ces occasions seront préparées collectivement par le CP et les AG.

L'organisation, la teneur, les méthodes et l'échelonnement dans le temps de la formation différeront pour chaque projet PPP. On y retrouvera, toutefois, un certain nombre de constantes, au nombre desquelles:

- a) Les réunions d'analyse et d'évaluation (également baptisées réunions de mise à jour) rassemblant le CP et tous les AG opérant dans une zone donnée. Au cours de ces réunions, les AG se pencheront sur l'exécution de leurs tâches, leurs succès, leurs échecs et les évalueront eux-mêmes en équipe; ils débattront de leurs problèmes et s'aideront mutuellement à trouver des solutions viables, ils planifieront de façon aussi détaillée que possible le travail qu'ils auront à effectuer jusqu'à la réunion suivante. Les réunions auront lieu régulièrement (disons, chaque trimestre ou chaque semestre) et devraient s'avérer fructueuses et motivantes. Il importe que ces carrefours soient caractérisés par une atmosphère exempte de formalisme, qui favorisera le libre échange des idées, problèmes, doléances, déceptions, etc.

La présentation par les AG de résumés réalisés à partir de leurs registres et journaux de MOE (voir paragraphe 20) serait propre à accroître l'intérêt de ces réunions. Les résumés pourraient en outre être intégrés aux comptes rendus dans le cadre du système de MOE du projet.

- b) L'atelier d'initiation et les ateliers annuels de synthèse de la MOE organisés ultérieurement dans chaque zone d'action (cf. paragraphe 21). Ces ateliers offrent, eux aussi, d'importants atouts pour l'instruction.
- c) Les brefs cours de mise à jour que le CP peut organiser à l'intention des AG. Ils peuvent, par exemple, viser à réaliser un travail plus soutenu sur la dynamique de groupe, à diffuser l'information concernant de nouvelles techniques de production et activités rémunératrices, des politiques et programmes nouveaux lancés par les pouvoirs publics, de nouvelles dispositions en matière de crédit et de commercialisation, des activités socio-culturelles de groupe qui paraissent prometteuses, etc.

Comme nous l'exposons au paragraphe 2, les AG n'ont pas à être des techniciens totalement au fait des techniques nouvelles, des plans de développement, des programmes, etc. Il importe, cependant, de les informer périodiquement de l'endroit où chacun (y compris les bénéficiaires) peut obtenir des renseignements détaillés sur les questions énumérées plus haut. Durant ces cours de mise à jour informels, pratiques et axés sur la résolution des problèmes, il conviendrait que les AG aient largement l'occasion d'engager le débat avec les spécialistes invités comme formateurs. Il conviendrait également que ces cours leur donnent l'occasion de se procurer d'intéressants matériels de référence.

- d) La préparation d'un bulletin d'information simple et polycopié qui constitue une autre forme d'exercice instructif. Cette activité pourrait être réalisée périodiquement par les AG et d'autres participants au projet, parmi lesquels des membres des groupes. De tels bulletins d'information constituent une documentation précieuse et un bon moyen de diffusion de l'expérience professionnelle des AG, des résultats obtenus grâce à l'action des groupes, des problèmes, des projets pour l'avenir proche, etc. Il devraient également favoriser la communication, d'une part, entre tous les participants au projet (et, par voie de conséquence stimuler leur motivation), y compris les paysans pauvres et, d'autre part, entre ces derniers, les administrations et les organisations non gouvernementales intéressées.
- e) Les visites d'échange dans différentes zones d'action des projets PPP et projets similaires, à l'intérieur du pays, voir dans des pays présentant des situations analogues, entre AG, fonctionnaires gouvernementaux et non gouvernementaux et, éventuellement, membres représentatifs des groupes. Ces échanges constituent également d'excellents moyens de formation (voir aussi 1 alinéa 3.3.5).

Deuxième partie. Charpente du programme d'enseignement pour la formation préliminaire

Cette partie de notre document présente des sujets essentiels qui pourront être, soit plus amplement développés, soit abrégés en fonction des besoins et désirs des formateurs et enseignants. Il reste toutefois que les généralités concernant le PPP et autres questions fondamentales (Partie A) occuperont une part minimale des périodes de formation et que le temps restant sera consacré à l'explication et à l'examen du projet PPP dans le pays concerné (Partie B).

- A Philosophie, historique et mise en oeuvre du PPP
- 5. La signification du développement Il s'agit d'un vaste sujet de base dans lequel devront être abordés les points qui suivent.
 - 5.1 Jusqu'à une date récente, développement était habituellement synonyme de croissance économique, augmentation de la productivité, élévation du revenu par habitant, accroissement du Produit National Brut et/ou suppression de la famine, de la pauvreté, de l'ignorance. Dans les meilleurs cas, la liaison de ce processus avec les facteurs humains, sociaux et culturels n'était qu'accessoire.

- 5.2 La majorité des politiques, programmes et projets de développement étaient - et sont toujours pour la plupart - "concoctés" dans les capitales par des planificateurs qui voyaient rarement l'utilité de concevoir leurs modèles à partir d'informations concernant les besoins et aspirations réels de la base populaire. Ils avaient l'habitude d'appliquer la méthode "de haut en bas" et présumaient de ce qui devait convenir le mieux aux masses situées "en bas". Les projets étaient ensuite "parachutés" sur les régions pour y être mis en place sans concertation avec les habitants. Ces projets se composaient essentiellement de vastes plans d'assistance financière. Etrangers au village et à l'économie locale, ils n'étaient pas conçus comme des moyens de créer le développement à partir du village et de son économie. En conséquence, leurs résultats étaient plus souvent nuisibles que bénéfiques. Il s'agissait des projets d'une élite fondés sur le postulat selon lequel les plus déshérités finissent toujours par recueillir quelques miettes des avantages détenus par les plus favorisés.
- 5.3 Cette vue conformiste est en train de subir un bouleversement total. Diverses idées et nouvelles conceptions du développement sont sorties du creuset. Les spécialistes de l'ancienne école ont une vision périmée du développement, qu'ils continuent à envisager en termes exclusivement économiques, alors que d'autres combinent les notions économiques et une approche axée sur le social.
- 5.4 Aujourd'hui, on s'accorde de plus en plus à penser que le développement implique l'émancipation, une émancipation des facteurs, naturels ou créés par l'homme, qui oppriment l'homme. Il implique également un processus créant des conditions propres à améliorer la qualité de la vie.

Selon les tendances nouvelles, un développement exclusivement conçu sous l'angle de la croissance économique conduit, soit à l'apparition de disparités et déséquilibres aussi nombreux que variés, soit à l'aggravation de ceux qui existent déjà.

Voilà pourquoi l'on s'emploie à chercher d'autres réponses au problème du sous-développement. Des expériences récemment menées dans divers pays montrent que des solutions différentes sont très concevables et que, même avec une croissance modeste, il est possible d'empoigner à bras le corps la pauvreté et le manque de travail.

6. Les pauvres ruraux

6.1 Comment définir les pauvres et les classer?

- 6.1.1 De façon générale, les pauvres sont tous ceux qui vivent dans des régions rurales au-dessous du niveau de subsistance, qui pratiquent à temps complet ou partiel l'agriculture, la pêche et des activités apparentées et qui, pour leurs moyens d'existence, sont largement tributaires des nantis locaux et des riches en général. Ces rapports domination-dépendance entre nantis et pauvres se traduisent le plus souvent par diverses formes d'oppression et/ou d'exploitation.

Dans les pages qui suivent, l'on pourra trouver pour désigner les pauvres des termes tels: économiquement faibles, défavorisés, exclus, ou encore, groupes aux revenus les plus faibles, fermiers ou pêcheurs marginaux, petits cultivateurs ou petits paysans.

Le mot "paysan" définit généralement les petits propriétaires vivant sur leurs terres, les petits fermiers et petits métayers. D'après Shanin (1971), ce sont de petits agriculteurs qui, à l'aide d'un équipement simple et d'une main-d'oeuvre familiale, produisent essentiellement pour leur propre consommation et pour remplir leurs obligations à l'égard des détenteurs du pouvoir politique et économique.

Cependant, on peut donner au terme un sens psycho-sociologique plus large. Il indique alors tous les cultivateurs pauvres ou fermiers vivant à la limite ou au-dessous du niveau de subsistance. Ainsi, le terme "organisation paysanne" désigne toutes les organisations concernant ce type de cultivateurs et qui sont généralement gérées par ces derniers.

6.1.2 Il est indispensable de classer les pauvres pour concevoir des programmes propres à les aider. Divers études et projets ont permis d'établir une classification générale: 1) petits propriétaires ou exploitants agricoles; 2) fermiers et métayers; 3) ouvriers agricoles sans terre et pêcheurs, employés sur une base permanente, saisonnière ou journalière; 4) certaines catégories d'artisans ruraux; 5) membres de tribus autarciques et autres habitants de la forêt ou d'ailleurs, vivant de la chasse, de la pêche, de la culture itinérante, etc.; 6) travailleurs forestiers s'occupant de plantation et de transformation du bois, d'agriculture, de chasse, etc.; 7) larges groupes de nomades ou semi-nomades et de réfugiés. Les femmes rurales pauvres peuvent entrer dans l'une ou l'autre de ces catégories, en tant qu'ouvrières à leur propre compte ou employées par autrui. Dans plusieurs pays, la main-d'oeuvre rurale économiquement faible comprend même les enfants de moins de 15 ans qui sont employés dans l'agriculture ou la pêche. On rencontre fréquemment une combinaison de ces catégories, par exemple: petits exploitants/fermiers, métayers/manoeuvres, pêcheurs/paysans, etc.

6.2 La pauvreté régionale Outre la pauvreté au niveau individuel et familial, on peut définir une autre pauvreté affectant une zone ou région. Une région est pauvre lorsqu'elle présente tout ou partie des caractéristiques suivantes:

- faibles ressources naturelles et humaines,
- insuffisance des infrastructures, des services et équipements de base,
- iniquités dans le régime foncier,
- manque de possibilités d'emploi,
- existence de formes institutionnalisées d'oppression des pauvres,
- absence ou inadéquation des institutions susceptibles de permettre à la population de participer à l'administration et à la prise de décisions au niveau local.

Bien souvent, la pauvreté régionale et la pauvreté individuelle ou familiale sont intimement liées: la majorité des paysans pauvres vivent dans des régions frappées par la pauvreté ou en sont originaires (ex. les habitants des bidonvilles urbains).

6.3 L'ampleur de la pauvreté en milieu rural

6.3.1 Près d'un tiers des habitants du monde, soit environ 1 210 millions d'êtres humains, sont très pauvres, au sens relatif comme au sens absolu. Plus de la moitié de ces pauvres sont miséreux et sous alimentés ^{1/}. On compte 800 millions d'adultes analphabètes, chiffre appelé à augmenter considérablement car actuellement 250 millions d'enfants ne sont pas scolarisés. Environ la moitié de la population du monde vit dans les zones rurales des pays les moins développés et compte une vaste majorité de pauvres incapables d'améliorer leur sort. Parmi ces mal nantis, les femmes et les jeunes constituent, bien évidemment, les deux groupes les plus vulnérables. En prenant comme critère un revenu annuel par habitant de 50\$, (prix de 1969), la Banque mondiale a établi deux catégories de pauvreté, la pauvreté "absolue" et la pauvreté "relative"; la première catégorie comprend ceux dont le revenu est inférieur à 50\$, et la seconde ceux dont le revenu dépasse cette somme mais est encore inférieur au tiers du revenu national moyen ^{1/}. Cette classification a fait apparaître que 40 pour cent de la population totale des pays en développement (environ 750 millions d'individus) étaient pauvres et que 85 pour cent d'entre eux vivaient dans la pauvreté absolue, ces derniers se répartissant comme suit: 70 pour cent en Asie, 18 pour cent en Afrique et 12 pour cent en Amérique latine. Plus de 80 pour cent des déshérités du monde vivent en milieu rural.

^{1/} OIT, l'emploi, la croissance et les besoins essentiels, page 22.

On s'accorde largement à reconnaître qu'il est difficile d'appliquer aux zones rurales des critères de pauvreté exprimés en termes monétaires. Cela, non seulement parce que les pauvres ruraux assurent eux-mêmes leur approvisionnement et ne sont pas suffisamment entrés dans l'économie marchande, mais aussi parce que de tels indicateurs ne donnent pas une image réelle des conditions de vie d'une population.

- 6.3.2. Excepte les données générales connues sur les populations rurales pauvres, les informations de fond les concernant sont extrêmement rares.

Il est pratiquement impossible pour un observateur extérieur, même perspicace, de percevoir le paupérisme rural tel que le subissent les pauvres eux-mêmes. Ignorance ou méfiance vis-à-vis des organisations mises en place pour les aider sont très courantes, et la faute en vient souvent d'en haut. Il est donc indispensable d'obtenir des renseignements sur la façon dont les pauvres perçoivent, observent et ressentent, ainsi que sur ce qu'ils attendent des efforts des organismes de développement travaillant à la base et, surtout, des organisations rurales dont ils ont, au moins, entendu parler. Généralement, ces organismes les "dépassent", leurs activités se déroulant par-delà l'horizon du combat qu'ils livrent quotidiennement pour leur survie. On observe chez les puissants qui constituent l'élite rurale un manque d'intérêt quasi général à l'égard des pauvres vivant dans leur voisinage. Mieux comprendre les problèmes des pauvres et aider à y apporter des solutions peut - tout au moins à brève échéance - porter atteinte aux intérêts des privilégiés. A long terme, en revanche, cela peut leur être profitable.

7

7.1

- 7.1.1 Dans la majorité des pays, l'objectif essentiel des politiques de développement rural est encore d'accroître la production agricole. Comparativement, on n'accorde qu'une importance mineure aux objectifs d'équité et de justice distributive. Dans les faits, les politiques actuellement menées par de nombreux gouvernements et axées sur la productivité ont pour effet de creuser le fossé entre les revenus en zone rurale et en zone urbaine et à l'intérieur des zones rurales; le gros exploitant devient plus prospère tandis que, dans bien des cas, les pauvres ruraux deviennent plus pauvres et plus nombreux. Même lorsque les autorités professent leur intention d'agir en faveur des pauvres, déclarations sont rarement suivies d'effets à cause de l'opposition des détenteurs locaux du pouvoir et du manque de volonté politique de voir les mesures aboutir. Par exemple, de nombreux programmes de réforme foncière n'ont pas réussi à apporter d'avantages appréciables aux sans terre ni à faire disparaître les situations de dépendance critiques que subissent une masse incalculable de paysans. Malgré l'inadéquation des données connues sur les pauvres dans la plupart des pays, les constatations indiquent que 50 pour cent à 90 pour cent des populations rurales entrent dans la catégorie des indigents.

La participation

Par le passé, le

1/ Discours prononcé au Conseil des gouverneurs par Robert S. McNamara, président, Banque mondiale, Nairobi, 1973. Idem, Washington, 1974; Développement, Document de politique sectorielle, Banque mondiale, 1975.

Plusieurs études réalisées par la FAO et d'autres organismes ont fait apparaître que, parmi les efforts déployés pour constituer d'authentiques organisations populaires, seul un petit nombre avaient été couronnés de succès. Jusqu'à présent, les gouvernements n'ont créé ni mécanismes spéciaux ni institutions pour collecter méthodiquement les informations concernant les pauvres, et encore moins pour les faire participer au processus de développement. Dans les meilleurs cas, on a assisté à la mise en place de commissions d'étude ad hoc chargées, par exemple, de définir les seuils de pauvreté. Par ailleurs, on présume à tort que les planificateurs du développement au niveau national et dans les zones rurales connaissent suffisamment bien leurs groupes-cibles. Voici un essai de classification des attitudes et politiques gouvernementales à l'égard des pauvres ruraux:

- 1) Pays où une partie des responsables gouvernementaux sont parfaitement sensibilisés à la situation des pauvres ruraux. Cela signifie qu'ils s'emploient par différents moyens a) à les définir, les identifier et/ou les classer, et b) à prendre en leur faveur des mesures prioritaires par le biais de politiques, institutions et programmes qui leur sont spécifiquement destinés.
- 2) Pays où une partie des responsables gouvernementaux (essentiellement ceux qui sont le plus fréquemment au contact des réalités de la base) ont une conscience limitée de la situation des pauvres ruraux. Généralement, en pareil cas, a) la réflexion sur les problèmes des pauvres ruraux a tendance à stagner et b) les politiques et programmes spécifiques en leur faveur sont limités.
- 3) Les autres pays, où peu de signes indiquent pour le moment l'existence a) d'une sensibilisation des responsables à la situation des pauvres ruraux et, par conséquent, b) d'un quelconque intérêt à leur égard, matérialisé par des politiques et programmes spécifiques. D'ordinaire, et bien que les faits observés témoignent du contraire, les porte-parole des gouvernements affirment que les efforts déployés en faveur du développement, rural ou autre, touchent la population dans son ensemble.

7.1.2 Une interpellation se généralise aujourd'hui: pourquoi les pauvres ruraux sont-ils exclus des efforts de développement et de la prise de décision, ou réduits à une participation marginale, et pourquoi ne profitent-ils pratiquement jamais des avantages du développement? Jusqu'à présent, ce sont les ruraux aisés qui ont été touchés par les organisations rurales et autres organisations s'occupant des fermiers, des pêcheurs, etc. Le phénomène a conduit aux résultats négatifs suivants:

- 1) Une énorme majorité d'indigents ruraux restent inorganisés, marginalisés et exploités ;
- 2) Les pauvres ruraux, soit ne participent pas du tout, soit ont une participation dérisoire à la prise de décisions concernant leur promotion sociale et économique;

- 3) on tire du développement rural, et notamment de la production agricole, des résultats qui sont bien inférieurs à leurs potentiels.

Nombre de facteurs tels:

- les iniquités existant dans les structures d'exercice du pouvoir, au niveau local et aux niveaux supérieurs,
- la transplantation de notions, principes et modalités de développement d'origine étrangère et qui ne cadrent pas avec les conditions économiques et socio-culturelles de l'endroit,
- l'exercice par le gouvernement d'une supervision et d'un contrôle rigides,
- l'indifférence des détenteurs du pouvoir à l'égard des travailleurs ruraux,

se traduisent fréquemment par une domination et une manipulation exercées par les nantis et/ou les pouvoirs publics sur les organisations rurales, en particulier sur les coopératives. Dans ces conditions, il est clair que ces organisations peuvent difficilement contribuer à galvaniser les masses rurales en faveur de l'effort de développement et les aider à partager les fruits du progrès économique et social.

7.2

La participation

- 7.2.1 Comment définir la participation populaire? Depuis longtemps, les Nations Unies et autres organismes de développement s'intéressent à la participation populaire, non seulement en tant que droit fondamental de l'Homme, mais aussi en tant que question pratique intervenant dans les politiques de développement. En raison de l'élargissement du fossé entre pays riches et pays pauvres, ces organismes accordent aujourd'hui une attention prioritaire à la participation de la population. La participation de la population se fait par un processus comprenant essentiellement trois composantes interdépendantes:

- a) la participation des groupes ayant les revenus les plus faibles à la prise de décisions concernant leur développement,
- b) leur contribution aux efforts de développement,
- c) leur participation au partage des avantages du développement.

Pour les programmes de développement fondés sur la participation, il importe de déterminer comment et dans quelle mesure les pauvres ruraux s'engagent dans ces processus: en particulier, comment et dans quelle mesure les organisations rurales conçues comme moyens et expressions fondamentaux de la participation populaire contribuent à cet engagement. Partant des réalités de base - les conditions de vie des innombrables collectivités rurales - la participation au développement signifie:

- 1) La participation à la prise de décision au plan local, au sein des organes administratifs et autres et, dans toute la mesure du possible, la participation à la mise en œuvre des mesures décidées. Cet objectif de première importance peut essentiellement être atteint à travers une participation aux organisations rurales au plan local, par exemple, aux (pré-)coopératives, aux associations d'exploitants, aux syndicats professionnels, etc. Les pauvres ruraux n'ont peut-être pas - ou pas encore - conscience de détenir la force du nombre s'ils s'organisent. C'est pourquoi, dans de nombreuses zones d'implantation, les actions de sensibilisation, de motivation et de mobilisation devraient acquérir un caractère primordial.

- 2) l'utilisation de divers services et installations (dont beaucoup sont fréquemment fournis - directement ou indirectement - par les organisations rurales), comme, par exemple les services agricoles et autres (concernant la vulgarisation, le crédit, les facteurs de production, la commercialisation, etc.), les services médicaux, les opportunités éducationnelles et les services d'information/communication,
- 3) l'adoption des innovations en matière, par exemple, de gestion des exploitations, de systèmes d'irrigation, de méthodes de récolte, de facteurs de production, de commercialisation, mais aussi de nutrition, de logement, de protection maternelle et infantile, de prophylaxie, etc.

7.2.2 Il serait peut-être opportun de donner ici une définition pratique de la participation populaire qui soit directement applicable au développement rural:

"On peut définir la participation populaire comme étant le processus par lequel les ruraux pauvres deviennent capables de s'organiser par eux-mêmes et, grâce à leurs organisations, peuvent identifier leurs propres besoins, collaborer à la conception, à la mise en oeuvre et à l'évaluation de l'action collective. Ce type d'action est lancé par les ruraux pauvres eux-mêmes et repose sur leur accès à des ressources et services productifs autres que leur propre travail, et sur l'assurance d'un accès continu à ces ressources et services. Il repose également sur une assistance et un soutien initiaux visant à stimuler et à épauler les programmes d'action en faveur du développement. Bien que cette définition offre un cadre suffisamment large pour permettre la traduction du concept en termes de programmes et projets concrets de développement, il convient de préciser immédiatement que, dans leur situation socio-économique et politique actuelle, les ruraux pauvres ont besoin d'un soutien actif de la part des gouvernements et de l'adhésion de ces derniers à la liberté d'association pour les ruraux pauvres" 1/.

7.2.3 Les organisations rurales classiques et associatives Les études de la FAO ont identifié deux types d'organisations rurales: les organisations de type classique et les organisations de type associatif. Les premières sont créées, dirigées et/ou supervisées par des organismes extérieurs et par l'élite locale, et ce sont essentiellement des organisations formelles. Les secondes, en revanche, sont mises en place par les économiquement faibles ou avec leur collaboration, et sont dirigées par ces derniers, compte tenu de leurs idées et de leurs besoins, de telle sorte que la participation des membres y est activé. La plupart des coopératives, des associations d'exploitants et autres organisations formelles sont de type classique alors que certains syndicats agricoles et quelques organisations non gouvernementales sont de type associatif. On possède suffisamment d'éléments d'appréciation pour conclure que, dans les pays en développement, les organisations classiques ont permis aux populations rurales aisées d'accéder aux programmes de développement et aux ressources mais qu'il n'en a pas été de même pour les ruraux les plus démunis. En conséquence, les hommes, les femmes et les jeunes déshérités ne peuvent trouver un quelconque intérêt à ces organisations et tendent à y voir des services officiels au niveau le plus bas mais qui leur sont cependant inaccessibles. Au cours des dix dernières années, on a assisté à la formation d'un nombre relativement faible mais sans cesse croissant d'organisations associatives (par exemple au Bangladesh, aux Philippines, et en Inde). La participation des pauvres a été remarquable surtout parce qu'ils ont pris très activement part à la création des organisations et qu'ils les dirigent de telle manière qu'elles répondent à leurs besoins.

1/ People's Participation in Rural Development, par Dr. Riad El Ghonemy, FAO, Rome, juillet 1972, page 3.

- 7.3 La participation populaire dans le Programmé d'action de la CMRADR La Conférence mondiale sur la réforme agraire et le développement rural (CMRADR), qui s'est tenue au siège de la FAO à Rome en juillet 1979, a adopté une Déclaration de principes et un Programme d'action. Ce programme considère que la participation populaire est a la fois une fin et un moyen de promouvoir le développement rural. Il 1) considère que la participation des populations constitue un droit fondamental de l'Homme et un impératif pour le redéploiement du pouvoir en faveur des groupes désavantagés, lequel constitue lui-même une condition nécessaire pour le développement social et économique de ces groupes; 2) reconnaît que les stratégies de développement rural ne peuvent réaliser tout leur potentiel que par la motivation, la participation active et l'organisation de la population rurale a sa base; et 3) met l'accent sur la nécessité d'un engagement actif des femmes rurales, sur un pied d'égalité avec les hommes, dans les processus économique, social et politique de développement rural. Lors de la 20ème session de la Conférence de la FAO, les Etats Membres sont convenus de prendre des mesures effectives, avec l'assistance de la FAO, pour l'établissement et le renforcement d'organisations autonomes et représentatives des populations rurales, au nombre desquelles des organisations rurales de femme³ et de jeunes. Il a également été fait appel a la FAO pour collaborer plus étroitement avec des organisations non gouvernementales (ONG) afin d'élaborer de nouvelles formes d'organisations populaires et de méthodes fondées sur la participation. Le message de la CMRADR est que, pour répondre a leurs propres besoins et s'intégrer au processus de développement, les ruraux pauvres doivent assurer eux-mêmes le fonctionnement et la direction de leurs organisations.

Comme nous l'expliquons dans les paragraphes qui suivent, le Programme de participation de la population (PPP) est une composante fondamentale du Programme d'action de la CMRADR.

8. Genèse et objectifs du PPP

- 8.1 La genèse Partie essentielle du Programme d'action de la CMRADR, le "Programme de participation de la population" (PPP) visant à la croissance dans l'équité et la participation populaire a commencé a fonctionner durant le second semestre de 1980. Le PPP ne constitue cependant qu'un premier pas dans la voie de la participation de la population. Les ambitions sont beaucoup plus vastes. Il faut que la participation populaire soit portée au plus haut niveau possible dans tous les programmes et projets de développement soutenus par la FAO. Il conviendrait, en conséquence, qu'elle soit introduite en tant que composante et modalité d'exécution dans une majorité de projets de développement rural. Le grand objectif est d'intégrer la participation populaire à la planification, à la conception, à l'exécution et a l'évaluation des programmes et projets de développement rural. Les programmes FAO comme le Programme d'action en faveur des organisations rurales (PAOR) et le Programme de développement en faveur des petits exploitants (SFDP), de même que des activités similaires dans les domaines de la pêche et de la foresterie, ont d'ores et déjà démontre l'importance qu'il y avait à entreprendre un programme d'action novateur pour élaborer des structures organiques adaptées et des méthodologies propres à entraîner une participation de la base populaire. Le SFDP qui est en cours dans la région Asie-Pacifique fait, depuis 1980, partie du PPP. Nous allons maintenant procéder a une rapide présentation du PAOR et du SFDP.

- 8.2 Le Programme d'action en faveur des organisations rurales (PAOR) En 1975, en vue du lancement du Programme pour la participation des pauvres au développement à travers leurs propres groupes et organisations, la FAO a demandé à ce que soit élaboré un Cadre de recherche et d'action par les institutions locales.

Une version du Cadre a été examinée et révisée au cours des années 1975-76 par des experts de la FAO, des Nations Unies, de l'OIT, du COPAC, de l'ACI (Alliance coopérative internationale), de la FIPA (Fédération internationale des producteurs agricoles), du WOCCU (Conseil mondial des coopératives d'épargne et de crédit) et de la Plunkett Foundation. Des consultations ont également eu lieu avec trois fédérations internationales de syndicats ruraux: la FITPASC, Genève, la FMTA, Bruxelles et l'UISTAFP, Prague. L'objectif primordial du PAOR était de promouvoir la prise en main de la recherche et de l'action par les institutions locales et par les ruraux pauvres en vue de leur participation active au sein d'organisations rurales adaptées. Les objectifs spécifiques étaient analogues à ceux du PPP (voir alinéa 8.4). Outre les programmes d'action fondés sur la participation dans divers pays, le PAOR comportait une recherche orientée vers l'action consistant en plusieurs études par pays et en enquêtes de terrain circonstanciées dans des régions choisies en Asie, au Proche-Orient, en Afrique et en Amérique latine.

- 8.3 Le Programme de développement en faveur des petits exploitants (SFDP)

- 8.3.1 Depuis 1973, la FAO s'est engagée dans la région de l'Asie et du Pacifique dans des programmes visant à aider les plus pauvres parmi les pauvres des régions rurales à participer aux programmes de développement rural en cours et à en bénéficier. Ce Programme de développement en faveur des petits exploitants (maintenant bien connu sous le sigle SFDP) est la résultante de l'"Enquête asiatique sur la réforme agraire et le développement rural" (ASARRD), projet FAO/PNUD qui s'est achevé en juin 1976.

Pendant les trois années qu'a duré l'ASARRD, des ateliers de terrain sur les problèmes des petits exploitants, petits pêcheurs, fermiers et ouvriers agricoles sans terre se sont déroulés dans un total de 16 zones rurales réparties dans 8 pays: le Bangladesh, l'Inde, l'Indonésie, la Corée, le Népal, les Philippines, le Sri Lanka et la Thaïlande. Les ateliers de terrain de chaque pays ont été suivis d'une rencontre générale dans la capitale nationale puis d'une réunion multinationale organisée à Bangkok. Un ensemble de plus de 1 500 personnes - fonctionnaires, planificateurs, universitaires, chercheurs, membres d'organisations non gouvernementales (ONG), représentants d'organismes internationaux, petits exploitants, petits pêcheurs, fermiers, ouvriers agricoles - ont participé à ces activités.

De ce processus sans précédent de consultation pluridisciplinaire à plusieurs niveaux, se sont dégagés six "éléments fondamentaux" jugés indispensables pour que les ruraux pauvres soient touchés par les projets et puissent en percevoir les avantages: 1) ateliers au niveau du terrain, 2) groupes et associations composés de membres de la base, 3) animateurs de groupes, 4) inputs et services réservés aux groupes-cibles, 5) planification par la base au niveau local, 6) recherche orientée vers l'action et menée dans la participation.

Pour tester la validité de ces "éléments fondamentaux", huit projets d'action sur le terrain ont été lancés en 1975-76: trois au Bangladesh, deux au Népal et trois aux Philippines. Les grands objectifs et caractéristiques de ces projets sont analogues à ceux du PPP.

A chacun de ces projets sont affectés deux animateurs de groupes/agents de recherche et d'action (GO/ARF), chargés d'aider environ 500 familles de petits exploitants, pêcheurs, fermiers et travailleurs agricoles sans terre à s'organiser en vue d'activités rémunératrices en groupes appelés Groupes de développement en faveur des petits exploitants (groupes SFD).

8.3.2 Les résultats A la date de décembre 1982, six pays d'Asie avaient bénéficié d'une assistance pour lancer le SFDP. Il s'agit du Bangladesh, de l'Inde (depuis 1982), de l'Indonésie (depuis 1980), du Népal et de la Thaïlande (depuis 1979). L'ensemble représente un total de 53 zones de projet, 184 AG et 2 447 groupes SFD.

Les groupes SFD ont défini et exécuté avec succès plus de 35 activités économiques différentes appropriées à l'action de groupe. Le taux de remboursement de ces groupes avoisine les 90 pour cent. Leur épargne collective s'accroît rapidement et les activités intergroupes - au nombre desquelles la constitution d'associations indépendantes - se développent. Leurs membres prennent un rôle actif au sein des institutions locales comme, par exemple, les coopératives et les conseils administratifs locaux. De leur côté, les administrations gouvernementales, les organismes de développement rural et les banques apprennent à aménager leurs activités pour mieux servir les ruraux pauvres.

En résumé, dans leur adhésion aux groupes SFD, les ruraux pauvres ont trouvé un tremplin pour accroître leur participation au développement rural et, par-là même, les avantages qu'ils peuvent en tirer. C'est ce que l'on appelle doter les ruraux pauvres d'un "système récepteur", de manière qu'ils puissent faire une utilisation effective des prestations et services que le "système de distribution" des gouvernements offre par l'intermédiaire des diverses administrations et organismes concernés. La mise en place d'une demande effectivement formulée par la base à travers les groupes SFD permet aux administrations concernées de mieux s'adapter pour répondre aux besoins des ruraux pauvres. Le Programme est ainsi bénéfique aussi bien pour les ruraux pauvres que pour les personnels des systèmes de distribution gouvernementaux.

8.4 Objectifs du PPP L'objectif fondamental du PPP est d'aider les populations rurales défavorisées ainsi que les organisations gouvernementales et non gouvernementales (ONG) intéressées à réaliser sur une base pilote les buts indissociables du développement rural, à savoir: la croissance dans l'équité et par la participation populaire. Ces buts impliquent l'élaboration de formes et méthodes novatrices et associatives pour la mise en place d'organisations populaires d'auto-assistance au sein desquelles les ruraux pauvres exerceront des activités de groupe visant à accroître les revenus et les possibilités d'emploi.

En d'autres termes, l'objectif d'ensemble du PPP est d'élargir l'expérience dans le domaine des activités fondées sur la participation, d'élaborer une méthodologie appropriée, de lancer et d'assurer l'expansion de projets d'action sur le terrain au niveau national. Le programme prend sa source dans la reconnaissance d'un fait: la participation active des pauvres ne peut devenir une réalité que par l'intermédiaire d'organisations populaires adéquates à l'échelon local, et spécialement d'organisations rassemblant les groupes défavorisés et dirigées par eux. L'homogénéité socio-économique, l'autodétermination, l'accès effectif aux ressources, à l'emploi, à la technologie, aux compétences et aux services nécessaires seront essentiels pour de telles organisations.

L'objectif spécifique du PPP est d'aider les ruraux pauvres, les gouvernements et les ONG à planifier, mettre en place et évaluer en vue de leur multiplication des projets pilotes fondés sur la participation, assortie d'une recherche orientée vers l'action, et qui visent à:

- a) soutenir les activités rémunératrices et créatrices d'emplois des organisations populaires d'auto-assistance au niveau du village, afin d'améliorer la situation sociale, économique et nutritionnelle de leurs membres;
- b) promouvoir la constitution de mécanismes récepteurs plus efficaces sous la forme de semblables organisations;

c) favoriser la liaison avec les organismes de services ruraux existant au niveau local.

Doté d'un financement à donateurs multiples et sans limite de montant, le PPP constitue un système polyvalent et viable d'assistance technique favorisant l'élaboration de nouvelles formes de structures organiques et de méthodes de participation pour les organisations populaires exerçant des activités rémunératrices et créatrices d'emploi. Ses orientations et objectifs consistent à assurer la mobilisation et le soutien des organisations d'auto-assistance des ruraux pauvres, à leur donner une formation et à leur fournir des services. Une aide de trois à cinq ans est prévue pour les projets PPP pilotes actuellement mis en route dans divers pays d'Afrique, d'Asie et d'Amérique latine.

La majeure partie des fonds du programme à donateurs multiples est administrée par la FAO, qui contribue également au financement dans le cadre de son Programme ordinaire, du Programme de coopération technique (TCP) et de la Campagne mondiale contre la faim/Action pour le développement (CMCF/AD). En outre, le programme sert de catalyseur pour l'identification des projets bénéficiaires, et d'organes de mobilisation des fonds des donateurs qui désirent apporter une aide bilatérale au projet.

9. Tour d'horizon de la mise en oeuvre des projets PPP A ce stade du cours préliminaire, nous suggérons de présenter un aperçu général de la mise en oeuvre des projets PPP. Les périodes d'enseignement (plus nombreuses) concernant les questions et problèmes particuliers à la mise en oeuvre du projet dans le pays seront réservées pour plus tard. Quelques répétitions ici et là ne peuvent être que profitables sur le plan pédagogique.

9.1 Notions fondamentales L'une des caractéristiques fondamentales du PPP est sa grande souplesse. Dans chaque pays, zone d'implantation, village, et même groupe autocons-titue de petits exploitants, pêcheurs, etc., la méthode de mise en oeuvre du PPP varie considérablement en fonction des besoins, potentiels, possibilités, ressources et aspirations des ruraux pauvres appelés à en être les bénéficiaires. Elle varie également en fonction des conditions naturelles, économiques et politiques particulières. Les descriptifs des projets présenteront donc d'importantes différences concernant les méthodes de mise en oeuvre, les institutions et personnels participants, la durée, etc. Le choix des zones d'implantation et des groupes visés fait normalement partie du processus de mise en oeuvre.

Les descriptifs des projets PPP doivent être considérés comme un cadre pour le projet envisagé, cadre à* l'intérieur duquel les participants disposent d'une marge suffisante pour définir et exécuter les activités socio-économiques correspondant à leurs besoins et possibilités. La préparation dans la participation de plans de travail particuliers comportant tous les détails des activités du projet est considérée comme l'un des éléments les plus essentiels de la première phase de mise en oeuvre et, en conséquence, ne sera pas particularisée dans les documents. Contrairement à ceux de la plupart des autres projets de développement, les descriptifs des projets PPP ne fournissent pas d'informations détaillées sur les activités que doivent entreprendre les groupes-cibles. Procéder autrement serait contraire à l'essence même de l'approche de bas en haut du PPP. Les caractéristiques fondamentales de cette approche sont, en effet, de promouvoir l'autonomie des groupes, leur prise en main de leur propre développement, de leurs initiatives, de leurs activités productives exercées dans la participation et, également, de favoriser d'autres particularités de fonctionnement des groupes: démocratie, consensus, partage des pouvoirs, enseignement collectif réalisé par le groupe, etc.

La partie la plus délicate d'un projet pilote est l'application au niveau du terrain de l'approche fondamentale du PPP. A cet égard, il importe de ne pas perdre de vue que la mise en oeuvre est une tâche incombant à la population elle-même, ainsi qu'aux institutions locales et nationales concernées. Le rôle de la FAO consiste à faciliter le processus sans prendre de responsabilités directes.

9.2 Choix des zones d'action - généralités Par zone d'implantation ou zone d'action, on entend une zone rurale typique/représentative du pays concerné et constituant une petite division territoriale de l'administration publique où les activités de base du projet seront mises en oeuvre. Normalement, un projet est implanté dans deux ou trois zones différentes. Le choix de ces zones se fera à partir des éléments suivants:

- 1) les ressources locales et extérieures disponibles (le budget ordinairement consenti par le donateur n'autorise en principe que deux zones d'action);
- 2) le fait que le projet soit autonome ou fasse partie d'un programme ou projet de développement, rural ou autre;
- 3) le fait que le projet soit la première forme d'activité fondée sur la participation dans la région, ou soit une version révisée, ou encore, le prolongement d'une action antérieure ayant des caractéristiques du PPP.

Dans les pays présentant des conditions géographiques, démographiques, ethniques, économiques, sociales, culturelles ou politiques très diversifiées, il serait souhaitable de prévoir une variété de projets (chacun englobant une ou plusieurs zones d'action) qui, au bout du compte, constitueraient les éléments d'un programme national (voir paragraphe 16).

9.3 Les bénéficiaires Ce seront exclusivement les ruraux pauvres. L'identification des familles visées pourrait se faire à l'aide des procédures simplifiées d'enquêtes sur les villages et auprès des ménages qui ont été élaborées dans divers pays (voir paragraphes 6 et 17).

9.4 Soutien et coordination des projets Pour ce qui est du soutien des projets, il faudra aménager des politiques efficaces - et, éventuellement, prioritaires - ainsi que des mécanismes de liaison pour la distribution des services administratifs et/ou autres ressources et services visant à répondre aux différents besoins des groupes. Ceux-ci devraient comprendre: allocation de ressources, assistance technique, formation et octroi de crédits pour constituer un fonds de garantie contre le risque et consentir aux groupes des prêts sans aval et engageant leur responsabilité collective.

Afin de remplir les objectifs mentionnés plus haut, chaque projet doit être soutenu par un Groupe d'action ou un Comité national de coordination (CNC) au sein desquels seront représentés l'institution responsable du projet, tous les services gouvernementaux et autres organismes concernés, ainsi que la FAO. Outre la coordination des activités liées au projet dans son ensemble, ce comité traitera également de questions d'ordre plus général.

Un Comité local pour la mise en oeuvre du projet (PIC) sera nécessaire dans chaque zone d'action. Y seront représentés tous les autres organismes concernés et les animateurs de groupes. Ce comité aura pour tâche de trouver des solutions cohérentes aux problèmes posés par la mise en oeuvre du projet, en particulier, du point de vue de l'efficacité et de la ponctualité de la fourniture des services et intrants aux groupes de ruraux pauvres (cf. alinéas 14.1 et 14.3).

- 9.5 Le coordonnateur de projet Chaque projet devra être doté d'un coordonnateur général recruté sur place et chargé de la mise en oeuvre. Le coordonnateur (ou la coordonnatrice) participera aussi à la planification et à l'exécution des activités de préparation, informera et sensibilisera les membres des comités de coordination et aidera à la sélection, à la formation et à l'orientation des animateurs de groupes (cf. alinéa 14.2).
- 9.6 Les animateurs de groupes (AG) Il importe de recruter, sélectionner et former des animateurs de groupes locaux qualifiés et motivés, car ces derniers seront les catalyseurs de la constitution des groupes et de leur orientation. Les animateurs de groupes, de préférence choisis ou fournis par les ONG, devront s'identifier aux groupes formés et être responsables devant eux. Ils devront leur faciliter l'accès aux services administratifs, et aider à l'organisation d'une recherche pertinente et orientée vers l'action (cf. alinéas 2 et 15).
- 9.7 Constitution de groupes homogènes La constitution de petits groupes (8 à 15 membres) informels par les ruraux pauvres eux-mêmes dans le but d'exercer des activités rémunératrices est un élément capital de tout projet. Ce processus qui débute d'ordinaire par une série de réunions de village, peut s'étaler sur une période allant jusqu'à six mois.

Il faut constituer des groupes homogènes (c'est-à-dire dont les membres vivent dans des conditions économiques et sociales similaires), faute de quoi, l'on risque d'assister à la naissance de conflits d'intérêts et de voir les plus aisés accaparer des avantages normalement acquis à tous, faisant ainsi échouer l'action du groupe. Les bénéficiaires des projets devront choisir eux-mêmes les membres, dirigeants, activités et règles de leurs groupements. Il est, par ailleurs, possible de donner à l'ensemble ou à une partie des membres une formation spéciale dans les sujets concernant les activités rémunératrices, ce qui permet un partage des pouvoirs et des attributions. Afin d'exercer un tel partage, de pratiquer l'étude collective, de mener leurs activités et de traiter leurs problèmes, il importe que les groupes soient encouragés à se réunir régulièrement.

Les groupes doivent être vus, premièrement, comme la base de départ des activités rémunératrices et d'auto-assistance, deuxièmement, comme des instruments de participation aux décisions d'intérêt local et, troisièmement, comme des systèmes récepteurs pour les services, ressources et toutes autres formes de soutien. Ajoutons que des efforts doivent être déployés afin de faire progresser l'autonomie des pauvres ruraux en les aidant à se libérer progressivement d'une dépendance excessive vis-à-vis des aides et organisations extérieures et/ou des détenteurs du pouvoir.

Des que plusieurs groupes fonctionneront dans une zone d'action, ils pourront soit se fédérer en une association soit noyer des liens avec des organisations populaires existantes pour des nécessités comme, par exemple, les connaissances pratiques, les intrants, le crédit, les moyens de transformation des produits, de transport et de commercialisation ou encore pour conclure des transactions. Cette activité d'organisation plus élaborée sera nécessaire, entre autre, pour que les groupes puissent bénéficier des avantages des économies d'échelle (voir plus loin les alinéas 22.4 et 22.8).

- 9.8 Les activités des groupes Chaque groupe constitué s'emploiera à identifier, planifier et exercer une ou plusieurs activités créatrices d'emploi et rémunératrices avec l'aide des AG et des experts en la matière. Dans certains cas, de petites études de faisabilité devront être conduites au préalable. Les activités sont généralement choisies en fonction de l'expérience acquise dans la zone d'action, de la simplicité et du faible coût des techniques à mettre en oeuvre et de leur aptitude à produire rapidement des revenus. Elles peuvent se réaliser sous la forme d'une production individuelle ou collective ou d'une combinaison des deux; par exemple, fonctionnement individuel mais partage des installations, ou achat en commun des moyens de production et/ou commercialisation collective des produits. Assistance technique, moyens de production et crédits pourront être fournis par l'intermédiaire du comité local de coordination.

Dans de nombreux pays, les groupes de paysans pauvres pourront se livrer avec succès à des activités diverses dans les domaines de l'agriculture, de la pêche, de la forêt, de l'artisanat, des transports, de la transformation des produits, etc., dans ceux de l'assainissement, de la santé, de l'éducation, du planning familial ainsi qu'à bien d'autres activités sociales et culturelles. Un large éventail d'activités particulières de ce type ont déjà été identifiées et entreprises dans le cadre de différents projets.

La capacité de production des ruraux pauvres sera accrue par l'épargne du groupe que les membres investiront dans des projets planifiés et contrôlés par eux-mêmes. Au départ, cette épargne pourra servir à constituer un fonds de solidarité du groupe mais celui-ci, placé sous le contrôle du groupe lui-même, devra être alimenté régulièrement (cf. alinéas 22.3, 22.5 et 22.6).

- 9.9 Un fonds renouvelable pour accorder aux groupes des prêts sans obligation d'aval Afin de faciliter le financement des fournitures et matériels requis pour les activités rémunératrices, un fonds de garantie contre le risque devra être prévu pour chaque projet. Ce fonds a pour objet d'établir pour les petits exploitants des lignes de crédit durables à l'intérieur d'un organisme; l'idéal étant que le système puisse se généraliser à tout le pays.

Durant la phase préparatoire du projet, des efforts seront déployés afin d'obtenir la coopération de l'administration locale ou de toute autre institution de crédit susceptible d'avancer entre 5 et 10 fois le montant du fonds de garantie sous la forme d'un fonds renouvelable. Les prêts accordés sur ce fonds ne requerront pas d'aval mais la responsabilité collective du groupe sera engagée (voir aussi alinéa 22.6).

- 9.10 La formation dans la participation Chaque projet devra mettre l'accent sur l'éducation et la formation opérationnelle des membres des groupes et de ceux des administrations et ONG concernées.

La formation des membres des groupes devrait englober un large éventail de domaines, tels: la dynamique de groupe, la planification et la tenue des registres, l'exploitation de diverses cultures, l'élevage de divers types de bétail, les industries familiales, la transformation des produits alimentaires, etc.

Basée sur une consultation continue entre les membres du groupe, les AG et le personnel local des organismes concernés, la formation devra comporter: un apprentissage autodidactique de groupe; des visites intergroupes; un échange d'expériences de personnes à personnes et de groupes à groupes. Elle pourra être dispensée globalement à tous les membres d'un groupe ou, sur des sujets particuliers, à une sélection de membres issus de différents groupes. Cette dernière méthode permet de favoriser le partage des responsabilités.

Il sera nécessaire de dispenser aux AG un cours de formation préprofessionnelle suivi d'une formation complémentaire comportant des cours de mise à jour périodiques. La formation du personnel local des organismes concernés se fera essentiellement sous la forme d'ateliers de terrain réguliers dont profiteront également les AG et les bénéficiaires du projet. Ces ateliers se dérouleront dans la zone d'action avec la participation des représentants des groupes-cibles, des AG, des ONG, et des fonctionnaires de l'administration au niveau local et aux instances supérieures, particulièrement ceux qui sont membres des comités de coordination. Les ateliers sont indispensables à l'information et à la sensibilisation des fonctionnaires gouvernementaux, à l'examen des résultats de la recherche, à la résolution des problèmes et à une planification partant de la base pour l'action future.

Les ateliers multinationaux, qui devront avoir lieu après les ateliers locaux avec la participation des AG, fonctionnaires des administrations et des ONG, seront des carrefours très utiles pour échanger des expériences, débattre des actions futures et obtenir des fonds pour ces actions (cf. alinéa 19).

- 9.11 La participation à la recherche orientée vers l'action Cette recherche sera menée tout au long du projet par les AG, en coopération avec la population locale et avec l'aide de spécialistes extérieurs. Pour le conseil technique, il faudra choisir un institut de recherche socio-économique approprié ou un expert (voir plus loin le paragraphe 18).
- 9.12 La surveillance et l'évaluation continue (MOE) La surveillance et l'évaluation réalisées par tous les participants est l'une des composantes essentielles du projet. Cette activité comprend l'auto-évaluation des groupes: les ruraux eux-mêmes examinent les progrès qu'ils ont réalisés et les moyens de surmonter *les problèmes* et obstacles rencontrés (voir plus loin les paragraphes 20 et 21).
- 9.13 Récapitulation
- 9.13.1 Ce survol de la mise en oeuvre permet de dégager dix critères essentiels pour la définition de tout projet PPP.
- Les quatre critères de fond sont:
- 1) exclusivité des avantages réservée aux ruraux pauvres
 - 2) constitution des ruraux pauvres en organisations d'auto-assistance
 - 3) réalisation d'activités de groupe créatrices d'emplois et rémunératrices
 - 4) possibilités de généralisation.
- Les six critères opérationnels sont:
- 5) efficacité des mécanismes de liaison pour la distribution des services et commodités
 - 6) homogénéité des groupes
 - 7) présence d'animateurs de groupes
 - 8) participation à la formation
 - 9) participation à la recherche orientée vers l'action
 - 10) participation à la surveillance et à l'évaluation continue (MOE)
- 9.13.2 Les figures qui suivent permettront d'illustrer plus clairement la nature et la mise en oeuvre des projets PPP
- a) Les figures 1 et 2 montrent le système de distribution des services de l'administration et/ou des ONG dans le cadre d'un programme de développement ordinaire ainsi que dans celui d'un programmé spécial complémentaire destiné aux ruraux pauvres et mis en oeuvre avec leur participation (ex. un PPP ou un projet/pro-ffi-pmmp. correspondant) . Les deux figures font également apparaître le système récepteur créé par les ruraux pauvres et leurs associations/fédérations.

FIGURE 1

"SYSTEME DE DISTRIBUTION" DES ORGANISMES GOUVERNEMENTAUX ET/OU DES ONG

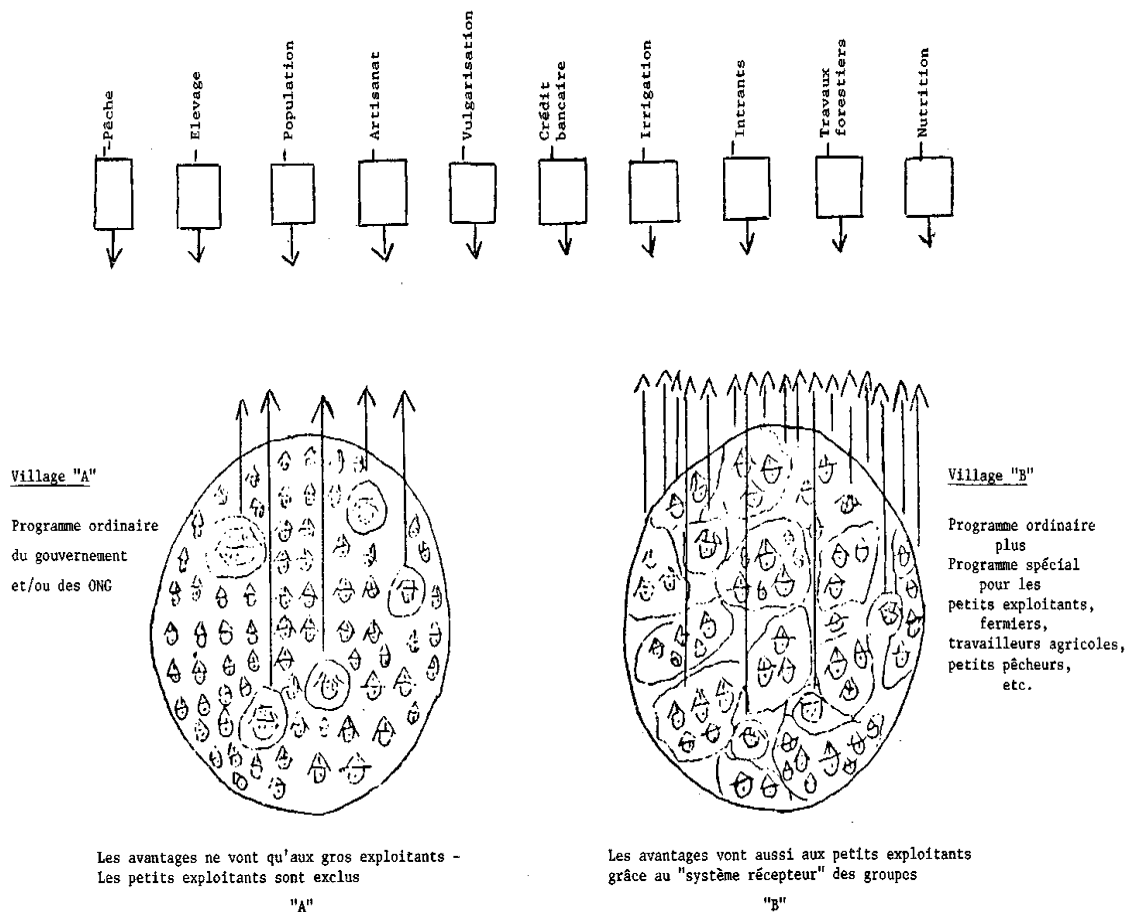
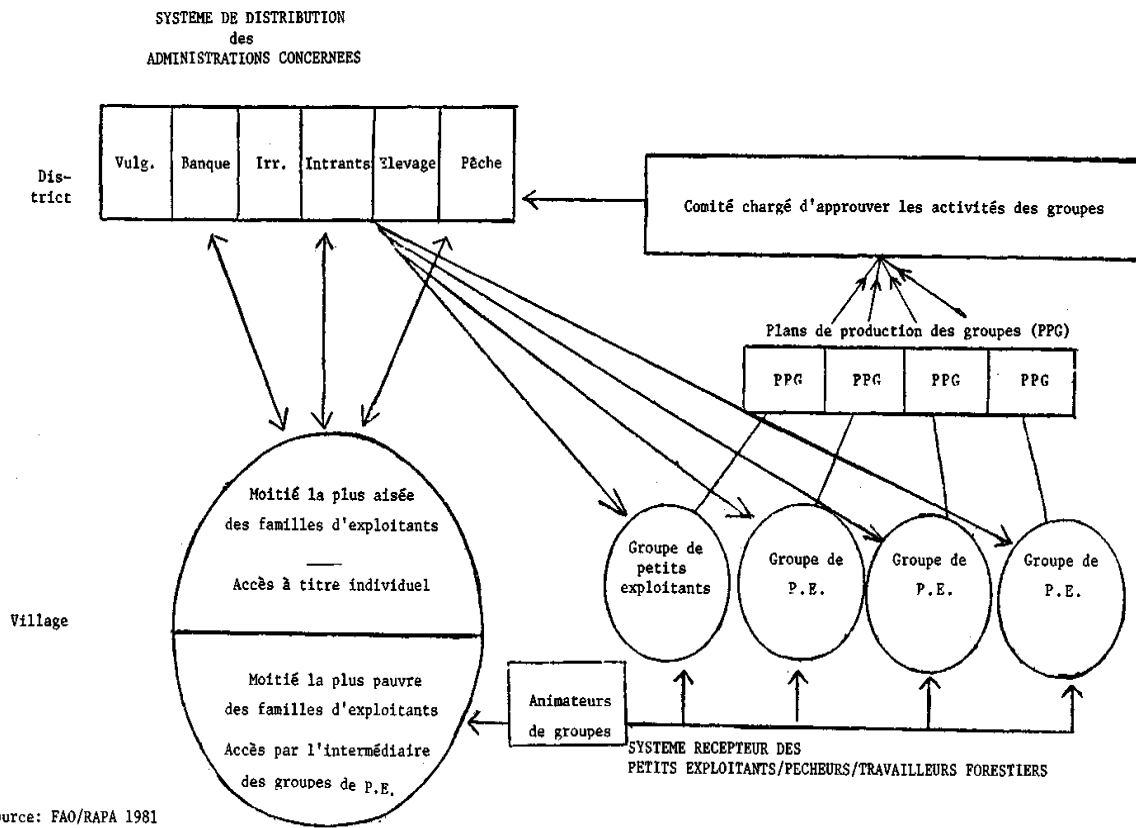


FIGURE 2

PROGRAMME ORDINAIRE POUR
L'AGRICULTURE ET LE DEVELOPPEMENT RURAL

PROGRAMME SPECIAL POUR LES
PETITS EXPLOITANTS/PECHEURS/TRAVAILLEURS FORESTIERS
(ceux qui se situent au-dessous de la moyenne)



Source: FAO/RAPA 1981

FIGURE 3

Projets PP, différentes phases
(avant le programme d'extension)

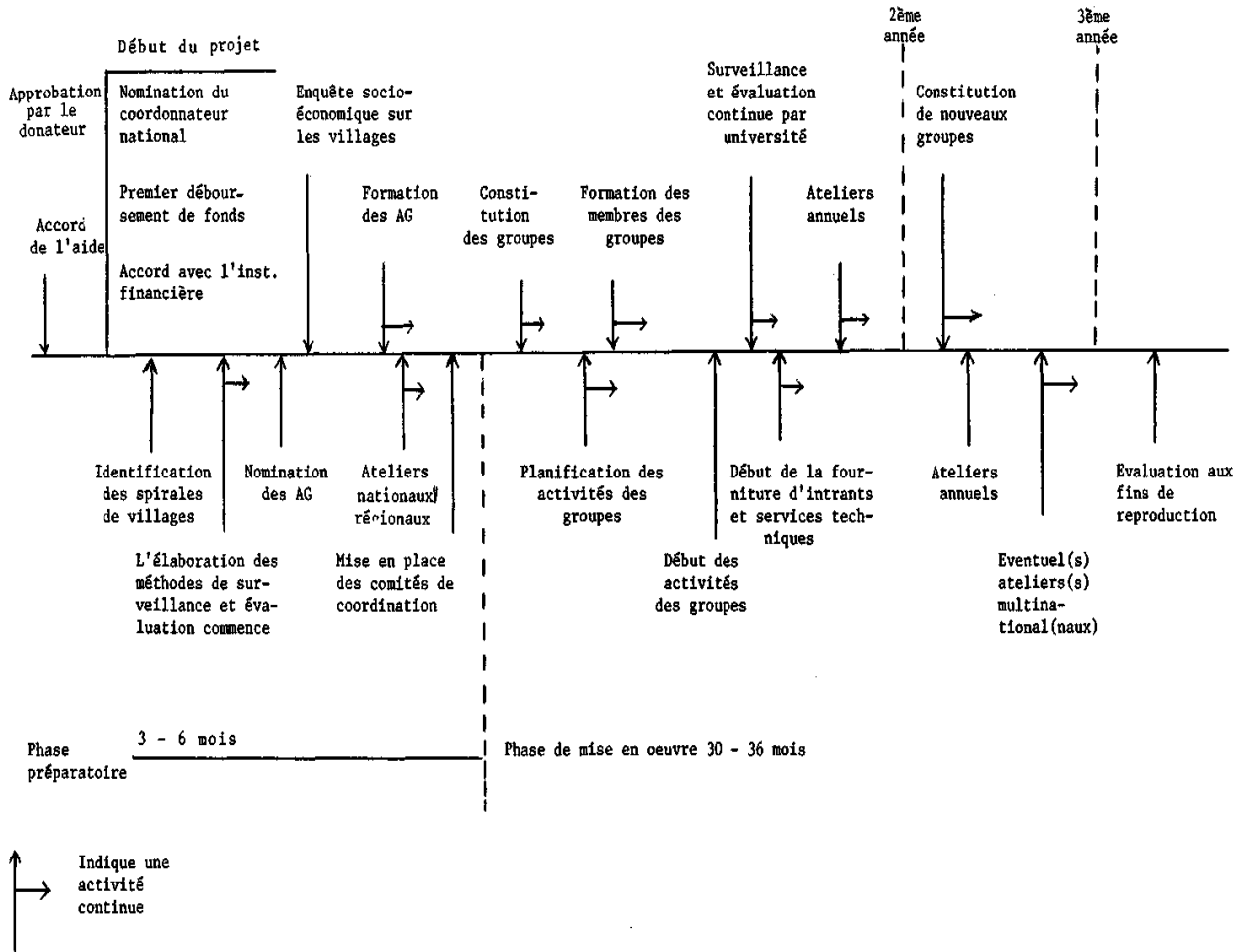


FIGURE 4

Stratégies du développement rural

| Aspects | Approche classique "de haut en bas" | Approche "de la base vers le sommet" fondée sur la participation |
|--|---|---|
| 1. Visée | Village ou zone | Ruraux pauvres identifiés comme participants potentiels |
| 2. Agents du changement | Vulgarisateurs | Animateurs de groupes; au bout du compte, partisans autochtones |
| 3. Organes de fonctionnement | Organisations officielles, dotées de statuts, employant des fonctionnaires; calquées sur un service ministériel | Petits groupes homogènes et informels; ultérieurement, associations |
| 4. Type d'activités | Objectifs divers; socio-politiques et économiques | Rémunératrices d'abord |
| 5. Financement | Crédit avec aval; ou crédit sans aval accordé selon des prescriptions uniformes | Fonds de garantie contre le risque pour l'octroi de crédits sans aval; parfois, crédit "total"; engagement de la responsabilité des groupes |
| 6. Mécanisme de distribution du gouvernement | Dispersé; services ou administrations dont certaines attributions se chevauchent | Intégré; adapté aux besoins spécifiques des groupes/associations de ruraux pauvres |
| 7. Structure administrative | Axes verticaux; supervision des organes centraux sur les organes locaux | Comités de coordination au niveau local et national assurant un fonctionnement harmonisé |
| 8. Surveillance et évaluation | Rapports d'activités des organes locaux aux organes nationaux | Ateliers à plusieurs niveaux rassemblant fonctionnaires gouvernementaux, ONG, animateurs de groupes et ruraux pauvres |
| 9. Collecte des données | Méthode de recherche "objective" | Recherche orientée vers l'action, réalisée dans la participation |
| 10. Angle de vue politique | Sans différenciation de classe, programmes conçus pour servir l'ensemble de la collectivité rurale | Prévention en faveur des ruraux pauvres |

Source: 350 Millions Rural Poor - Where do we start?, Antonio J. Ledesma, CESAP, Bangkok, 1980

- b) La figure 3 présente une vue d'ensemble des différentes phases et principales opérations d'un projet PPP.
- c) La figure 4 propose une comparaison éloquente entre deux modes d'approche du développement rural: l'approche classique "de haut en bas" et celle qui se fait "de bas en haut" et dans la participation. Cette dernière caractérise naturellement les programmes de participation tels le PPP.

Dans ces figures, le terme "petit exploitant" est synonyme de "rural économiquement faible". Il recouvre également les petits pêcheurs, les travailleurs forestiers, les membres des populations tribales, etc.

10.

Expansion du F

10.1 Les activités du PPP au niveau international, au niveau des régions du globe et à celui des pays

- 10.1.1 Au Siège de la FAO, la gestion du PPP incombe à la Division des ressources humaines, des institutions et de la réforme agraire, au sein de laquelle une petite équipe coordonne les multiples activités nécessaires à la promotion du Programme.

Parmi ces activités, figurent:

- a) l'encouragement au lancement de projets, que ce soit par les gouvernements, les ONG, la FAO et/ou autres organismes de développement et/ou à la suite de réunions nationales et internationales, de missions des Nations Unies, ou encore pour les besoins de programmes de développement auxquels une composante PPP fait défaut. Les propositions de PPP sont, pour la plupart, émises par des ateliers ad hoc multinationaux et nationaux, et/ou des missions préparatoires;
- b) la préparation et l'approbation des projets de même que la recherche de fonds des Nations Unies, des ONG et d'autres donateurs pour le PPP;
- c) la stimulation au soutien et à l'aménagement actif de la part des ONG, une activité primordiale qui prend une extension rapide au niveau mondial;

Pour des informations sur les procédures et méthodes d'amorçage et de préparation des projets PPP, de même que sur le rôle des ONG, des gouvernements et de la FAO, on se reportera 5: "Programme d'action de la CMRADR. Informations concernant les PPP". (Annexe, document No 4).

- 10.1.2 Résumons maintenant les principales activités réalisées dans le cadre du PPP depuis sa création en 1980 jusqu'à la fin de 1982.

- a) Deux réunions régionales pour l'identification des projets ont été organisées à Quito, Equateur, et à Katmandou, Népal, vers la fin de l'année 1980. Une réunion de donateurs éventuels pour des propositions de projets pilotes en Amérique latine s'est tenue en juillet 1981 et une consultation d'experts, à laquelle ont pris part des représentants des pays d'implantation des projets en Afrique, a eu lieu en septembre 1981.

Une trentaine de pays ont également demandé à des représentants de la FAO d'informer de façon urgente les ONG sur le suivi du programme de la CMRADR et, en particulier, sur leur engagement éventuel dans le programme de participation de la population. Outre les réunions et consultations, des missions et visites de consultants et fonctionnaires de la FAO ont eu lieu dans plus de trente pays afin d'aider les gouvernements et les ONG à préparer les demandes de projets dans le cadre du PPP.

- b) On prévoit qu'en 1983, 22 projets nationaux PPP seront en cours de mise en oeuvre, a savoir, 10 en Afrique, 9 en Asie (comprenant six projets SFDP), 2 au Proche-Orient et 1 en Amérique latine.

Au début de 1983, plus de 15 projets étaient soit en passe d'entrer dans la phase de mise en oeuvre, soit en quête active de financement.

- c) En Afrique, le soutien des projets est assuré par le Bureau régional pour l'Afrique et le Groupe d'action mobile du PPP, basé depuis fin 1982 au Centre de développement rural intégré pour l'Afrique (CDRIA), Arusha, Tanzanie. Le groupe d'action a des fonctions analogues à celles de l'équipe SFDP pour l'Asie et le Pacifique, Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique, Bangkok.
- d) Jusqu'à présent, les principaux apporteurs d'aide financière pour le PPP ont été les Pays-Bas et la Suède; pour leur part, la Fondation Ilemande pour le développement international et divers autres organismes ont apporté leur collaboration à la FAO pour plusieurs des réunions internationales aménagées en vue de soutenir le programme. Des efforts spéciaux sont actuellement déployés afin d'assurer un financement bilatéral des pays donateurs et des ONG à de nombreux projets. Ainsi, la FAO continue à jouer son rôle de catalyseur dans la mobilisation de fonds supplémentaires pour le PPP, l'une des composantes prépondérantes du Programme d'action de la CMRADR.

10.2 Autres programmes de la FAO pour la participation de la population au développement rural

- 10.2.1 La FAO mène une action pour promouvoir d'autres programmes de participation de la population au développement rural. Ces programmes parents du PPP, sont tous expressément destinés aux petits paysans et aux travailleurs sans terre.

Au nombre de ces programmes, figurent :

- 1) l'Action communautaire en faveur des femmes rurales les plus défavorisées (CADRW), qui peut être considérée comme l'activité soeur du PPP;
- 2) la Campagne mondiale contre la faim/Action pour le développement (CMCF/AD);
- 3) le Programme forestier pour le développement des collectivités locales (FLCD), un programme destiné aux travailleurs forestiers;
- 4) le Programme for Small-scale and Artisanal Fishermen;
- 5) le Programme international d'assistance en matière de gestion des eaux agricoles, un programme pour l'utilisation des eaux d'irrigation par les associations de petits exploitants;
- 6) les Systèmes de gestion appropriés des coopératives de petits exploitants agricoles (GACOPEA), un programme de soutien aux coopératives de petits exploitants.

Les programmes ci-dessus seraient à même de soutenir ou renforcer l'action sur le terrain dans les différents projets PPP. Il est possible d'obtenir les informations les concernant au Siège de la FAO, Division ESH, par l'intermédiaire du coordonnateur du PPP

10.2.2 La participation des femmes à développement rural Dans son action pour le

ssoutien de la participation des femmes aux activités de développement rural, la FAO suit deux lignes de conduite: 1) intégrer les femmes dans le cadre des activi-téd d'assistance déjà existantes et 2) élaborer, si nécessaire, des programmes à leur intention. Les femmes sont ainsi prises en compte dans l'ensemble du champ d'action de la FAO. Le Programme d'action de la CMRADR établit que "les femmes doivent participer et contribuer sur un pied d'égalité avec les hommes au processus social, économique et politique de développement rural et profiter pleinement de l'amélioration des conditions de vie dans les campagnes" (...).

Au niveau des pays, la FAO encourage et aide à la mise en place de programmes spécifiques visant 5 intégrer les femmes au développement rural, à la production alimentaire et aux systèmes de sécurité alimentaire, à favoriser leur accès aux ressources et services ruraux, à faire progresser l'éducation nutritionnelle et l'éducation en matière de population, à améliorer le travail et le milieu de vie des familles rurales, des femmes et des jeunes. Quelque 90 projets s'adressent en priorité aux femmes et englobent les domaines suivants: les femmes et le développement, l'économie domestique, les activités du Programme de population et les femmes dans le système alimentaire.

La principale activité en cours est le "Programmé d'action communautaire en faveur des femmes rurales les plus défavorisées (CADRW)". Ce programme comporte une approche multisectorielle destinée à repérer et assister les femmes qui n'ont pas accès aux services existants. Le projet porte sur les rôles multiples des femmes: productrices et fournisseurs de denrées alimentaires, épouses, mères. Il entend les aider à faire progresser leurs ressources et leur capacité a remplir leurs fonctions dans le cadre de ces rôles afin d'accroître la production alimentaire et les revenus. Au Sri Lanka, un projet s'intéresse aux besoins et à la contribution des femmes travaillant dans les plantations tandis qu'un autre, au Kenya, s'adresse aux femmes des terres arides. En République Arabe du Yémen, les fonctions de coordonnateurs techniques sont remplies par une équipe mari et femme qui assurent conjointement l'exécution d'un CADRW/projet PPP.

Parmi les autres projets nationaux couronnés de succès, citons, par exemple: "Training in Income-Earning Activities for Rural Women in the Sudan" et le projet "Upper Solo Watershed Management through People's Participation in Income Création", en Indonésie. "Dans le cadre de ces projets, des femmes organisées en groupes pratiquent la production légumière, l'aviculture ou l'élevage des lapins, et l'éducation nutritionnelle. Des prêts à la mise en valeur de l'environnement sont consentis, en nature, aux groupes et remboursés en espèces provenant du produit des ventes. Ce type de projet illustre le profond intérêt des femmes pour les activités de production et de commercialisation de denrées alimentaires" 1/.

B. Le projet PPP dans le pays

L'explication, suivie de débats, des divers problèmes et questions concernant la mise en oeuvre du projet PPP national tient une place capitale dans la formation des AG.

Nous proposons, en conséquence, que, pour cette partie du cours, le programme d'enseignement soit plutôt basé sur les sujets contenus dans (ou qui se dégagent du) document préparatoire du projet (plan d'opérations ou "planop"). Il importe de ne jamais perdre de vue que l'objectif est de permettre aux AG d'entreprendre leurs activités immédiatement après le cours.

1/.People's Participation in Rural Development, par Dr. Riad El-Ghonemy, op. cit., pages 14 et 15.

11. Genèse, contexte et justification

11.1 La genèse du projet Sur ce sujet, il conviendrait de mettre en lumière, entre autres, les points suivants:

- comment le projet a été défini: ex. par un atelier (multi-)national, une mission de la FAO, ou autre, une ONG opérant dans le pays, etc.
- quand, où et comment le projet (document préparatoire) a été préparé, approuvé par le gouvernement, le donateur, etc.
- lorsque cela s'avère opportun et utile: quels obstacles ont été rencontrés dans la préparation du projet, l'obtention de fonds, etc.

11.2 Le contexte et la justification Plusieurs sujets de base pourraient se dégager du document préparatoire du projet. Le schéma qui suit n'a pour objet que de fournir un plan souple pour la préparation d'une sorte de profil du pays. Bien évidemment, l'utilisation de tableaux, cartes graphiques, etc., est tout à fait souhaitable.

11.2.1 Le pays et son cadre rural

- | | |
|---|--|
| <p>1)</p> <p>a)</p> <p>b) <u>Démographie</u>: nombre d'habitants, taux de croissance démographique, distribution par groupes ethniques, secteurs économiques, zones urbaines/ rurales, modèles d'établissement humain, mobilité, etc.</p> <p>c) <u>Caractéristiques générales économiques, socio-culturelles et politiques</u>, y compris les données concernant les religions, l'éducation, les structures sociales et les secteurs secondaires et tertiaires.</p> <p>d) Aperçu général des régions/zones du pays, faisant apparaître les critères/ caractéristiques géographiques, économiques, sociaux, administratifs et politiques (des cartes seraient également bienvenues).</p> | <p>Généralités</p> <p>Géographie</p> |
| <p>2)</p> <p>a) <u>Données de base concernant le régime foncier et la structure de la production</u> (cultures végétales, bétail, méthodes de culture et d'élevage, intrants et production agricoles, commercialisation, activités de transformation, etc.).</p> <p>b)</p> <p>c)</p> <p>d) <u>Pêcheries et pêcheurs</u>, s'il y a lieu - on produira des données similaires à celles indiquées aux alinéas 2.1, 2.2 et 2.3 concernant les activités de pêche industrielle, de faible importance, côtière et en eaux intérieures.</p> | <p>L'agriculture</p> <p>Différentes cat</p> <p>Données relati</p> |

- 3) Le développement
- a) Aperçu historique (dresser un rapide bilan des faits dominants récents en insistant sur les dix dernières années)
- b)** **Objectifs, tend**
- objectifs généraux, politiques, sociaux, économiques et priorités fixés aux efforts de développement dans le pays
 - développement rural: objectifs, politiques et programmes concernant, notamment, la réforme agraire et les plans/systèmes complémentaires de (re-)colonisation, etc.
- 4) Les ruraux pauv
- a)** **Comment ils s**
- b) Principales catégories (classification) ex. petits propriétaires-exploitants, fermiers, métayers, travailleurs agricoles sans terre, travailleurs des pêcheries, etc. et aussi les catégories mixtes comme paysan/pêcheur, etc.
- c) Nombre de ces diverses catégories de ruraux pauvres et représentation en pourcentage; proportion selon les régions/zones du pays (présenter des cartes)
- d) Le cas échéant, politiques, programmes, institutions mis en place par (les organes de) l'administration à l'intention spécifique des ruraux pauvres
- e) Liste, résumé et rapide débat des études réalisées sur les ruraux pauvres par des spécialistes locaux et autres et/ou instituts de recherche

11.2.2 Institutions, projets et services ruraux: Quelques sujets importants:

Les organismes gouvernementaux et ONG qui contribuent au développement rural au niveau de la base populaire: leurs structures, fonctions, politiques, les progrès et résultats réalisés. En d'autres termes, il s'agit d'un rapide survol des mécanismes de distribution des services et équipements aux populations rurales dans les domaines de la santé, de l'assainissement, de l'éducation, de l'agriculture, des pêcheries, des industries, des communications, etc.

Parmi les organismes présentés, figureront: les administrations concernées, les banques, les organisations rurales populaires, les sociétés confessionnelles pour le développement, etc.

Quand il en existe, il convient mettre tout particulièrement l'accent sur les programmes des organismes ci-dessus qui sont spécifiquement destinés aux ruraux pauvres.

On terminera par un rapide passage en revue des projets de participation passés et en cours dans le pays (s'il y en a ou s'il y en a eu, bien videmment) qui sont : similaires au PPP ou mènent (ou encore sont appelés S mener) des actions correspondantes.

11.2.3 Conclusions. Elles porteront essentiellement sur les points suivants:

- a) la question de savoir si les ruraux pauvres sont touchés par les institutions, programmes et services ruraux existants dans le pays et, si oui, dans quelle mesure - en d'autres termes, les mécanismes de distribution en place apportent-ils des avantages aux pauvres et, si oui, dans quelles limites?
- b) le manque d'organisations populaires (ou le manque de soutien à ces organisations) créées et gérées par la population (coopératives, associations, groupements, etc) assurant une participation active des pauvres à leur propre développement
- c) l'important besoin et les vastes possibilités d'expérimentation dans le pays de méthodes pilotes et novatrices pour un développement de bas en haut partant du niveau intra-villageois et, particulièrement de la population rurale défavorisée
- d) la contribution attendue du projet PPP dans la réponse aux besoins mentionnés plus haut

12. Objectifs et programmes de travail. Les objectifs du projet doivent donner lieu à un examen détaillé.

Il convient en outre de pratiquer le précieux exercice consistant à transporter sous une forme opérationnelle les objectifs habituellement formulés en termes assez généraux. Cet exercice pourrait également servir à la préparation d'un système local de surveillance et d'évaluation fonctionnel (cf. paragraphe 20).

A des fins d'illustration, nous proposons ci-dessous un éventail d'objectifs qui sont généralement posés dans les documents des projets PPP.

12.1 Objectif général. Pour l'essentiel, l'objectif général, ou objectif de développement, d'un projet PPP est le suivant: amorcer au sein de cellules intra-villageoises des modes de développement destinés aux ruraux ayant les plus faibles revenus et auxquels ces derniers participent activement, en encourageant la création par les bénéficiaires de groupements d'auto-assistance qui exerceront des activités rémunératrices, des activités destinées à répondre aux besoins des intéressés et d'autres activités économiques et sociales.

Cet objectif de participation populaire sera atteint moyennant la préparation, la mise en oeuvre et l'évaluation à des fins de multiplication d'activités de terrain pilotes dans deux zones représentatives (ou plus) situées dans des territoires (districts) différents.

12.2 Objectifs particuliers. De façon générale, ils consistent 5:

- 1) encourager les formes appropriées de groupements d'auto-assistance et organisations de paysans pratiquant l'agriculture de subsistance, de petits pêcheurs et/ou de travailleurs forestiers, que ces derniers considéreront comme leurs et qui viseront à répondre à leurs besoins économiques nutritionnels et sociaux particuliers;
- 2) définir, planifier et exécuter des activités agricoles rémunératrices et créatrices d'emploi et d'autres types d'activités avec et pour de tels groupes de petits paysans, en vue de faire progresser une action de groupe économiquement viable;

- 3) accroître l'efficacité des Systèmes de distribution des services, c'est-à-dire le soutien au travail des ruraux et l'encouragement à leur participation active aux efforts d'autodéveloppement par l'administration, à l'échelon local et aux instances supérieures.

En d'autres termes, favoriser l'accès des ruraux exclus aux programmes existants et/ou nouveaux programmes en matière de services de formation, crédits, intrants, commercialisation, activités de transformation, éducation, santé, assainissement, etc.

Ces trois objectifs sont à la base de tout projet PPP. Le premier objectif vise la mise en place d'un système récepteur destiné aux ruraux pauvres, créé par eux-mêmes et composé - comme nous l'avons expliqué - d'une variété de petits groupes (pré-coopératives, etc.), ainsi que d'associations, fédérations ou unions de ces mêmes groupes. Le second objectif porte sur la création d'une base sociale et économique pour la formation de ces groupes.

Le troisième objectif concerne la création et/ou le renforcement du système ou des mécanismes de distribution destinés aux ruraux pauvres, et qui comprennent l'administration concernée, les autres services gouvernementaux ainsi que des ONG opérant au niveau de la base populaire.

Pour l'exemple, citons d'autres objectifs particuliers:

- promouvoir une formation, une recherche, une surveillance et une évaluation basées sur la participation afin d'améliorer tant le système de distribution des services et intrants que le système récepteur des ruraux pauvres. La réalisation de cet objectif sous-entend, entre autres, l'engagement de tous les participants au projet dans la conception et la mise en place d'un système de collecte de données à l'usage des groupements et de la collectivité dans le processus de planification de bas en haut;
- renforcer l'influence et le rôle des femmes dans les activités soutenues par le projet, s'il y a lieu, par exemple, moyennant l'autoconstitution de groupements féminins distincts;
- aider à organiser différentes formes de constitution des groupements en fédération, afin de:
 - a) renforcer la coopération intergroupe dans la production et autres activités,
 - b) réaliser des économies d'échelle en matière d'intrants, de commercialisation, d'activités de transformation, de distribution de conseil et de services techniques,
 - c) faciliter la participation des pauvres ruraux aux programmes de développement rural/communautaire.
- amorcer une action pour le remembrement volontaire des exploitations afin d'améliorer le rendement de la production agricole, d'économiser la main-d'oeuvre et d'encourager les activités agricoles coopératives;
- faire participer les groupes à l'élaboration de technologies appropriées correspondant aux besoins et à la condition socio-économique des bénéficiaires;

- donner aux animateurs de groupes, ainsi qu'aux personnels de l'administration concernée qui participent à l'action sur le terrain, des possibilités de carrière et de réussite professionnelle, au moyen de bourses et, éventuellement, de visites d'échange sur des projets similaires, dans le pays et à l'étranger;
- élaborer des stratégies, méthodes et procédures pour la propagation vers d'autres régions du pays des éléments novateurs qui ont donné de bons résultats dans le projet.

12.3 Programme de travail Tout document préparatoire d'un projet PPP comporte un programme de travail souple qui sera complété et rendu opérationnel par l'organe chargé de la mise en oeuvre (cf. alinéa 9.1).

D'une façon générale, ce programme de travail couvre une période de trois ans et comprend les phases suivantes: une phase préparatoire de 3 à 6 mois, une phase d'action sur le terrain de 29 à 32 mois et une phase d'évaluation d'un mois. Ces trois phases, toutefois, sont relativement flexibles et se chevauchent en partie; différents axes d'activités comme, par exemple, la recherche, la formation et l'évaluation commencent dès la phase préparatoire et se poursuivent pendant toute la durée du projet.

Les alinéas 13 à 21 aborderont les différentes questions et opérations débutant lors de la phase préparatoire; les phases d'action sur le terrain et d'évaluation seront traitées aux alinéas 22 et 23 respectivement.

Le programme de travail de tout projet PPP étant différent des autres et particularisé en fonction de la région d'implantation (cf. alinéa 9.1), seuls les points et rubriques classiques ou courants concernant les divers opérations pourront être présentés et, encore une fois, en termes relativement généraux.

13. Les institutions participantes Puisque le projet pilote débutera dans un petit nombre de zones d'action, mais sera suivi de projets similaires dans d'autres zones et, surtout, puisque le type d'action envisagé requiert un soutien gouvernemental important, il est nécessaire de faire intervenir de façon active les institutions gouvernementales et non gouvernementales appropriées, au niveau national et subnational.

Il faudra présenter aux stagiaires une image claire des structures, programmes, services, fonctionnement, éventuelles corrélations, etc., de tous les organismes engagés dans le projet, en commençant par l'institution chargée de la mise en oeuvre. Il importera donc de donner aux AG une information de fond sur l'organisation, le personnel, les procédures, etc., de ces institutions et, en particulier, au niveau le plus bas. Cela leur apportera une aide considérable dans l'exécution de leurs futures tâches d'agents de liaison entre les groupes de ruraux pauvres et les organismes de service.

Les institutions engagées dans un projet font généralement partie des catégories suivantes:

A.

- administrations concernées: agriculture, développement rural, coopératives, travail, sécurité sociale, santé, éducation, jeunesse, etc.;
- banques: la banque centrale et/ou les banques de développement ou banques commerciales ayant des branches annexes à l'intérieur ou à proximité de la zone d'action:

Les institutions

- centres de formation rurale ou agricole;
- universités et/ou instituts de recherche socio-économiques appliquée susceptibles d'apporter, par l'intermédiaire de l'institution ou d'aménagement à titre personnel, les compétences requises pour aider à l'élaboration des méthodes ou systèmes de recherche et d'évaluation nécessaires au projet;
- autres institutions, comme les agences pour les femmes, la jeunesse, etc.

B.**Institutions no**

- organisations de ruraux, comme les (unions de) coopératives, les syndicats, les (fédérations d') associations d'exploitants, etc.
- organismes de développement à caractère confessionnel
- conseil(s) ou fédération(s) d'ONG au niveau national
- petites ONG consacrant leur action aux projets de développement rural dans la participation, etc.

14. La coordination (voir également l'alinéa 9.4). Comme nous l'expliquons plus loin, les mécanismes assurant la coordination des opérations du projet sont, d'une façon générale, le Comité national de coordination (CNC), le Coordonnateur de projet (CP) et les Comités de mise en oeuvre du projet (PIC).

Si ce type de structure est à recommander, les mécanismes de coordination peuvent toutefois être modifiés en fonction des conditions, des possibilités et, le cas échéant, de l'existence d'organes de coordination du développement rural. Ils peuvent, en outre varier aussi en fonction du type de projet PPP que l'on se propose de lancer. Par exemple, un comité de coordination peut parfois englober les fonctions du CNC et des PIC. Ajoutons encore qu'un projet mis en oeuvre par un service gouvernemental peut requérir une structure de coordination différente de celle d'un projet pris en charge par une ou plusieurs ONG. Pour ce dernier type de projet, la constitution d'un Groupe d'action (au niveau national et/ou subalterne), comprenant des représentants des ONG et, éventuellement, d'un ou plusieurs organes administratifs concernés, peut s'avérer (dans un premier temps) utile à la mise en oeuvre du projet.

Précisions, en dernier lieu, que si des formes efficaces de coordination sont nécessaires aux projets PPP, il importe de tout mettre en oeuvre pour que des manipulations venant du sommet ne soient exercées sur les AG et/ou les petits groupes de paysans par (ou par l'intermédiaire) des comités de coordination.

- 14.1 Le Comité national de coordination (CNC). Des qu'on le jugera opportun, un CNC ou un groupe d'action (GA) seront formés, comprenant des représentants des organismes directement concernés par le projet au niveau national, des représentants de la FAO et le CP. La présidence du CNC est, le plus généralement, assurée par des représentants de l'organisation chargée de la mise en oeuvre du projet, tandis que, pour des raisons de commodité, les fonctions de secrétaire-trésorier sont confiées au CP.

Les principales fonctions du CNC ou du GA consistent a:

- 1) recruter un coordonnateur de projet national (CP) et d'approuver la désignation des animateurs de groupes (AG) qui seront recrutés par le CP;

- 2) fournir au CP les grandes orientations et directives pour la préparation, l'exécution et l'évaluation du projet;
- 3) préserver les caractéristiques essentielles du PPP telles qu'elles sont indiquées dans le plan d'opération initial et dans le plan d'opération détaillé consécutif, ainsi que dans la documentation correspondante concernant le PPP;
- 4) favoriser la mise en place de voies de communication authentiques fonctionnant dans les deux sens entre les groupes les plus déshérités de la région d'implantation et le gouvernement, ainsi qu'avec les responsables administratifs de tous niveaux;
- 5) obtenir pour les groupes de paysans marginaux l'appui nécessaire de la part des organes administratifs et, dans la mesure du possible, sous forme d'une action coordonnée;
- 6) aider à évaluer le déroulement du projet sous l'angle d'une approche du développement allant de la base (niveau sub-communal) vers le sommet, et conçu pour et avec les pauvres;
- 7) en fonction et à mesure des nécessités, coopter l'insertion des organismes gouvernementaux et autres dans le projet et dans son CNC ou groupe d'action;
- 8) favoriser la propagation de l'action entreprise vers d'autres régions du pays;
- 9) administrer et contrôler les finances du projet;
- 10) remplir toute autre fonction propre à favoriser la réussite du projet PPP et, le cas échéant, celle des projets de participation correspondants.

14.2 Le Coordonnateur de projet (CP). Le CP, en la personne duquel il faut voir un AG principal à plein temps, est, de façon générale, nommé par le CNC pour assurer des fonctions de coordination et de supervision. Il est membre du CNC et responsable vis-a-vis de la FAO.

Les attributions d'un/d'une coordonnateur(trice) de projet comprennent:

- 1) le recrutement, la sélection, la formation et l'apport de conseil aux animateurs de groupes (AG);
- 2) la responsabilité des mandats et de l'établissement des contrats;
- 3) l'appui à la création et au fonctionnement des Comités locaux de mise en oeuvre (voir alinéa 14.3). Cette fonction du CP implique, entre autre, l'apport d'informations et la distribution d'instructions aux membres des comités sur les objectifs du projet, ainsi que la mise en place de voies de communication précises entre lui-même, les comités et les AG.
- 4) l'aide à la conception et à la mise en oeuvre d'activités novatrices de formation, recherche et évaluation sur la participation à l'intention des membres des groupes, des AG et des fonctionnaires gouvernementaux concernés, avec la coopération des administrations et universités appropriées;

- 5) l'aide à l'élaboration d'activités de groupe économiques et sociales convenant aux ruraux pauvres;
- 6) la responsabilité de la préparation du rapport d'activité périodique et des autres rapports obligatoires comme ceux concernant les travaux des ateliers.

Pour s'acquitter de ces tâches, il/elle utilisera la documentation de la FAO, de l'OIT et autres documents concernant des projets similaires. Il lui faudra, en outre, consacrer la plus grande partie de son temps à travailler dans les zones d'action du projet.

Les qualifications requises d'un coordonnateur de projet sont:

- 1) être familiarisé avec les réalités et les problèmes de la base populaire, particulièrement de la couche ayant les revenus les plus faibles, et être solidement motivé pour l'aider à résoudre ces problèmes;
- 2) posséder une expérience de travail avec les agents oeuvrant au plus près de la base populaire, tels les travailleurs sociaux, les vulgarisateurs agricoles et les animateurs de coopératives;
- 3) connaître le fonctionnement des organes gouvernementaux au divers niveaux, et être capables de travailler avec des responsables nationaux et internationaux;
- 4) posséder une expérience dans l'organisation des activités de formation;
- 5) posséder un diplôme universitaire ou une équivalence en sciences économiques, sociales ou agricoles;
- 6) avoir une bonne connaissance pratique de l'anglais et de la langue locale.

14.3 Les comités de mise en oeuvre du projet (PIC) En raison de la variété d'organismes et d'institutions qui prendront part à la distribution des services et d'aide aux groupes de ruraux pauvres, il conviendra de constituer des PIC au niveau local pour chaque zone d'action. Les PIC devront travailler en étroite coopération avec les conseils administratifs de la zone concernée (village, commune et/ou district).

Les principales fonctions des PIC consistent à:

- 1) favoriser la mise en place de voies de communication authentiques fonctionnant dans les deux sens entre les paysans ayant les plus faibles revenus de la région d'implantation et le gouvernement, ainsi qu'avec les responsables administratifs de tous niveaux;
- 2) obtenir pour les groupes de paysans marginaux l'appui nécessaire de la part du gouvernement et autres organes administratifs et, dans toute la mesure du possible, sous forme d'une action coordonnée;
- 3) évaluer les plans de production proposés par les groupement de paysans afin de leur faciliter l'obtention de prêts, d'intrants, etc.;
- 4) aider à évaluer le déroulement du projet sous l'angle d'une approche de développement allant de la base (niveau sub-communal) vers le sommet, et conçu pour et avec les ruraux pauvres;

- 5) favoriser la propagation de l'action entreprise vers d'autres zones du district ou de la région concernés.

Les PIC comprendront des représentants:

- 1) des organismes techniques appropriés, régionaux (ou provinciaux) ou de district (administration concernées, etc.);
- 2) des banques locales engagées dans le projet pour l'octroi de crédits aux groupes de ruraux pauvres;
- 3) des AG - lorsque cela s'avère opportun, l'un des AG peut assurer les fonctions de secrétaire du PIC;
- 4) des femmes et hommes ruraux défavorisés (au moins deux).

Pourront s'y ajouter, en fonction et à mesure des nécessités, des représentants:

- 5) des comités locaux de développement, s'il en existe (par exemple, ceux des sociétés confessionnelles et autres ONG);
- 6) des grandes forces de soutien spirituel, par exemple des autorités religieuses comme les prêtres, les pasteurs et/ou les imams;
- 7) de tous autres services ou organisations de soutien, par exemple les instituts de recherche ou de formation, les groupes d'experts engagés dans le projet.

Chaque PIC créera au niveau de la zone d'action un petit Comité technique (CT) chargé d'apporter au groupe un conseil technique adéquat, d'approuver ses plans de production, ses emprunts, et d'assurer le suivi des activités de soutien.

De façon générale, le CT se composera du responsable du service de vulgarisation agricole concerné, de l'animateur de groupes, du directeur de la banque locale et, en fonction des besoins, de tous autres spécialistes techniques.

15. Les Animateurs de groupes (AG) Pour ce sujet, il faudrait insérer dans le programme d'enseignement les points abordés au paragraphe 2 sous le titre "Les animateurs de groupes, agents du changement". Comme nous l'expliquons sous ce titre, les AG sont la clef de voûte qui permettra la réussite du projet, ce sont les initiateurs et les catalyseurs des groupes de paysans pauvres et de leur action.
- 15.1 Critères de sélection des animateurs de groupes Les principaux critères exigés pour la sélection des animateurs de groupes seront:
- 1) être très familiarisé avec la situation et les problèmes des ruraux pauvres et solidement motivé pour les aider à améliorer leur condition;
 - 2) être prêt à vivre au moins deux années pleines avec la population d'une localité;
 - 3) posséder les capacités et l'expérience nécessaire pour communiquer avec les ruraux économiquement faibles; l'AG devra donc posséder une solide expérience de la base populaire et tenir en estime sa culture, ses traditions et ses efforts de survie.

- 4) être soucieux de laisser toute forme de prise de décision et de leadership aux mains de la population, en d'autres termes, d'encourager vivement les attitudes d'auto-assistance et d'autosuffisance;
- 5) l'équipe d'AG étant appelée à présenter collectivement des compétences en travail social, économie et sociologie villageoise élémentaire, dynamique de groupe de même qu'en techniques agricoles et domaines apparentes, posséder un diplôme universitaire dans l'une de ces spécialités serait fortement souhaitable, sans être toutefois un impératif;
- 6) être de préférence, nouveau venu dans la zone d'action afin d'être mieux I même de présenter des idées et approches nouvelles à la population. Toutefois, il serait également préférable que les AG proviennent des zones rurales similaires situées dans le même district et fassent partie du même groupe ethnique ou linguistique.

Dans certains pays, il serait souhaitable de donner la préférence a des candidats ayant des possibilités d'affectation et qui seront a même de continuer a propager la philosophie et les approches du PPP lorsqu'ils rejoindront leur poste au sein d'un organisme. C'est une façon de permettre à ces organismes de mieux servir les groupes de ruraux défavorisés.

15.2 Les tâches des animateurs de groupes Leurs principales tâches seront:

- 1) d'aider à planifier et a mener à bien l'indispensable recherche orientée vers l'action et fondée sur la participation (voir explications au paragraphe 18);
- 2) d'inciter et aider les économiquement faibles à constituer de petits groupes informels d'auto-assistance;
- 3) d'aider les petits groupes a définir, planifier et mettre en oeuvre des activités rémunératrices et activités d'autres natures (sociales, culturelles);
- 4) d'inciter continuellement les groupes à prendre des initiatives dans des actions d'auto-assistance susceptibles de déboucher sur la résolution d'un problème par les intéressés eux-mêmes et, au bout du compte, sur l'autodétermination;
- 5) d'organiser et de participer à une formation appropriée des membres des groupes;
- 6) d'aider à obtenir auprès du gouvernement et d'autres organismes de développement le savoir-faire pratique et le soutien nécessaires aux activités des groupes - ainsi, les AG jouent également un rôle d'agents de liaison entre la population et les organismes de soutien;
- 7) d'apporter une aide a la formation pré-professionnelle et en cours d'emploi de leurs condisciplines AG et de contribuer à l'instauration d'un bon esprit d'équipe entre les AG et leurs conseillers ou coordonnateurs.

Comme nous l'avons déjà dit au paragraphe 2, ces responsabilités sont différentes de celles des vulgarisateurs et autres agents de terrain du gouvernement: en fait, l'action des AG complète et facilite, mais ne remplace pas, le travail de ces personnels.

- 15.3 L'affectation des AG dans les zones d'action De préférence, quatre AG au moins seront affectés 5 chaque zone d'action: deux hommes et deux femmes. Ces dernières s'intéresseront plus particulièrement aux femmes locales. La formule idéale pour ces personnels de terrain serait une équipe de deux ménages.

Chaque tandem ou couple d'AG commencera son action dans la localité "noyau" d'une spirale (sur les deux qui auront été choisies) située dans la région d'implantation. Le mieux serait que les AG hommes et femmes vivent avec la population dans les villages où ils opèrent. Mais, en raison des cultures locales, les animatrices de groupes célibataires doivent fréquemment résider dans un centre proche.

- 15.4 Directives pratiques Nous proposeront ici une variété de directives pratiques qui se limitent à illustrer l'état d'esprit, les attitudes et les modèles de comportement souhaitables.

- 1) Etablissez des relations amicales de confiance dans votre village, avec les plus pauvres d'entre les pauvres pour commencer et ensuite seulement avec les villageois moins pauvres; faute de quoi les pauvres risquent de conclure que vous vous situez du côté des plus aisés;
- 2) apprenez le dialecte des villageois ou, au moins un certain nombre de mots et d'expressions;
- 3) ne donnez jamais à la population l'impression de lui "arracher" des renseignements: on vous dira petit à petit tout ce que vous avez besoin de savoir;
- 4) n'adoptez jamais un rôle de leader et ne prenez pas de décision à la place de la population; contentez-vous de guider les discussions et d'aider les villageois à articuler leurs problèmes;
- 5) ne faites jamais une promesse que vous ne pourriez probablement pas tenir en temps voulu;
- 6) dans toute la mesure du possible, essayez de favoriser au sein de la population des attitudes contre la charité et favorables à l'autodéveloppement;
- 7) devancez les questions qui vous seront vraisemblablement posées (par exemple sur les raisons de votre présence, sur le projet, etc.) en y apportant d'emblée des réponses;
- 8) chaque fois qu'il est opportun de le faire, expliquez aux villageois que vous êtes venu partager leur travail et leurs expériences de vie, et qu'il vous plaît de vous instruire à leur contact;
- 9) tout au moins dans un premier temps, évitez le plus possible d'écrire en leur présence: cela pourrait les rendre méfiants;
- 10) suivez au maximum les habitudes de vie des villageois; par exemple, accompagnez-les à pied au marché, utilisez le plus possible les mêmes moyens de transport qu'eux, faute de quoi ils pourront vous assimiler à la catégorie des nantis;
- 11) évitez de vous habiller ou de vous comporter en citadin;

- 12) soyez bien conscient du fait que votre logement dans le village constitue un grand "événement social" et, en conséquence, laissez dans toute la mesure du possible les villageois en choisir le type et l'emplacement (et, lorsqu'il sera nécessaire de bâtir une habitation, les matériaux et la main-d'oeuvre nécessaires à la construction).

15.5 Les perspectives de carrière Quoique solidement motivés à travailler avec les populations rurales défavorisées, nombre d'AG non détachés par des administrations voient comme un sérieux problème le caractère temporaire de leur mission et le manque de perspectives de carrière. Les lignes qui suivent leur indiquent diverses possibilités d'élargir ces perspectives.

L'approche du développement qui caractérise le PPP implique un processus à long terme dans tous les pays en développement. Etant donné que les défavorisés constituent presque universellement une énorme majorité de la population, les AG motivés et efficaces auront de grandes chances de trouver des possibilités et/ou des demandes pour continuer leur action auprès des pauvres au terme de leurs deux à trois ans de mission dans le cadre d'un projet PPP pilote.

La demande peut se présenter comme suit:

- 1) Une fois que les bons résultats seront suffisamment établis, le projet PPP lui-même doit être (et sera dans la plupart des cas) élargi. Cet élargissement nécessitera alors un nombre croissant d'AG expérimentés susceptibles d'être engagés comme AG principaux ou coordonnateurs, notamment assurer le suivi de l'expansion du projet ou programme
- 2) Certains des AG diplômés peuvent désirer poursuivre une carrière dans des voies plus théoriques, notamment dans des domaines comme la sociologie et l'économie appliquées au développement, la vulgarisation agricole, etc. En fait, dans la plupart des projets, les AG travaillent dans ces domaines, en liaison avec les instituts de formation et de recherche, les experts participant au projet et le CP.

Dans l'expérience acquise en vivant et travaillant auprès des pauvres, les AG voient un élargissement et un approfondissement de leurs connaissances pratiques qui leur permet de mieux définir les concepts et méthodes propres à promouvoir l'autodéveloppement des ruraux pauvres. Ces connaissances peuvent être utilisées, entre autres, pour élaborer des théories mieux adaptées, constituer des banques de données plus complètes, au sein des organismes académiques, mais aussi pour former de nouveaux AG et fonctionnaires (ou agents de terrain) pour les organismes exerçant des activités dans le domaine du paupérisme en milieu rural. Les faits montrent qu'un nombre croissant d'institutions de recherche et de formation - liées ou non à des universités ou organismes publics - cherchent à employer des AG expérimentés. Par l'octroi de bourses visant à élever le niveau universitaire de leurs AG les plus performants, certains projets PPP offrent à ces derniers des possibilités uniques de promotion professionnelle grâce aux études qui leur permettent d'affermir et de documenter leurs recherches et leur action. Les administrations concernées et les banques trouveront là d'excellents moyens de procéder à l'avancement de leur personnel.

- 3) Le paupérisme en milieu rural ne cessant de s'étendre, un nombre croissant de gouvernements tendent à créer un ou plusieurs organismes chargés de planifier et/ou mettre en oeuvre des programmes et projets spécifiquement polarisés sur les ruraux pauvres, ou à confier ces tâches à des organismes existants. La demande en spécialistes - encore assez peu nombreux - ayant une pratique du travail avec les pauvres va s'accroître en conséquence. Cette tendance est encore plus marquée en ce qui concerne les programmes de lutte contre le paupérisme soutenus par les Nations Unies.

- 4) Comme précédemment mentionné, les groupes de ruraux pauvres se fédéreront dans les meilleurs délais possibles et acquerront leur autonomie de fonctionnement. Cependant, ils auront besoin pendant longtemps encore d'un centre de services - ou organisme similaire - situé hors des structures normales du système de distribution gouvernemental et auprès duquel ils pourront trouver, facilement et selon des modalités exemptes de tout formalisme, le savoir-faire pratique et autres formes de soutien requis pour la résolution de leurs problèmes de production, de commercialisation, de transformation des produits, etc. Des AG expérimentées pourraient remplir des fonctions d'une grande utilité dans le cadre de tels centres.

16. Les zones d'action pilotes

- 16.1 Sélection des zones d'action (voir aussi alinéa 9.2) Un projet pilote débute en principe dans deux ou trois zones d'action à l'intérieur desquelles une ou plusieurs "spirales" sont sélectionnées pour le lancement de l'action sur le terrain.

La sélection des zones d'action du projet se fera à partir des critères suivants:

- 1) les zones doivent être représentatives des conditions géographiques, économiques et sociales du pays; par exemple, les districts choisis ne doivent pas se trouver à l'intérieur de mêmes grandes régions agro-économiques;
- 2) les zones doivent présenter une concentration de (différentes catégories de) ruraux pauvres supérieurs à la moyenne. Les régions où il est difficile d'atteindre les pauvres pour des raisons de trop grande dispersion de l'habitat doivent être éliminées;
- 3) les zones doivent avoir une variété d'activités économiques réelles et/ou potentielles et de débouchés commerciaux réels et/ou potentiels;
- 4) une administration chargée du développement et divers autres systèmes de distribution de services et facteurs de production (banque comprises) doivent non seulement être présents dans les zones mais aussi présenter des caractéristiques de fonctionnement satisfaisantes. Il s'agit, en effet, qu'une fois les groupes constitués, ceux-ci aient une chance honnête de voir leurs besoins, en matière de production ou autres, satisfaits en temps utile;
- 5) les zones doivent présenter des facilités d'accès suffisantes pour permettre une supervision correcte et une utilisation du projet à titre de démonstration;
- 6) la population des zones ne doit pas (ou pratiquement pas) être constituée en organisations rurales telles (pré-) coopératives, syndicats, etc. Le lancement d'un projet pilote dans des zones où fonctionnent déjà des organisations rurales relativement nombreuses donne habituellement lieu à des difficultés et à une certaine confusion.

De façon générale, il n'est pas très difficile de choisir les régions, provinces ou districts où le projet sera implanté. En revanche, des enquêtes exploratoires spéciales à caractère socio-économique sont nécessaires à l'identification et à la délimitation des zones d'action proprement dites et, à l'intérieur de ces zones, à celles des "spirales".

Ces enquêtes, habituellement organisées par l'organisme chargé de la mise en oeuvre, doivent être menées par des spécialistes de la recherche (de préférence, en collaboration avec les AG) selon des modalités caractérisées par la participation. Il est tout à fait souhaitable que les AG prennent déjà part à cette opération, particulièrement à la recherche de spirales appropriées et, à l'intérieur de celles-ci, de villages "noyaux" où débutera l'action initiale.

L'un des points essentiels de cette recherche sera d'éviter de faire porter le choix sur des régions trop atypiques, à savoir, des territoires présentant des conditions géographiques, économiques, sociales et/ou politiques particulières qui ne sont en aucune manière représentatives des régions du pays.

Dans chaque zone choisie, on adoptera l'approche dite "en spirale", qui consiste à commencer par implanter les activités du projet dans un ou deux villages "noyaux" puis à les étendre progressivement aux villages voisins.

Cette approche en spirale présente, entre autres, les avantages suivants:

- 1) meilleur contrôle de l'orientation, de la coordination et de la supervision des activités du projet;
- 2) rapide effet de diffusion de l'impact du projet "noyau" vers les villages avoisinants;
- 3) lorsque les groupements de production des ruraux pauvres sont à proximité les uns des autres, ils peuvent constituer un type de fédération propre à leur permettre d'être en meilleure position pour négocier;
- 4) la formule de la spirale facilite l'implantation de centres d'approvisionnement, de transformation et de commercialisation ainsi que celle d'autres services (santé, éducation, etc.).

16.2 Informations concernant les zones d'action Les zones d'action, ou tout au moins les districts où elles se situent, sont, en principe, choisies avant le début du cours de formation des animateurs de groupes. C'est pourquoi il serait bon d'expliquer aux stagiaires quelles zones ont été choisies, pourquoi et comment. En outre, il convient de leur communiquer un fonds de données comprenant les caractéristiques physiques, économiques, socio-culturelles, etc., des zones sélectionnées. Les informations devraient porter en particulier sur: l'histoire, l'écologie, l'agriculture, l'utilisation des sols et la situation pédologique, le régime foncier et les modes de faire-valoir, les statistiques existantes concernant les petits exploitants et les sans terre, les projets de développement récents et tendances récentes en matière de développement ainsi que leur impact sur les économiquement faibles. Certaines de ces informations figureront déjà dans le document préparatoire du projet.

On découvre d'ordinaire d'importantes lacunes dans le minimum requis d'informations concernant les zones d'action, et notamment dans celle qui concernent les habitants pauvres. La préparation d'une liste indicative des données opérationnelles requises sur différents sujets essentiels pourrait constituer un excellent exercice. Ultérieurement, les AG pourront, en collaboration avec les spécialistes de la recherche et les villageois, procéder à la collecte de ces données jugées indispensables à leur travail (voir également paragraphe 18 sur la recherche orientée vers l'action).

17. Le bénéficiaires des projets

- 17.1 Comme nous l'indiquons précédemment, les bénéficiaires doivent être uniquement les ruraux pauvres, hommes, femmes et enfants. Les grandes catégories de ruraux pauvres sont, en principe: les petits propriétaires-exploitants, les fermiers, les métayers, les travailleurs sans terre employés dans l'agriculture, la pêche et l'exploitation des ressources de la forêt, les artisans, les minorités tribales, les nomades et les réfugiés (cf. alinéa 6.1) 1/.

Comment les AG peuvent-ils repérer les ruraux pauvres dans les villages où ils opèrent? Tel est l'un des principaux problèmes auxquels ils seront confrontés dans l'exécution de leur tâche.

L'action envisagée ne permet pas la recherche et/ou l'application d'indicateurs ou critères qualitatifs et quantitatifs complexes pour l'identification et la classification des diverses catégories de ruraux pauvres - en d'autres termes, pour déterminer toutes les personnes tombant au-dessous de certains seuils de subsistance ou de pauvreté. En voici les raisons:

- 1) l'application de telles méthodes exigerait dans la pratique la mise en oeuvre d'un projet de recherche spécifique, une sorte de travail de cartographie complexe pour lequel le projet propose manque de temps, de fonds et de personnel.
- 2) Une telle opération se heurterait, de toute manière, à des problèmes certains. En effet, les statistiques nécessaires sont le plus souvent inexistantes, périmées, peu fiables et/ou non ventilées comme il se doit. C'est ainsi que l'on manque généralement de données concernant les revenus, la taille des exploitations, etc.
- 3) Il serait souhaitable mais non indispensable de posséder une représentation quantifiée des groupes ayant les plus faibles revenus à l'intérieur des zones d'action.

C'est pourquoi il est préférable de procéder à une évaluation directe des pauvres, à laquelle s'ajoutera une évaluation indirecte, c'est-à-dire par exclusion. Les lignes qui suivent donnent quelques explications sur cette méthode.

On peut postuler qu'entrent dans la catégorie des pauvres la plupart des cultivateurs sans terre - c'est-à-dire ceux qui ne sont pas propriétaires fonciers -, par exemple les fermiers, les métayers et les squatters; y entreront également la majorité de ceux qui ne travaillent pas à leur propre compte ou des salariés, employés de façon régulière ou irrégulière, dans l'agriculture, la pêche, les travaux de la forêt, l'artisanat, etc. Il y aura toutefois des exceptions comme les fermiers pratiquant l'agriculture sur une échelle relativement importante ou les salariés des plantations dont le revenu est supérieur à un certain seuil de pauvreté.

Il est difficile de repérer les propriétaires fonciers pauvres, c'est-à-dire la plupart des cultivateurs modestes ou marginaux. Le critère statistique fréquemment utilisé, à savoir la superficie de terre possédée (ex. tous ceux qui possèdent moins de 5 ou 3 arpents sont pauvres), est, bien évidemment, assez relatif et arbitraire. Il faut le rejeter non seulement parce que la productivité de la terre (qui dépend de la qualité du sol, de l'irrigation, des conditions climatiques et d'autres conditions telles la distance aux lieux de consommation, les investissements, les techniques mises en oeuvre, etc.) est ce qui importe avant tout mais aussi parce que, dans de nombreuses régions, les données concernant le régime

1/ Consulter également "Small Farmers Development Manual", op. cit., Vol. I, chapitre 1, paragraphe III, définition des "petits cultivateurs/pêcheurs et paysans" foncier font défaut ou sont incomplètes. Dans l'optique de recherche et d'action du PPP, il est amplement suffisant de procéder par "exclusion" en évaluant pour chaque village puis, pour chaque zone d'action, le nombre des habitants non pauvres. Cette méthode s'avérera certainement moins difficile et plus rapide car les agriculteurs, pêcheurs, etc. très aisés ou moyennement aisés constituent dans les régions pauvres une faible minorité, facilement repérable et bien connue sur place.

On pourra trouver plus amples informations sur l'identification des ruraux pauvres dans deux publications de la FAO:

- 1) "Directives de recherche pour les projets d'action sur le terrain visant à promouvoir la participation des pauvres au développement", FAO, Rome, 1979, alinéa 5.4;
- 2) Le Manuel SFD, op. cit., chapitre 1, III et chapitre 4, IV.

17.2 Après ces considérations, il reste à savoir comment on va repérer les familles visées à l'intérieur des zones d'action.

Pour ce faire, il sera nécessaire de concevoir des critères particuliers pour chaque pays et pour chaque zone du projet. Les raisons en sont que, premièrement, la pauvreté est une notion relative variable en fonction de la région considérée et, deuxièmement, qu'elle se définit à partir de réalités non seulement économiques mais aussi sociales: ex. la surdépendance par rapport à autrui ou aux institutions, le manque de savoir-faire pratique (par exemple, comment s'auto-organiser de façon satisfaisante), etc. En d'autres termes, il est nécessaire d'élaborer les critères applicables dans la pratique à partir du régime foncier et d'autres conditions économiques et sociales locales. Ces critères feront ressortir les conditions minimales nécessaires à la subsistance et ainsi, apparaîtront les familles (ou ménages) appartenant à la catégorie des ruraux pauvres.

Ces critères se fondent essentiellement sur deux points:

- 1) les moyens de production d'une famille, tels le type et la superficie des terres cultivables, le nombre d'animaux, d'instruments de travail, la quantité de matériel de pêche et/ou autres équipements;
- 2) le montant des revenus, agricoles et non agricoles, des membres de la famille.

D'autres critères prendront pour base, par exemple:

- les conditions de logement: matériaux de construction, commodités disponibles, taux d'occupation de la surface habitable, etc.;
- la nutrition: consommation d'un certain type de denrées alimentaires, situation nutritionnelle des enfants de 0 à 5 ans, etc.;
- le niveau d'instruction: taux d'alphabétisation, taux de scolarisation et d'absentéisme, âge auquel les enfants quittent l'école pour commencer à travailler, etc.;
- la proportion de membres actifs par rapport aux membres économiquement inactifs à l'intérieur des foyers;
- la participation aux décisions d'intérêt local: surdépendance par rapport aux propriétaires de la terre, aux chefs, aux autres détenteurs du pouvoir, etc.;

- le manque de participation des pauvres aux organisations rurales officielles et informelles, lorsqu'il en existe (coopératives, associations de cultivateurs, etc.).

17.3 Les critères généraux de choix retenus par divers projets PPP désignent comme bénéficiaires potentiels les catégories suivantes:

- a) petits agriculteurs (propriétaires-exploitants), fermiers et métayers i) cultivant des terres dont la superficie est inférieure à la moyenne de la zone d'action concernée (on pourrait alors déterminer qu'une superficie x de terre irriguée équivaut au double de terres non irriguées) et, ii) à qui l'accès à l'eau (à l'irrigation), aux intrants, crédits, services et réseaux de commercialisation fait gravement défaut;
- b) travailleurs agricoles sans terre;
- c) petits pêcheurs pratiquant une activité de type traditionnel; en particulier, ceux à qui fait défaut l'accès aux intrants, crédits, services (notamment, ceux qui permettent d'acquérir un plus grand savoir-faire pratique) et aux marchés;
- d) les catégories a, b et c lorsque le total de leur revenu familial annuel n'excède pas la moyenne du revenu familial rural pour la zone d'action. En outre, les revenus des bénéficiaires potentiels devront essentiellement provenir de l'agriculture, de la pêche et des activités apparentées et ces revenus devront être produits par le travail des membres de la famille de préférence à celui d'une main-d'oeuvre rémunérée.

Ces critères, et les éventuels critères supplémentaires proposés dans l'alinéa précédent devront être plus amplement particularisés et adaptés aux conditions de chaque zone de projet. Les critères finalement appliqués seront le résultat des enquêtes sur les villages et les ménages réalisées par les AG dans la phase initiale de leur action sur le terrain (voir paragraphe 18 sur la recherche orientée vers l'action).

Dans la pratique, il n'est pas excessivement difficile de repérer les bénéficiaires potentiels car il est très vraisemblable que les ruraux pauvres appelés à participer au projet apporteront leur aide à l'application des critères et, également se mettront d'accord entre eux à propos des cas éventuellement douteux. Dans la plupart des régions, des catégories entières de personnes (telles les sans-terre, les métayers, les artisans ruraux, les pêcheurs pratiquant une activité traditionnelle, les membres des tribus et les familles appartenant aux classes/castes inférieures) font partie des pauvres. Les non-pauvres sont si peu nombreux et si notoirement connus qu'il est très aisé de les repérer.

17.4 Dans diverses zones territoriales, particulièrement en Afrique, on rencontrera de fréquentes difficultés dans le "tri" des pauvres car les villages forment des communautés très traditionnelles présentant un tissu social extrêmement resserré à l'intérieur duquel clans, lignées, familles élargies, etc., sont étroitement imbriqués. Le problème consistera à établir les critères d'une "discrimination positive" entre familles (ménages) susceptibles d'être bénéficiaires et familles non susceptibles de l'être dans les villages où les chefs traditionnels sont encore puissants (pouvoirs centralisés) et les pauvres dans une situation de surdépendance. Ces chefs donneront-ils leur consentement à un projet spécifiquement destiné aux plus pauvres? Ou, pour l'énoncer autrement, à un projet dont a) eux-mêmes et les autres membres un peu moins pauvres du village (les plus aisés) seront exclus et qui b) se proposera, en outre, d'encourager la constitution de groupes autosuffisants, et dans toute la mesure du possible, indépendants vis-à-vis de l'intervention extérieure des détenteurs du pouvoir/personnalités influentes? Dans de nombreux cas, on trouvera des chefs et des anciens bien disposés et réellement désireux de voir améliorer la condition des villageois les plus pauvres, et ils donneront leur consentement. Dans les autres cas, inutile de dire qu'il ne sera même pas opportun d'amorcer le projet.

18. La recherche orientée vers l'action

- 18.1 Afin de collecter et analyser les informations nécessaires sur les zones d'action, une recherche orientée vers l'action et menée dans la participation se poursuivra pendant toute la durée du projet.

Pour obtenir des informations sur le concept de recherche orientée vers l'action, on se référera: a) au Manuel, chapitre 10, paragraphe I, "Concept of action-based participatory research", et b) au document FAO/PPP, "Directives de recherche" (voir annexe, rubrique 7, chapitre 2).

La recherche requise sera menée par les AG en collaboration avec la population locale, et particulièrement les futurs membres des groupes. Des institutions pratiquant des recherches économiques et sociales sur les ruraux pauvres apporteront leur conseil aux AG pour les activités de conception, les méthodes de collecte, la tabulation, l'analyse, l'interprétation et l'établissement des rapports. Dans les cas où les services d'une institution de recherche s'avéreront trop onéreux, on préférera l'aide de spécialistes compétents engagés à titre individuel.

- 18.2 Dans la recherche orientée vers l'action, "plusieurs considérations importantes relatives aux animateurs de groupes, au chercheurs et aux superviseurs doivent être prises en compte:
- 1) il est nécessaire que chacun ait conscience de ses propres limites et de son ignorance relative (par rapport à la population locale concernée). En outre, chacun doit savoir qu'il travaille à partir de certaines valeurs qui peuvent être considérablement différentes de celles de la population locale.
 - 2) Acceptant son ignorance relative, chacun essaiera de façon amicale de connaître les problèmes, les besoins et sentiments des personnes concernées. La connaissance de l'histoire ou de la situation politico-économique d'ensemble du village ou de la région impliquée est essentielle. Elle peut être acquise à partir des statistiques officielles, auprès d'informateurs locaux ou à l'occasion d'entretiens en groupe qui permettent à chacun de confirmer ou d'informer les informations fournies par les autres. Toutes les étapes de l'acquisition (par soi-même ou avec la population) de la connaissance des problèmes et processus de changement devront être consignées dans un registre. La comparaison du registre (faits) et du journal (réflexion sur les faits) constitue en effet une source d'informations importantes.
 - 3) Une fois acquise une connaissance et une compréhension suffisantes des problèmes locaux, on pourra entamer un dialogue avec la population locale en vue de rechercher ensemble, en particulier à l'occasion de discussions en petits groupes, d'éventuelles solutions. Il conviendra alors de se montrer prudent, car la plupart des problèmes résultent de conflits d'intérêts existants dans le village ou la région concernée. Quels que soient les risques que présente cette démarche, il est important de ne pas ignorer mais au contraire de découvrir ces conflits sous-jacents, d'aider à les mettre à jour et d'amorcer progressivement, en collaboration avec les personnes concernées, des activités visant à remédier à la situation de façon constructive". (Huizer, 1982).

18.3 Il est nécessaire d'obtenir des informations pratiques non seulement sur les villages choisis mais aussi, dans une certaine mesure, sur les villages qui les entourent dans la zone d'action, particulièrement sur leurs relations économiques et socio-culturelles.

En regard de ses objectifs particuliers, la recherche se polarisera sur les grands thèmes suivants:

- 1) choix des groupes de villages (spirales) dans les zones d'action ou débutera l'action du projet (cf. alinéa 16.1);
- 2) repérage et classification des ruraux pauvres à l'intérieur des zones d'action et collecte - par les enquêtes sur les villages et les ménages - d'informations concernant leurs conditions de vie, leurs besoins et leurs désirs;
- 3) question de savoir si les paysans défavorisés ont été jusqu'à présent intégrés aux efforts de développement par le truchement d'organisations paysannes (lorsqu'il en existe) et autres institutions locales et, si oui, comment et dans quelle mesure. En cas de besoin, il faudrait par exemple, chercher des éclaircissements sur les raisons pour lesquelles la plupart des économiquement faibles ne prennent pas une part active à ces efforts, lorsque de tels efforts sont déployés, bien évidemment; et, d'autre part, sur les raisons pour lesquelles la plupart des organisations rurales - lorsqu'il en existe - ne les attirent pas sous leur forme actuelle;
- 4) les possibilités, moyens, processus et problèmes de constitution de groupes de ruraux pauvres;
- 5) la préparation - avec les bénéficiaires, les personnels de l'administration concernée et les experts ad hoc - de propositions concrètes d'activités collectives rémunératrices et créatrices d'emplois (petites études de faisabilité). Il va sans dire que ces études pourraient également englober les activités rémunératrices soutenues par les organismes gouvernementaux, ainsi que par les ONG, dans la même zone ou des zones similaires;
- 6) la planification et la mise en oeuvre de programmes de formation à l'intention des bénéficiaires, des AG, des personnels participants au sein de l'administration concernée, et comprenant l'organisation d'ateliers sur le terrain;
- 7) l'élaboration d'un système viable de surveillance et d'évaluation dans la participation, à l'intention des ruraux pauvres, ainsi que de l'organisme chargé de la mise en oeuvre et des autres organismes concernés par le projet (cf. paragraphe 20);
- 8) la réalisation d'études de cas sur les réussites et les échecs des activités visant à promouvoir les groupements de ruraux pauvres;
- 9) l'identification et/ou l'élaboration d'une technologie appropriée à l'usage des petits cultivateurs/pêcheurs, avec le soutien des organismes gouvernementaux impliqués et d'autres organismes techniques pertinents.

18.4 En regard des objectifs 1 et 2 ci-dessus, il sera nécessaire de procéder à des enquêtes simplifiées sur les zones d'action, les villages et les ménages, enquêtes pour lesquelles des méthodes et procédures indicatives ont été mises au point dans différents pays. En apportant des informations sur la situation économique et sociale des bénéficiaires au commencement du projet, ces enquêtes permettront, en outre, d'établir des repères (économiques et sociaux) lesquels, à leur tour, permettront aux participants d'évaluer l'activité des groupes et la réalisation des objectifs fixes pour le projet. Cette activité est, bien évidemment, d'une importance fondamentale pour la surveillance et l'évaluation. Pour la réalisation des enquêtes sur les zones d'action et les villages, on se référera au Manuel (op. cit.), chapitre 4, paragraphes 20 à 26.

En ce qui concerne les indispensables enquêtes préliminaires et détaillées, auprès des ménages, il est dit:

"L'identification préliminaire des participants devra se faire sur la base des résultats du recensement (recensement démographique et/ou agricole), et des études et archives disponibles au niveau du village ou a un niveau administratif supérieur. Il conviendra d'établir une liste des ménages comportant des informations sur le type de terrain, la taille de l'exploitation, les installations d'irrigation et, le cas échéant, le régime foncier. Cette liste devra être mise à jour avec le responsable du village ainsi que les anciens et les autres dirigeants officiels ou informels. Il devra en être de même des cartes du village sur lesquelles devront être mentionnées les maisons nouvellement construites et celles qui ont été abandonnées ou abattues. Dans le cas où il n'existerait pas de liste des ménages ou d'autres informations, il faudra donc en établir une. La collecte des informations préliminaires sur chacun des villages devra être faite au moyen d'un questionnaire d'enquête préliminaire. Les ménages satisfaisant aux critères d'admission dans le projet devront être recensés séparément, les informations complémentaires sur les revenus et les dépenses de ces ménages étant obtenues à l'occasion d'entretiens personnels. Telle est la première étape de la constitution des groupes.

Des informations détaillées devront être obtenues auprès de tous les ménages remplissant les conditions d'intégration au projet. Dans la mesure du possible, on interrogera pour cela les principaux membres de la famille. Cette enquête détaillée auprès des ménages ne prétend pas être une enquête socio-économique complète. Son objectif principal est d'obtenir rapidement et a peu de frais des données relatives aux revenus et aux dépenses permettant de déterminer les familles qui remplissent les conditions d'admission dans le projet, et d'entamer ainsi le processus de formation des groupes". (Manuel SFD, op. cit., page 46).

Pour plus amples informations sur les enquêtes auprès des ménages, on se reportera au Manuel SFD, Vol. I, chapitre 4, paragraphes 27 à 30 et 34-35.

On trouvera dans ces paragraphes des directives et des modèles de questionnaires destinés à la réalisation des enquêtes. Il va sans dire que les modèles de questionnaires devront être adaptés aux conditions et besoins locaux.

Le Manuel (Vol. II, annexe E au chapitre 2) donne en outre un modèle de questionnaire pour les études de cas individuelles sur les familles de petits cultivateurs et de travailleurs agricoles sans terre.

Pour d'autres informations sur les sujets et méthodes de recherche, on se reportera aux documents No 1, 6, 7 et 17, cités dans l'annexe du présent document.

19. La formation dans la participation Pour cette question vaste et fondamentale, nous renverrons au Manuel (chapitre 9 sur l'autodidaxie de groupe). Nous n'aborderons ici que les considérations essentielles.

- 19.1 Aspects généraux de la formation pour les projets PPP Les fondements conceptuels de la formation dans les projets PPP sont exposés à l'alinéa 3.1. Nous soulignons ici que chaque activité du projet doit être considérée comme un exercice de formation.

Toute formation doit être conçue et réalisée dans le cadre des activités visant à améliorer la production, le revenu et la condition sociale des paysans défavorisés. Cette formation les aidera à devenir des membres et dirigeants actifs au sein de leurs propres groupes et associations. Ainsi, la formation sera une composante permanente de l'activité des AG et des personnels concernés et elle sera organisée de manière à répondre aux impératifs de développement des groupes tels que ceux-ci les expriment. Encourager et aider l'administration compétente appropriée et ses personnels à réviser leur formation classique en vue de répondre aux besoins particuliers des groupes de ruraux pauvres fait également partie du rôle des AG en tant que responsables de la formation agricole.

Il convient, en outre, d'inciter tous les participants à un projet PPP, y compris les bénéficiaires, à élaborer des contenus et méthodes adéquats de formation et, à terme, des matériels et manuels de formation.

La méthode de formation comporte un échange d'avis et une consultation permanente entre les membres des groupes, les AG et les autres personnels d'appui, des cours de petite durée spécialement conçus, des exposés, des groupes de discussion, des visites intergroupes et des échanges d'informations/expériences entre cultivateurs et pêcheurs, en groupe ou individuellement.

Les activités de formation d'un projet PPP s'adressent aux trois grandes catégories de participants: a) les AG (dont la formation est expliquée tout au long du présent document), b) les membres et dirigeants des groupes, c) le personnel technique participant dans le cadre des administrations concernées, des ONG et des autres organismes engagés dans le projet.

19.2 La formation des membres et dirigeants des groupes

- 19.2.1 La nécessité de méthodes novatrices La formation des bénéficiaires effectifs et potentiels doit se faire selon des voies novatrices axées sur la participation: formateurs et enseignants s'instruisent mutuellement et élaborent en commun les contenus, langue, méthodes et matériels de formation les plus appropriés, qui doivent tous être tournés vers les conditions et besoins spécifiques des ruraux pauvres. Dans ce processus de formation et d'éducation continues, la formation de paysan à paysan et de groupe à groupe sera de plus en plus stimulée. Il faut encourager dans chaque groupe l'autodépendance des économiquement faibles quant aux décisions concernant comment, où, par qui et sur quoi (choix de la forme et du contenu des cours) la formation sera donnée.

Par le passé, divers projets de participation ont donné une formation globale aux dirigeants de groupes mais l'expérience a montré que ces dirigeants avaient par ailleurs trop de travail pour pouvoir diffuser suffisamment le savoir-faire reçu auprès des autres membres du groupe. La méthode aménagée est la suivante: au lieu de former chaque dirigeant et/ou membre d'un groupe pour une activité donnée, on dispensera une formation dans une variété de compétences à des membres aptes élus par l'"assemblée" des membres au niveau du village (ou des spirales de villages). Ainsi, chaque paysan/paysanne ayant reçu un savoir-faire pratique est censé le transmettre aux membres intéressés de tous les groupes du village (de la spirale) et l'autodépendance intergroupe se forge progressivement. Ce processus d'apprentissage conduit également à la décentralisation de la direction des groupes et contribue à une différenciation et à un partagé de l'autorité dans chaque groupe ou fédération de groupes. La façon de faire peut être illustrée comme suit: des qu'une dizaine de groupes environ sont formés dans un village (une spirale), un cours de petite durée (2 à 3 jours) est donné sur un sujet spécial - par exemple, amélioration des méthodes de production agricole - à tous les membres des groupes. La rencontre occasionnée par ce cours servira aussi aux membres pour choisir un des leurs qui suivra une formation complémentaire plus intensive. Ensuite, ce paysan/cette paysanne enseignera le sujet auquel il/elle a été formé(e) aux autres habitants du village (de la spirale). A son tour, il/elle sera instruit(e), par exemple sur l'élevage du bétail, par un autre membre spécialement formé dans ce domaine, et ainsi de suite.

Ce système de formation présente les avantages suivants:

- a) la formation spécialisée n'est dispensée qu'à un ou deux habitants du village (de la spirale). Cela réduit considérablement l'échelle et le coût du programme de formation;
- b) les paysans membres opteront pour certaines spécialités en fonction de leur intérêt;
- c) l'interaction des groupes progressera considérablement grâce au processus de partage des connaissances et compétences. Cette interaction jettera les bases des activités intergroupes et, ultérieurement, des associations;
- d) un système comptable sera mis au point au niveau des villages pour le paiement des services rendus.

Certains cours de base de courte durée, comme la dynamique de groupe, demanderont une participation de tous les membres intéressés. Les compétences exigeant une formation plus approfondie - soins vétérinaires, santé publique, etc. - ne seront dispensées dans les villages (spirales) qu'à une/un petit nombre de personne (s) choisie(s) par les membres. Ensuite, la ou les personne(s) formée(s) se chargera/chargeront de la formation des autres dans des domaines tels les maladies du bétail, leur prévention, leurs remèdes, etc. De la sorte, tout enseigné deviendra, au bout du compte, un formateur. Les formateurs extérieurs, eux aussi, s'instruiront auprès des enseignés, car tout le système de formation sera basé sur la participation. De plus, les paysans formés a certaines compétences spéciales deviendront des agents du changement remplissant une fonction pratique au niveau le plus bas de la vulgarisation agricole. Ainsi, le PPP prépare réellement un système récepteur adéquat pour les services agricoles et autres activités de vulgarisation.

Bien évidemment, le système décrit plus haut ne peut être intégralement appliqué que lorsque plusieurs groupes de ruraux pauvres ont été constitués dans (une partie de la) zone d'action, c'est-à-dire au bout d'environ un ou deux ans. Durant la phase initiale, la formation sera essentiellement dispensée à la totalité ou la plus grande partie des membres des différents groupes formés. Finalement - après une période initiale d'"acclimatation" a l'approche PPP -, il sera demandé aux membres des groupes de payer les biens et services - y compris les moyens de formation - mis à leur disposition en fonction de leurs besoins. Cette disposition aura pour effet de réduire les liens de dépendance économique et la tendance à compter sur autrui. De tels paiements, d'ailleurs, ne sont pas fondamentalement étrangers aux cultures locales. Des modalités de paiement adaptées pourront donc être élaborées et, à terme, introduites dans le PPP à partir des modèles traditionnels .

19.2.2 Le contenu de la formation Les principaux domaines qui devront être couverts par la formation, particulièrement au moyen de cours bien cadrés et de petite durée, sont:

- 1) dynamique de groupe, planification et comptabilité

- 2) formation spécialisée en agriculture, pêche et/ou foresterie
- 3) activités non agricoles, à caractère économique et autres
- 4) formation des femmes
- 5) information juridique et procédurale
- 6) alphabétisation fonctionnelle

Certains de ces domaines de formation, comme par exemple, ceux qui figurent ci-dessous au paragraphe 1), seront nécessaires à tous les bénéficiaires alors que d'autres, bien évidemment, ne seront requis que pour des groupes particuliers ou en vue d'exercer certaines types d'activités.

- 1) Dynamique de groupe, planification et comptabilité Cette formation vise à initier les membres des différents groupes à des domaines comme: les notions élémentaires concernant les groupes, les actifs et passifs des groupes, les interactions de groupe, la planification au niveau des groupes, l'administration des groupes, une forme simple de comptabilité, l'épargne des groupes et son utilisation, etc.
- 2) Formation spécialisée En agriculture, ce type de formation vise à permettre aux paysans d'améliorer leurs méthodes de production animale et végétale et de diversifier cette production. Comme nous l'expliquons plus haut, certains domaines de formation seront nécessaires à tous les paysans alors que d'autres ne seront dispensés qu'à quelques membres choisis au sein d'un ou plusieurs groupes.

Production agricole En fonction des besoins et des souhaits exprimés, cette formation couvrira entre autres: l'amélioration de la culture du riz, du blé, du maïs, de la canne à sucre, du tabac, du millet et de la pomme de terre, la culture légumière, l'horticulture, l'exploitation des jardins potagers, etc. **Développement de l'élevage** Des cours seront donnés, entre autres, sur l'élevage des buffles, des porcs, des volailles, et des chèvres ainsi que sur le traitement du bétail, les soins vétérinaires élémentaires, l'hygiène animale et la production laitière.

Autres sujets En fonction des activités, besoins et désirs des groupes, des cours de formation de brève durée pourront leur être donnés sur la conservation des sols et des eaux, la pisciculture (viviers), la pêche en mer ou en eaux intérieures, la foresterie, la commercialisation collective, la gestion des coopératives, etc.

Les programmes de formation menés dans certains projets PPP en cours montrent que la plupart des cours ci-dessus comportent une partie théorique et une partie pratique et durent entre 2 et 7 jours. Certains cours, toutefois, ont duré plus de 10 jours, par exemple en horticulture ou en soins vétérinaires.

- 3) Formation aux activités non agricoles Elle comprendra un certain nombre d'activités dans le domaine de l'industrie artisanale, de la transformation des produits, etc. En raison de la taille limitée des exploitations, les petits paysans passent autant de temps à cultiver leurs terres qu'à exercer d'autres activités telles la construction et l'entretien des habitations et des bâtiments, le tissage des vêtements, la fabrication d'outils et d'équipements ou autres instruments nécessaires aux activités quotidiennes. Le transport, la commercialisation de leur production excédentaire, la transformation des produits alimentaires, etc., leur prennent également un temps considérable.

La visée générale de la formation aux activités non agricoles est d'accroître l'ensemble des possibilités d'emploi et de revenu, notamment pour ceux qui ont un accès relativement limité aux ressources productives. "Ensemble des possibilités d'emploi et de revenu" est ici souligné pour bien indiquer qu'il s'agit à la fois des activités agricoles et non agricoles et que l'on reconnaît l'importance des corrélations entre ces deux types d'activités. En prenant toujours comme point de départ les besoins et désirs des paysans, l'on pourrait dispenser une formation mettant l'accent, par exemple, sur les points suivants:

- les textiles tirés de la laine, des fibres locales et du coton
- la transformation d'une variété de produits de base; l'apiculture, etc.
- le travail des métaux y compris le fer (forgeron)
- les produits tirés de l'argile et de la pierre; comprenant la poterie, les tuiles, les briques et les matériaux de construction
- les produits tirés du cuir, fabrication de vêtements, etc.

Lorsqu'un artisanat ou des activités non agricoles existent localement, la formation apportée aux membres des groupes mettra l'accent sur les moyens permettant de les moderniser.

- 4) La formation des femmes Les femmes jouent un rôle important dans la production agricole et, dans certaines activités, elles constituent la principale source de main-d'oeuvre. Généralement, les travaux des champs réalisés par les femmes rurales sont plus pénibles que ceux des hommes, et le taux d'alphabétisation des femmes est comparativement peu élevé. La formation des femmes devrait être orientée sur les axes suivants:
- a) aider les femmes rurales à améliorer leur niveau de vie et à acquérir un statut économique et social en leur apportant des compétences et capacités, rémunératrices et autres;
 - b) initier les femmes à l'économie domestique, l'hygiène et l'assainissement, les soins d'urgence, la planification familiale, la nutrition adéquate, la puériculture, l'éducation des adultes, etc.;
 - c) aider les femmes à améliorer leurs aptitudes au leadership, notamment au sein de groupes de femmes;
 - d) aider les femmes à participer à la planification et aux efforts de développement du village;
 - e) oeuvrer pour la réduction de la masse de travail réservée aux femmes, cette condition étant un préalable nécessaire à leur participation à la formation et aux activités du projet.

Pour répondre aux besoins particuliers des femmes en matière de formation, les animatrices de groupes et autres personnes du projet prépareront et dispenseront des cours spéciaux s'il y a lieu avec des centres féminins de formation, des associations féminines, clubs de femmes, etc.

- 5) Information juridique et procédurale Cet aspect de la formation porte sur des points aussi cruciaux que, par exemple, la réforme agraire, le droit au bail, l'hypothèque, les salaires, l'emploi (programmes de travaux pour l'aménagement des campagnes, etc.), etc. Généralement, la communication d'informations pratiques sur ces questions par le système de distribution est inexistante ou inefficace (emploi d'une terminologie trop sophistiquée, par exemple).
 - 6) L'alphabétisation fonctionnelle Les classes d'alphabétisation des adultes peuvent être pour les pauvres une occasion d'analyser leurs problèmes, d'envisager de nouvelles actions et de réduire leur dépendance vis-à-vis des villageois et membres des groupes alphabétisés, surtout si la méthode appliquée est celle mise au point par Paolo Freire. Cette méthode met l'accent sur le dialogue entre ceux qui enseignent (exemple, les animateurs de groupes) et ceux qui apprennent ... la "conscientisation" réciproque débouchant sur une conscience accrue des problèmes à résoudre et des mesures à prendre pour y parvenir dans le cadre d'une consultation mutuelle (Huizer, 1982). On trouvera plus amples informations au paragraphe II sur l'alphabétisation fonctionnelle dans le chapitre 9 du Manuel.
- 19.2.3 Autres moyens de formation Outre les cours de formation mentionnés précédemment, et le processus d'auto-instruction de paysan à paysan et de groupe à groupe, il importe d'organiser d'autres moyens importants de formation, parmi lesquels:
- 1) les Ateliers d'action sur le terrain (cf. alinéa 21)
 - 2) les visites d'échange entre groupes de ruraux pauvres de différentes zones d'action. L'expérience montre que les programmes d'apprentissage par visites d'échange entre paysan - à l'intérieur d'une même zone de projet ou entre différentes zones - sont extrêmement fructueux pour les bénéficiaires et contribuent, également, à promouvoir l'expansion du projet
 - 3) l'évaluation des dirigeants de groupes Les dirigeants et/ou représentants des groupes devraient être incités à tenir des sessions d'évaluation trimestrielles à l'intérieur des zones d'action. Ces rencontres permettraient d'accroître l'échange d'informations entre les groupes sur les différents problèmes rencontrés et la façon dont on y répond. Elles auraient, en outre, l'avantage de favoriser les activités intergroupes et, ultérieurement, la fédération des groupes.
- 19.2.4 Les personnels et comités chargés de la formation La formation des membres des groupes sera, en premier lieu, assurée par les AG dans le cadre d'un processus continu. De plus, avec la collaboration de membres sélectionnés au sein des groupes, ces derniers dispenseront des que possible certains cours (par exemple, sur la dynamique de groupe). Pour les cours spécialisés dans les domaines de l'agriculture, de la pêche et de la foresterie, ainsi que pour ceux sur les activités non agricoles, on fera appel aux services des fonctionnaires techniques des organismes concernés et, des ONG, au niveau du district, de la zone d'action et aux niveaux supérieurs, de même qu'à ceux de toutes personnes disponibles ayant des connaissances en la matière, y compris les paysans informés (les plus gros exploitants).

Comme c'est déjà le cas dans certains projets PPP, le comité de mise en oeuvre du projet devrait organiser dans chaque zone d'action un comité pour les activités de formation et leur évaluation (TAEC) qui pourrait comprendre cinq membres; à savoir, les fonctionnaires techniques intéressés et un AG. Les fonctions de ce comité comprendront la planification et la mise en oeuvre d'un programme de formation, par exemple, pour chaque trimestre. Le programme devra donner des indications sur le type de cours à dispenser (à partir des demandes et expériences des groupes), sur les formateurs appropriés, l'emploi du temps, etc.

Parmi les autres fonctions importantes du TAEC, figurent la surveillance et l'évaluation après certaines périodes (ex. 6 mois), selon des modalités fondées sur la participation, des problèmes, effets et avantages des différents cours donnés. Les principales questions à poser étant: Qu'ont appris les paysans? Comment ont-ils diffusé le savoir-faire pratique? Comment la formation pourrait-elle être améliorée? Bien évidemment, un feed-back continu apporté par les autres participants au projet à partir des résultats de cette évaluation est nécessaire.

Finalement, le Comité, en collaboration avec les AG, devrait promouvoir une utilisation maximale des matériels de formation pratique (mis au point dans le pays ou à l'étranger dans le cadre de projets PPP ou projets similaires) adaptés aux conditions locales et traduits dans la langue locale.

19.3 Formation des personnels gouvernementaux et autres personnels participants Parmi ces personnels, figurent ceux de l'administration concernée, des banques, des ONG et autres, ainsi que les personnes possédant des compétences particulières (enseignants et autres professionnels), qui apportent un appui direct ou indirect au projet dans la zone d'action ou à des niveaux supérieurs. Diverses possibilités de formation doivent être apportés à ces participants par le truchement de leur participation, entre autres:

- a) à la formation préprofessionnelle et complémentaire des AG;
- b) aux divers ateliers d'action sur le terrain du projet (cf. alinéa 21);
- c) au Comité national de coordination ou aux Comités de mise en oeuvre du projet (cf. alinéa 14);
- d) à la formation des membres et dirigeants des groupes, c'est-à-dire la participation à l'organisation et à l'évaluation de cette formation et/ou à l'enseignement de certaines compétences (sous la forme d'un processus d'apprentissage fonctionnant dans les deux sens) à un ou plusieurs groupes;
- e) à des séminaires, ateliers, etc., nationaux ou multinationaux, sur les catégories de questions concernant spécifiquement les ruraux pauvres;
- f) aux autres moyens de formation apportés par le projet, par exemple ceux mentionnés à l'alinéa 19.2.3.

Ces diverses possibilités de formation familiariseront les personnels concernés avec la philosophie du projet PPP, avec les obstacles rencontrés par les populations rurales défavorisées dans l'accès aux services et ressources, avec le rôle des administrations et banques concernées, des instituts de recherche et de formation, des ONG, etc., avec les problèmes posés aux groupes et les moyens de les résoudre, etc.

20. La participation à la surveillance et à l'évaluation continue (MOE)

20.1 Les éléments essentiels des indispensables systèmes et activités de MOE figurent dans le document FAO intitulé "Principes directeurs pour les Projets de participation de la population, conception, fonctionnement, surveillance et évaluation continue" (cité dans les lignes qui suivent sous le titre abrégé de "Principes directeurs"), établi pour la FAO, Rome, par le Dr. G. Huizer en tant que phase initiale de l'élaboration d'un manuel de MOE destiné à l'utilisation sur le terrain. Il est donc suggéré que "Principes directeurs" soit utilisé comme principal matériel de formation. Nous n'indiquerons ci-dessous que quelques points cruciaux, essentiellement tirés du document cité.

20.2 La participation à la surveillance qui consiste à mesurer, enregistrer, collecter, traiter et transmettre l'information, a pour but de favoriser la prise de décisions par les responsables du projet et les paysans concernés. Le but de la surveillance d'un projet est de fournir à toutes les personnes concernées des informations susceptibles de leur indiquer si les objectifs du projet sont atteints et, de façon plus concrète, si son fonctionnement, son exécution et son impact sont "en bonne voie"; en d'autres termes, si les tâches sont réalisées conformément au calendrier, si les intrants et produits directs correspondent aux niveaux ou aux "normes" définis, et si l'impact du projet coïncide avec ce qui avait été prévu. Les informations relatives à un mauvais fonctionnement, une insuffisance d'exécution et un écart entre les résultats et les objectifs définis ou l'impact prévu, fournies par la surveillance, constituent pour toutes les personnes concernées une base de décision et d'action susceptible de leur permettre de modifier les objectifs inadaptés et de pallier les lacunes du projet.

L'évaluation continue consiste pour la direction du projet et les paysans concernés à analyser de façon systématique et continue les informations résultant de la surveillance, de façon à pouvoir, si nécessaire, adapter ou remodeler les politiques, les objectifs, les aménagements institutionnels, les ressources et les activités du projet.

20.3 Considérant les points établis ci-dessus, l'un des principaux objectifs du projet pilote est de faire systématiquement l'inventaire des progrès et des échecs et de mettre ainsi au point une méthodologie en vue d'une éventuelle reproduction du projet sur une plus grande échelle. En conséquence, le travail de surveillance et d'évaluation, composante essentielle du projet, requerra beaucoup d'attention et d'efforts tout au long de l'exécution. Non seulement le CP et les AG mais aussi les participants à tous les niveaux, et notamment les bénéficiaires, devront prendre part à la conception et à la mise en place d'un système de MOE fonctionnel et adapté aux conditions locales et, par la suite, à l'interprétation et à l'évaluation des informations recueillies.

Mis en place dès le départ, ce système de participation à la surveillance et à l'évaluation continue implique donc que:

- a) les besoins, souhaits et problèmes ressentis par les paysans pauvres soient pris en considération;
- b) les résultats de la MOE leur soient communiqués de façon continue et appropriée (y compris en ayant recours à des moyens audio-visuels); les résultats devant faire l'objet de discussions régulières;
- c) l'élément essentiel que représente l'auto-évaluation par les participants et le personnel du projet soit intégré dans la MOE afin que celle-ci soit basée sur la participation. Cette auto-évaluation concerne les domaines tels que les plans, les efforts réalisés, les problèmes rencontrés et la façon dont ils ont été résolus, les objectifs pour l'avenir immédiat, etc.

Il importe, en particulier, que les ruraux pauvres eux-mêmes débattent des progrès qu'ils réalisent et de la façon de surmonter les problèmes et contraintes tels qu'ils les rencontrent. Toutes ces activités, qui pourront être réalisées individuellement et/ou en groupe, favoriseront l'éveil d'une conscience critique et accroîtront la motivation des intéressés. Les résultats de l'auto-évaluation doivent être communiqués tels quels au(x) coordonnateur(s) et autres participants au projet, au niveau local ou niveaux supérieurs, sous la forme d'informations de première main provenant directement de la base populaire.

20.4 Les principaux instruments destinés à assurer la participation de la population à l'évaluation continue d'un projet sont: 1) la recherche orientée vers l'action et fondée sur la participation, comprenant l'établissement de registres de groupes (voir paragraphe 18), et 2) les ateliers d'action sur le terrain conduits dans la participation et destinés à permettre une réflexion globale sur l'ensemble du processus d'action sur le terrain en collaboration avec les intervenants extérieurs et les organismes concernés (voir paragraphe 21). Il convient de souligner encore une fois que la participation à la MOE a pour fonction principale de renforcer au niveau local l'aptitude des groupes à l'auto-apprentissage et à la résolution en commun des problèmes. La production de données susceptibles d'être utilisées par les techniciens et responsables aux niveaux supérieurs n'est pas un but en soi, mais plutôt une importante résultante de cet effort. Les données recueillies grâce à la surveillance et à l'évaluation continue au niveau local devront être utilisées pour une évaluation périodique du processus de changement et d'expansion du projet dans son ensemble.

20.5 Comme nous l'avons déjà expliqué, la participation à la surveillance et à l'évaluation continue du projet doit, dès le départ, faire partie des activités de groupe. Il est donc essentiel que les données de base soient enregistrées, examinées, et conservées pour un usage ultérieur, mais que l'on consigne également dans une optique d'évaluation les intrants, les produits effectifs, les plans de travail et les progrès réalisés du point de vue du renforcement de la cohésion des groupes et des associations. Il est indispensable que l'on conserve les comptes rendus des réunions hebdomadaires consacrées à l'examen des principaux problèmes, aux décisions prises et aux actions engagées; lesquelles seront consignées par le secrétaire du groupe dans une sorte de registre simplifié.

Aspect important de l'enregistrement des activités du groupe: chaque groupe devra acquérir un minimum de connaissances en comptabilité de façon à garder la trace des entrées et des sorties en matière de crédit ou d'épargne du groupe. Il est intéressant de noter la rapidité avec laquelle les paysans pauvres apprennent à s'occuper de ce genre de choses.

Cette comptabilité fait le pendant à celle que tient l'organisme (la banque) concerne sur l'octroi des crédits au groupe et sur leur remboursement. L'accumulation systématique de données concernant les prêts et remboursements et celles d'analyses coûts-avantages simplifiées, donne un aperçu essentiel sur l'aptitude des groupes à gérer leurs affaires et à améliorer leur condition.

20.6 De concert avec les dirigeants de groupes, les animateurs devront évaluer régulièrement les progrès réalisés et, en complément des enregistrements officiels effectués par le groupe, tenir leur propre registre dans lesquels ils consigneront les grandes lignes des comptes rendus établis par les groupes.

Il est indispensable qu'en plus de ces registres, qui sont publics, les animateurs de groupes tiennent une sorte de journal personnel dans lequel ils noteront leurs observations et leurs réflexions sur les événements consignés dans le registre. Il conviendra d'accorder dans ces journaux une attention toute particulière aux difficultés et conflits susceptibles de survenir, de même qu'aux obstacles rencontrés et aux régressions observées. Les animateurs de groupes se réuniront mensuellement avec les autres personnels du projet et utiliseront les notes succinctes prises dans leur journal pour examiner les progrès, questions et problèmes observés au cours de leurs activités. Ils pourront ainsi tirer les enseignements de leur expérience propre et de celles des autres (qui rencontreront souvent des difficultés analogues).

- 20.7 L'enregistrement et l'examen des progrès doit également être effectué de façon régulière (par exemple chaque trimestre) au niveau intergroupe ou S celui de l'as-sociation.

Les représentants des différents groupes et leurs AG se rencontreront et examineront les résumés des comptes rendus et données inscrits dans les registres par les uns et les autres, l'évolution des groupes et les résultats obtenus. Chacun pourra ainsi s'instruire à partir de ses erreurs et succès propres et de ceux d'autrui. Les comptes rendus des travaux de ces réunions périodiques seront conservés au niveau de la zone d'action et, chaque année, une réunion intergroupe aura lieu en vue de préparer l'atelier de synthèse de la MOE (cf. paragraphe 21).

21. Les ateliers d'action sur le terrain

- 21.1 Dans le cadre de chaque projet, sont organisés divers ateliers de terrain pluridisciplinaire pour le repérage des problèmes et la recherche de solutions. Ces ateliers, rassemblant les participants de tous niveaux, constituent des lieux-carrefours pour la formation, la MOE et l'examen des résultats de la recherche orientée vers l'action menée dans le cadre de tout projet PPP. Pour la formation sur ce thème, il est conseillé de se reporter:

- 1) au Manuel, Volume II. L'Atelier de terrain: une méthodologie pour la planification, la formation et l'évaluation des programmes en faveur des petits exploitants/pêcheurs et travailleurs agricoles sans terre;
- 2) à "Principes directeurs", ouvrage mentionné plus haut, chapitre IV, paragraphe 3: "Les ateliers d'action sur le terrain".

Ces deux documents fournissent des informations pratiques et spécifiées sur la manière de concevoir, préparer et organiser les ateliers. C'est pourquoi ne figureront ici que quelques notes provenant, pour l'essentiel, de "Principes directeurs".

- 21.2 Les ateliers de terrain constituent pour le personnel chargé de proposer des orientations de programmes, d'envisager ou de prendre des décisions sur ces propositions, et de superviser et surveiller les programmes, une occasion de s'informer sur les problèmes locaux spécifiques grâce S un dialogue direct avec les exécutants et les bénéficiaires.

Il existe deux sortes d'ateliers, qui font toutes deux partie du programme de formation et du processus global de MOE et de recherche orientée vers l'action et fondée sur la participation:

- a) les ateliers de préparation/initiation, qui se tiennent au début de la phase préparatoire du projet S l'intérieur ou à proximité de chaque zone d'action. Ils ont pour objectifs principaux d'informer et sensibiliser les participants au projet PPP, de repérer les problèmes des ruraux pauvres vivant dans la zone d'action, rechercher des solutions S court et long terme et préparer et examiner, en détail le plan d'action du projet;
- b) les ateliers de synthèse de la MOE qui sont organisés régulièrement - le plus souvent, une fois l'an - dans le but d'évaluer les progrès de l'exécution du projet. Ces ateliers bénéficieront grandement du fait que l'auto-évaluation réalisée conjointement par les bénéficiaires et les animateurs de groupes, d'une part, et le personnel des administrations et autres organismes du système de distribution, d'autre part, se déroule en un lieu proche du théâtre des opérations. Une telle évaluation conjointe, entraîne, en effet, de rapides prolongements dans l'action de la part des parties concernées

A l'occasion des ateliers finals de synthèse de la MOE, seront également examinés les résultats d'une évaluation indépendante réalisée par une institution nationale de recherche qualifiée ou des experts.

A partir des résultats et recommandations issues des différentes formes d'évaluation, et en prenant en considération les politiques et plans de développement, l'équipe du projet préparera un programme de suivi et d'extension qui sera soumis à l'approbation des institutions concernées.

- 21.3 De façon générale, les ateliers se tiennent 5 l'intérieur ou à proximité de chaque zone d'action et durent au moins cinq jours; chaque année, l'un de ces ateliers est suivi d'un rassemblement général de deux jours dans la capitale.

Les participants dont le nombre souhaitable se situe entre 80 et 100 personnes devront être choisis de façon à obtenir une répartition convenable entre les petits exploitants/pêcheurs, les travailleurs agricoles sans terre, les employés des organismes de crédit agricole et les représentants de toutes les catégories de personnel (exécution, supervision, technique, administratif, orientation et planification). Il faudra prendre tout particulièrement soin de choisir des personnes typiquement représentatives des cultivateurs défavorisés à faible revenu parmi lesquelles devront figurer un bon nombre de femmes.

Bien que les participants aux ateliers proviennent des divers niveaux de l'administration gouvernementale et de différentes couches de la société, tous sont mélangés au sein de petits groupes de réflexion et invités à remplir la tâche très précise de repérage des problèmes et de recherche de solutions à l'échelon local.

- 21.4 Au terme de cinq années d'essais et d'erreurs dans diverses régions, les ateliers de terrain présentent maintenant un certain nombre d'aspects communs parmi lesquels: participation sur place de personnels de différents niveaux, disciplines et institutions à une réflexion centrée sur les problèmes des ruraux pauvres; exécution des travaux par des groupes de réflexion; consultation et information complémentaire sur les villages au moyen de documents thématiques, études de cas et rapports des animateurs de groupes; souci du suivi de l'action; utilisation de la langue locale comprise par les ruraux pauvres et recommandations spécifiques aux fins d'action. Si l'on a pu remarquer quelques faiblesses dans l'approche de l'atelier d'action sur le terrain, elles sont le plus souvent dues à l'absence d'un ou plusieurs de ces aspects communs - par exemple: utilisation d'un langage incompréhensible pour les ruraux pauvres, domination de la discussion par quelques participants trop loquaces, perte de vue des questions spécifiques à traiter (ESCAP, 1980: 85).

22. Promouvoir la constitution de groupes et l'action collective Nous présenterons ici un bref aperçu des étapes nécessaires pour promouvoir la constitution de groupes de ruraux pauvres, leur action de groupe et l'appui requis.

Il n'est pas possible de donner dans le présent document de directives détaillées pour l'action PPP sur le terrain. Les raisons en sont les suivantes:

- a) comme nous l'avons déjà mentionné, il est indispensable pour donner de telles directives de préparer un manuel spécifique pour l'exécution des projets PPP à partir des expériences de terrain disponibles concernant les projets PPP et projets correspondants en cours;

- b) comme l'a fait apparaître l'alinéa 9.1, l'exécution des projets PPP varie considérablement selon les pays, les zones d'action et les villages en fonction de la condition, des besoins, des possibilités, désirs et activités des ruraux pauvres, etc.

On trouvera dans le Manuel, Volume I, chapitres 3, 4, 6 et 8, une information plus précise sur diverses questions touchant à l'exécution et qui pourraient s'avérer utiles pour les projets PPP.

Par ailleurs, "Principes directeurs" donne dans son chapitre V une explication par étapes successives de l'action des PPP sur le terrain, explication dont sont inspirés un certain nombre de points abordés dans les lignes qui suivent.

Les grandes étapes du lancement de l'action sur le terrain. Il serait bon de rappeler ici que les toutes premières phases dans la préparation de l'action sont constituées par les activités de recherche orientée vers l'action, de formation et d'évaluation (MOE), activités qui, toutefois, doivent être assurées en continu tout au long de la durée du projet.

- 22.1 Informers les villageois et les sensibiliser au projet L'action des AG commence par l'explication dans les villages de la philosophie et des objectifs du projet au moyen de discussions avec tous les habitants (cf. alinéa 4.2). L'accord de ces derniers joue en effet un rôle essentiel dans la sélection finale des villages.
- 22.2 Le repérage des bénéficiaires Comme indiqué au paragraphe 17, concernant les bénéficiaires du projet, et au paragraphe 18, concernant la recherche orientée vers l'action, les AG réalisent, en collaboration avec les populations locales et les spécialistes appropriés, des enquêtes sur les villages et des enquêtes préliminaires auprès des ménages, dans le but, entre autres, de déterminer quelles familles remplissent les conditions requises pour participer au projet.

Ils effectueront ultérieurement avec ces dernières des enquêtes approfondies sur les ménages afin d'aider les familles à évaluer leur condition économique et sociale, cette évaluation constituant une première étape dans le processus de constitution des groupes.

- 22.3 L'identification d'activités rémunératrices viables dans la zone d'action:
- a) en collaboration avec les spécialistes appropriés, les membres potentiels des groupes et les cultivateurs/pêcheurs bien informés, les AG définissent un éventail d'activités productives possibles dans la zone d'action et pour l'exercice desquelles les groupes de défavorisés recevront une formation. Comme nous l'indiquons à l'alinéa 18.3, de petites études de faisabilité seront, dans certains cas, nécessaires à la formulation de propositions viables. Ces propositions ne doivent pas écarter les activités rémunératrices (novatrices) existantes, soutenues dans la région par le gouvernement ou les ONG. L'identification d'actions pour la production de groupe fait partie du processus continu de recherche orientée vers l'action; un certain nombre d'idées ou de propositions peuvent, par exemple, se dégager des données apportées par l'enquête auprès des ménages.
- b) Les activités rémunératrices des groupes devront être à faible risque, de courte durée (moins d'un an, de manière que les membres soient encouragés à poursuivre leur action par des rapports/profits rapides) et éprouvées dans la région.

Ces activités de groupes pourront, entre autre, comprendre:

- l'intensification ou l'amélioration de certaines cultures vivrières ou de rapport comme le riz, le plantain, l'ananas, le taro, l'igname, le maïs, le poivre, les oléagineux, le coton, les légumes, les fruits, etc.
- Le développement de petites activités d'élevage d'animaux comme le poulet, le lapin, le canard, la dinde, la chèvre, le mouton; développement de l'apiculture, etc.
- Le développement des petites unités de pisciculture (viviers); le développement de la pêche en rivière, etc.
- La création ou l'amélioration d'installations peu coûteuses destinées à la transformation de produits comme le riz, les fruits, etc., et également, les produits laitiers et ceux de la pêche.
- La création ou l'amélioration de systèmes peu coûteux d'irrigation, de drainage et/ou de lutte contre l'érosion.
- Le développement d'installations peu coûteuses de stockage, de transport et de commercialisation.
- La création de points d'approvisionnement en inputs comme les engrais, etc.
- La mise en place de comptoirs publics pour l'approvisionnement en auxiliaires de production agricole de première nécessité, en articles de ménage, etc., la création d'un petit commerce.
- Le développement de la production de l'artisanat local et de la commercialisation de ses produits (métiers à tisser manuels), le développement des industries familiales et des activités comme la menuiserie, la ferronnerie, la fabrication de charbon de bois, la production de matériaux de construction locaux, etc.

Consulter également le Manuel, chapitre 5 sur la production à faible coût à travers l'action de groupe, et chapitre 2, paragraphe III, alinéa 4.7 sur l'emploi productif pour les sans-terre.

- c) Notons aussi l'importance des actions des groupes propres à créer des conditions favorables pour leur production; par exemple, les actions pour l'application des lois de réforme agraire, pour le remembrement des exploitations en vue d'une production collective, etc.

Au sujet de ces activités, consulter le Manuel, chapitre 7: "La réforme agraire, une nécessité pour la production et l'élévation des revenus de la base populaire".

- 22.4 La constitution de groupes homogènes Cette opération est l'élément primordial de tout projet PPP. Dès qu'un certain nombre d'activités économiques viables ont été définies avec les familles pressenties, les AG commencent à inciter les villageois à se constituer eux-mêmes en petits groupes de "partenaires", homogènes et comprenant entre 8 et 15 membres (10, en moyenne). Chaque groupe est formé en vue de s'engager dans une activité d'amorçage (ou de démarrage) rémunératrice et créatrice d'emploi qui aura obtenu la préférence de ses membres potentiels. Les groupes ne sont donc créés que quand les pauvres possèdent une vue d'ensemble ou une liste des activités possibles (telles qu'elles sont décrites à l'alinéa précédent), parmi lesquelles ils choisiront la plus viable pour leur groupe à naître.

- 1) Dans un premier temps, des réunions informelles rassemblent les membres pressentis afin d'examiner les objectifs des groupes, leur mode de fonctionnement, leurs avantages, ainsi que les possibilités d'entreprise d'amorçage, de mise en commun des moyens de production, etc.
- 2) Ensuite, on favorisera l'amorçage d'un processus d'autosélection des membres: les familles susceptibles de participer devront décider avec quelles autres familles économiquement faibles elles désireront coopérer dans le cadre du groupe. Elles décideront également s'il est préférable de créer des groupes mixtes (comprenant des petits propriétaires-exploitants, des fermiers, des métayers et/ou des travailleurs sans terre) ou des groupes constitués par catégories. Il se peut également que se forment des groupes distincts pour les hommes et les femmes.

Bien évidemment, les AG n'imposeront aucune décision mais ils consigneront en détail pour la MOE le déroulement de ce processus, généralement long.

- 3) L'AG prépare alors une liste des membres potentiels et des éventuels dirigeants ainsi qu'un inventaire des activités communes possibles et des inputs requis.

La taille des groupes a naître dépend essentiellement du nombre de paysans/ pêcheurs désireux de s'engager dans une activité commune. Toutefois, les groupes doivent aussi être unis et souples afin de permettre l'instauration de débats libres et informels ainsi que l'exécution des activités dans un esprit de partage. L'expérience montre que la taille optimale est de 8 à 15 membres; dans des groupes plus importants, l'on risque de voir apparaître (plus facilement) de sous-groupes et/ou des tensions.

Il est absolument essentiel que la composition des groupes soit homogène: tous les membres doivent appartenir à la catégorie des ruraux pauvres, c'est-à-dire vivre dans les mêmes conditions de misère économique et sociale.

Les membres de chaque groupe se choisissent entre eux sur des bases diverses: exploitations et/ou domiciles voisins, liens familiaux, intérêts communs, amitié, confession religieuse, etc.; ou encore désir de participer à une même activité d'amorçage, de partager leurs moyens de production; possession de compétences particulières, ou mise en commun de matériel agricoles (pour les cultivateurs), etc.

- 4) Des cartes d'affiliation/livrets sont délivrés à chaque membre des groupes constitués. Lors des réunions suivantes, les obligations, ressources et besoins du groupe feront l'objet d'une vérification et d'un débat de manière que les membres soient conscients de l'effort commun qu'ils auront à déployer. L'AG doit aider le groupe à enregistrer la production et les revenus initiaux des membres; l'enregistrement servira aussi la MOE.
- 5) La répartition des responsabilités et des fonctions entre les membres du groupe devra se faire sur la base d'un consensus plutôt que par un vote formel. Dans certains cas, le processus de formation des groupes s'amorcera de lui-même sous l'impulsion donnée par les dirigeants potentiels, dans d'autres cas, ces dirigeants seront élus ultérieurement par les membres qui éliront également ou désigneront le secrétaire et le trésorier.

On ne soulignera jamais assez l'importance capitale du rôle des dirigeants et dirigeantes des groupes; l'expérience a montré qu'il s'agissait d'un facteur capital dans le succès ou l'échec des groupes.

Il peut arriver que certains dirigeants tentent peu à peu d'exercer un pouvoir autocratique mais, dans de nombreux cas, ils seront les moteurs permettant de constituer des groupes bien motivés, solidaires et fonctionnant sur des bases égalitaires. Des AG doivent se montrer vigilants et, dans la mesure du possible, prévenir les conflits ou tensions indésirables provoqués par les mauvais dirigeants. En outre, ils devront fortement stimuler la prise de fonctions de direction par les femmes.

- 6) Un consensus devra se faire sur certaines règles et questions préliminaires, par exemple: comment concilier l'appartenance au groupe et à d'autres organisations (coopératives, etc.) de manière telle que la solidarité du groupe soit préservée; comment organiser l'octroi de crédits au groupe; comment s'assurer du remboursement des emprunts; comment créer et utiliser un fonds constitué sur l'épargne du groupe; sur quelle base déterminer la cotisation des membres et l'éventuel achat de parts; le cas échéant, comment régler les problèmes fonciers ou de fermage susceptibles de contrarier l'action du groupe, etc.
- 7) Les membres des groupes décideront de la fréquence et du contenu des réunions, par exemple, réunions régulières (hebdomadaires); ils devront également se mettre d'accord sur le lieu, les dates et l'ordre du jour. Les thèmes de ces réunions pourront être les suivants:
 - définition du règlement du groupe
 - élaboration et révision des plans de groupe
 - évaluation des activités collectives en cours, des problèmes et des solutions
 - échange d'informations entre les membres et l'AG sur différents points concernant, par exemple, les intrants, les emprunts, les problèmes de commercialisation, les questions juridiques, etc.,
 - participation à des activités offrant des possibilités en matière de formation (cours, visites à d'autres groupes ou sur d'autres exploitations, forums radiodiffusés, etc.)
 - examen des tâches, du fonctionnement, de l'épargne, des comptes, du remboursement des prêts (retards éventuels), etc.

Dans ce processus la principale fonction de l'AG est d'encourager le développement de l'esprit de groupe l'occasion de réunions régulières, de débats et grâce à l'épargne collective et au partage des responsabilités.

Une autre de ses fonctions capitales consiste à s'assurer par des visites, réunions, etc. répétées que les administrations gouvernementales, les banques de crédit, les coopératives, les organismes de vulgarisation, d'approvisionnement et de commercialisation et, surtout, les membres des PIC, soient bien informés de la nature, des objectifs, activités, progrès et réalisations etc., des groupes.

Il s'agit, en effet, que les activités des groupes puissent, en temps voulu, bénéficier de leur coopération et de leur soutien.

Pour plus d'informations sur le processus de formation des groupes, se reporter au Manuel, chapitre 2, alinéa 3.2 et chapitre 3, alinéas 1 à 10.

22.5 La planification de l'action de groupe A partir de leur accord sur une activité économique d'amorçage, les groupes formés prépareront un plan de production de groupe. Au niveau de la zone d'action, les plans de groupe constituent la base de la planification de bas en haut.

Un plan de groupe est un programme de travail établi pour une période de temps convenue (en principe, moins d'un an pour commencer) et dans lequel figurent des activités rémunératrices individuelles et collectives à mener à partir des ressources individuelles et collectives, avec partage des intrants et autres auxiliaires de production; il comprend également un calendrier des opérations et, bien évidemment, un plan détaillé au niveau des exploitations et des ménages.

Tous les membres du groupe participent à l'élaboration du plan, si nécessaire avec l'aide de l'AG. Tout plan possède trois grandes composantes:

- a) Le registre du groupe où sont consignées les données initiales concernant la condition économique et sociale, les ressources et les problèmes des ménages participants; y figureront aussi le programme de travail et des diagrammes sur l'avancement des activités.
- b) Lé plan concernant l'activité ou les activités d'amorçage du groupe à laquelle/ auxquelles la totalité ou la plus grande partie des membres participeront et qui sera/seront menée(s) individuellement ou en commun.
- c) Le plan relatif aux activités rémunératrices annexes, c'est-à-dire aux projets individuels des membres concernant des activités annexes, agricoles et non agricoles, propres à faire progresser le revenu de leur famille et susceptibles d'exiger une certaine aide de la part du groupe (ex. partage d'installations communes, achat en commun des intrants, commercialisation commune des produits, etc.).

Les plans devront donner la priorité aux activités qui profiteront à la plus grande partie des membres. Et, répétons-le, afin d'éviter les risques de découragement, il conviendra d'éliminer les activités trop complexes ou qui demandent trop de temps avant de donner des résultats concrets.

Lorsque les groupes auront fait la preuve de leur viabilité économique et sociale, ils pourront progressivement entreprendre des activités plus complexes et profitables.

Pour résoudre leurs problèmes techniques et économiques, les groupes devront, par l'intermédiaire de leurs AG, s'assurer le conseil et l'appui, premièrement des membres du PIC concerné et, si nécessaire, des spécialistes de l'administration, de la ou des banque(s) locale(s) et/ou des ONG, ainsi que de toute autre personne qualifiée sur la question en cause. Comme nous l'expliquons à l'alinéa 15.3, la fonction principale du PIC est d'obtenir pour les groupes (la base du système récepteur) l'appui du système de distribution des services.

Il conviendrait également de souligner que l'un des objectifs essentiels des activités rémunératrices consiste à stimuler la conscience de groupe et la cohésion des groupes en vue d'une action commune propre à renforcer l'autonomie des populations rurales défavorisées.

Pour plus amples informations, consulter le Manuel, chapitre 2, alinéa 3.4 sur la micro-planification à partir de la base et chapitre 4 : "La planification à partir de la base".

22.6 Emprunts et épargne des groupes

22.6.1 Dans chaque zone d'action, une ou plusieurs banques locales (branches) seront directement engagées dans le projet en vue de contribuer au financement des fournitures et matériels nécessaires à la réalisation des activités rémunératrices prévues dans les plans de groupe. En l'absence de telles banques, il faudra rechercher des formules de remplacement appropriées; par exemple, une organisation locale (centre de développement d'une ONG, coopérative agricole, coopérative de crédit, etc.) pourrait provisoirement, remplir les fonctions d'une institution de crédit.

Dans divers pays, certaines banques possèdent des systèmes de crédit aux petits exploitants qui, convenablement adaptés, pourraient répondre aux besoins de crédit des groupes pour la réalisation de leurs activités rémunératrices.

La contribution de la FAO aux activités rémunératrices des groupes prendra la forme d'un fonds de garantie contre le risque.

Au cours de la phase préparatoire du projet, aucun effort ne sera ménagé pour obtenir la coopération d'une ou plusieurs institutions locales de crédit susceptibles d'avancer entre cinq et dix fois le montant de ce fonds de garantie en vue de la constitution d'un fond renouvelable. Les principaux postes de financement seront, par exemple:

- les semences, les engrais, les pesticides, les petits animaux d'élevage, les instruments agricoles peu coûteux, etc.;
- une partie des matériaux locaux nécessaires à la mise en place d'installations de stockage élémentaires ou autres types d'équipement;
- des installations simples pour la transformation des produits.

Ce seront ainsi les institutions de crédit du pays qui apporteront l'essentiel de l'appui financier dans les zones d'implantation du projet. Le fonds FAO de garantie contre le risque servira de répondant pour donner plus de poids aux projets d'activités des groupes dans les négociations avec les banques.

- 22.6.2 Lorsque le Comité technique du Comité de mise en oeuvre du projet (PIC, cf. alinéa 15.3) aura donné son approbation à un plan de groupe, les intrants et services de vulgarisation requis seront fournis au groupe par les circuits de distribution traditionnels. Les prêts nécessaires seront consentis par la banque locale sur le fonds du PPP, avec engagement de la responsabilité du groupe (chaque membre sera responsable du remboursement total de l'emprunt du groupe), et au taux d'intérêt agricole en vigueur; l'aval sera une personne morale et non physique.

Pour plus amples informations sur le processus complexe de financement du projet et sur les modalités d'octroi aux groupes des emprunts dont ils ont besoin, consulter le Manuel, chapitre 2, alinéa 4.5 sur le crédit "total" et avec le groupe comme circuit de distribution; chapitre 3, partie IV sur le financement du mécanisme récepteur/utilisateur et, particulièrement, chapitre 6, "L'aspect commercial des activités des groupes de petits exploitants et paysans", partie I sur les opérations de crédit concernant les groupes populaires.

Le même chapitre 6 donne des indications sur les intrants et la commercialisation concernant les activités de groupe (parties II et III).

- 22.6.3 Les bases économiques des groupes et leurs capacités à accroître la production seront renforcées par l'encouragement systématique à l'épargne de groupe en vue d'un investissement dans de nouvelles activités. Cette épargne peut être lancée pour alimenter un fonds de solidarité du groupe, constitué petit à petit, et sur lequel le groupe exercera, bien évidemment, un contrôle total. L'épargne des groupes n'aura pas simplement pour effet d'augmenter leurs ressources mais aussi de faire progresser leur esprit de coopération et l'acquisition de leur autonomie. A la longue, cette épargne pourrait également contribuer à une réduction des besoins de financement extérieur.

22.7 Les activités socio-culturelles des groupes

- 22.7.1 En complément de leurs activités rémunératrices, de nombreux groupes éprouvent le besoin de mener des activités socio-culturelles. Parmi ces dernières, citons les activités dans le domaine de la santé et de l'assainissement (protection maternelle et infantile, latrines, eau courante, etc.), de l'éducation (cours d'alphabétisation fonctionnelle - cf. alinéa 19.2.2 -, activités destinées aux enfants scolarisés, etc.), de la planification familiale, de la culture populaire, du spectacle; de l'embellissement des villages, etc.

Dans de nombreuses zones, le besoin se fait fortement ressentir d'actions de groupes visant à une amélioration de la nutrition: adéquation du régime alimentaire et de la préparation des aliments, amélioration du stockage des denrées alimentaires, meilleure répartition de l'alimentation au sein de la famille, approvisionnement en eau propre, amélioration de l'hygiène individuelle et de la salubrité de l'environnement, utilisation des déchets organiques (gaz biologiques, etc.).

Dans son chapitre 5, "Action des petits exploitants pour la nutrition et l'amélioration de la qualité de la vie", le Manuel suggère un large éventail d'activités socio-culturelles possibles.

- 22.7.2 Pour terminer, il conviendrait de souligner, une fois de plus, que lorsque les populations rurales défavorisées sont organisées en groupes PPP (qui, rappelons-le, doivent être vus comme la base populaire du système récepteur), elles sont effectivement accessibles à tout organisme d'assistance pour la distribution de services et d'équipements propres à soutenir leurs activités économiques et socio-culturelles. Cette distribution peut toucher tout domaine dans lequel un organisme donné souhaite assister ou servir les pauvres: l'éducation, la formation, la santé, l'assainissement, la nutrition, les travaux publics, la transformation des produits agricoles, l'artisanat, etc.

22.8 De la coopération intergroupe aux associations autonomes

- 22.8.1 Après un ou deux ans d'activités fécondes, les AG encourageront les groupes à définir des activités intergroupes économiques et/ou sociales (concernant le stockage, la commercialisation, la transformation des produits, l'achat en commun d'équipements productifs, l'éducation, les loisirs, etc.) qui constitueront une première étape dans le lancement d'associations de groupes.

Par association, on doit entendre, fédération à un deuxième niveau de 20 à 25 groupes. Les groupes peuvent également être liés aux organisations populaires existantes (pour autant que ces organisations représentent les intérêts des pauvres) - par exemple, les coopératives locales fonctionnant dans la participation -, mais, doivent, néanmoins, préserver leur indispensable autonomie.

La création d'associations et/ou de liens avec les organisations en place sont nécessaires d'une part à une meilleure dotation en savoir-faire, intrants, crédits, équipements de transformation/transport/commercialisation et, d'autre part, pour traiter des affaires ou des marchés. Autre avantage important: les plans de groupe pourront être intégrés à des plans multigroupés, des plans d'association ou des plans régionaux, à charge pour les PIC et le CNC de contrôler la conformité de ces plans avec les plans de développement établis pour la zone ou la région. Ainsi, un processus de planification fonctionnant en deux sens peut être mis en oeuvre.

Or l'une des stratégies du PPP consiste précisément à favoriser la planification dans les deux sens (de la base vers le sommet et du sommet vers la base). L'association et la coopération présentent un autre avantage majeur, celui de donner aux ruraux pauvres une plus grande confiance en eux-mêmes par l'intermédiaire de leurs groupes autogérés et, progressivement, de les faire reconnaître par l'ensemble de leur collectivité: ils pourront par exemple être élus en tant que représentants de leurs groupes au sein des coopératives locales, voire des conseils locaux. Des résultats de cet ordre ont déjà été obtenus, par exemple au Népal et au Pakistan (Punjab).

Précisions toutefois que les groupes ne remplacent pas les coopératives ni les autres institutions villageoises; ils resteront des groupes d'intérêts communs participant à des programmes de production. Dans certains cas, ils pourront obtenir le statut juridique de pré-coopératives, notamment dans les pays où la législation protège et favorise les associations de type coopératif.

Une fois les associations créées, un certain nombre de leurs responsables (parmi lesquels figureront certainement des femmes) devraient devenir membres du PIC, voire du CNC. La participation caractérisant le PPP n'en sera que renforcée.

Le progrès organisationnel que représente la constitution en associations est donc nécessaire non seulement pour obtenir les avantages des économies d'échelle mais aussi pour mettre en place un pouvoir structurel des pauvres et pour les pauvres. Le grand centre d'intérêt sera donc les associations fonctionnelles a même de promouvoir l'émancipation économique et sociale des ruraux économiquement faibles. Dans le cadre des associations on gardera comme principe de base la responsabilité vis-à-vis des groupes initiaux. Une association est donc une instance de représentation des groupes et non un organe exécutif.

A mesure que les groupes avanceront dans la prise en charge de leur propre fonctionnement, eux-mêmes et leurs associations absorberont peu à peu les fonctions des AG. Et les AG, en favorisant l'accession des groupes à l'autonomie, doivent se rendre progressivement superflus.

- 22.8.2 Introduisons ici une considération fondamentale: il est préférable de ne pas concevoir les activités PPP à l'intention des régions ou d'authentiques organisations paysannes s'emploient déjà à défendre au mieux les intérêts de leurs membres. La, il conviendrait de laisser les initiatives aux organisations existantes. Le PPP s'adresse aux régions où les organisations n'ont pas encore éclos, se sont détériorées pour un certain nombre de raisons, ou ont été étouffées. Naturellement, lors de sa mise en oeuvre, le PPP peut tirer d'importants enseignements de l'histoire et du fonctionnement actuel des organisations en place au niveau de la base populaire, de la manière dont de telles organisations ont vu le jour et atteint leurs buts, des obstacles qu'elles ont rencontrés. L'OIT, notamment, possède une masse considérable de connaissances pratiques en la matière ^{1/}.

Pour plus amples informations, on se reportera au Manuel, chapitre 2, alinéas 3.2, 4.6 et 5 sur l'autodépendance, la continuité et l'expansion. Ce dernier alinéa propose la mise en place d'un Centre de soutien du projet apportant aux associations conseil, orientations et formation (voir également l'alinéa 15.5 du présent document). Dans le chapitre 3, les paragraphes 11 et 12 reprennent respectivement la question des associations et celle du centre de soutien du projet et la deuxième partie de ce même chapitre traite "Le développement de l'autodépendance" des groupes sous l'impulsion des AG.

^{1/} Consulter, par exemple, Xavier Flores, les Organisations agricoles et le développement, BIT, Genève, 1970; et Report on the Study of the Role of Peasant Organization in the Process of Agrarian Reform in Latin America, OIT-CIDA D.24/1969 (établi par G. Huizer), Genève, 1969 (page 609); ainsi que divers Manuels d'éducation des travailleurs de l'OIT.

22.9 Objectifs en matière de constitution de groupes Quelques données moyennes concernant les résultats attendus de l'action sur le terrain en faveur de la formation des groupes.

Au moins 4 AG (deux hommes et deux femmes) opèrent dans chacune des zones d'action: par équipe de deux, ils commencent leur travail dans chacune des deux spirales choisies dans les zones d'action. Les animatrices de groupes s'attachent en particulier à promouvoir les activités de groupe des épouses et filles pressenties pour participer au projet dans les deux spirales. Chaque AG aide les bénéficiaires à organiser eux-mêmes un total de 20 à 40 groupes; à savoir, 5 à 10 la première année, 10 à 20 la deuxième année et, de nouveau, 5 à 10 la troisième année (cette année-là, du temps sera également consacré à l'unification de tous les groupes formés et à l'évaluation finale). Il va sans dire que des groupes composés d'éléments des deux sexes sont aussi organisés quand les bénéficiaires le veulent. Ainsi, de 80 à 160 groupes sont constitués dans le périmètre de chaque projet pendant son déroulement. Chaque groupe se composant de 8 à 15 membres (une dizaine en moyenne), le projet met en jeu, dans chaque zone d'action, de 800 à 1 600 personnes au total, touchant de la sorte de 4 800 à 9 600 membres de ménages (un foyer compte en moyenne 6 personnes).

Les documents de projet contiennent parfois un exposé, sous forme de diagramme, des principaux résultats escomptés. Ci-après un exemple:

| <u>ORGANIGRAMME D'UN PROJET PPP</u> (3 zones d'action) | | |
|---|--|---|
| <u>Niveau organisationnel</u> | <u>Unités de fonctionnement</u> | <u>Nombre d'unités participantes</u> |
| National | Comité national de coordination du projet PPP (CNC) | 1 (1) |
| Districts ou (sous-) régions | Comité de mise en œuvre du projet (PIC) | 3 (3) districts |
| Zones d'action | Animateurs de groupes (dont 50 pour cent animatrices) Comité technique (au sein du PIC) pour l'approbation des plans de groupes | 4+4+4 (12) AG |
| Spirales de villages (2 par zone d'action) | 2 AG par spirale | 2 + 2 + 2 (6) spirales de villages |
| Niveau sub-communal (groupes) | En moyenne, 30 groupes de ruraux pauvres par AG, au total, 120 par zone d'action | 120 + 120 + 120 (360) groupes |
| Familles ou ménages (membres des groupes) | En moyenne 10 membres par groupe | 1200 + 1200 + 1200 = 3 600 familles |
| Bénéficiaires | En moyenne, 6 personnes par famille | 7200 + 7200 + 7200 = 21 600 bénéficiaires |

23. L'aide du donateur au projet La partie finale du descriptif du projet comporte d'ordinaire certaines indications sur l'importance et la nature de l'aide financière et autre type de soutien apportés par le donateur. Cette aide est précisée au différents postes du budget de contribution consenti par le donateur (appelé en abrégé "budget").

23.1 Consultants Les consultants de la FAO et/ou autres experts-conseils sont habituellement mis à disposition pour de courtes périodes de temps a) pour aider a la préparation du projet, b) pour aider dans la phase initiale de sa mise en oeuvre, c) pour l'examiner et l'évaluer (y compris par une participation aux ateliers d'action sur le terrain), et d) pour promouvoir les activités de suivi.

En étroite coordination avec les responsables nationaux, les consultants apporteront leurs conseils et leur assistance, principalement dans les opérations suivantes :

- sensibiliser et informer les responsables gouvernementaux appropriés et autres décideurs appelés à être engagés dans le projet au niveau national et aux niveaux subalternes eù le projet sera implanté;
- aider au choix d'institutions pertinentes pour la participation au projet;
- aider à la sélection des zones d'action pilotes adéquates;
- apporter un conseil dans la planification et la formulation du plan d'opérations final du projet qui devra être adapté aux conditions et besoins locaux;
- aider, en fonction et à mesure des nécessités, à la planification d'activités rémunératrices adéquates;
- aider a l'organisation de divers types d'activités qui soient à même de participer a la promotion des opérations mentionnées ci-dessus; par exemple, ateliers de terrain, cours de formation préparatoires à l'orientation des AG, consultations dans les villages, etc.

Les traitements, indemnités pour frais de voyage et indemnités journalières subsistance (DSA) seront financés sur le poste budgétaire "Services personnel".

23.2 Services contractuels Sur ce poste, sont ordinairement financées - totalement ou en partie - les nécessités suivantes:

- a) Le traitement de base, la prime d'encouragement et les frais de voyage du coor-donnateur de projet et des AG à temps plein. Au cas ou le CP et/ou une partie des AG seraient détachés par une administration publique, ils continueraient à percevoir leur traitement normal auprès de cet organisme et les fonds alloués au projet par le donateur financeraient uniquement leurs primes.
- b) Les experts locaux participant à la recherche orientée vers l'action, y compris aux études de faisabilité requises pour les activités rémunératrices des groupes.
- c) En fonction et a mesure des nécessités, la main-d'oeuvre locale employée à de petits travaux nécessaires à la réalisation des activités agricoles et activités rémunératrices correspondantes des groupes (ex. préparation des sols, mise en place de systèmes de drainage, d'irrigation, de lutte contre l'érosion, construction de viviers, etc.).

- d) L'évaluation du projet, y compris celle faite par des institutions indépendantes .
 - e) L'établissement des rapports.
- 23.3 Frais généraux de fonctionnement Ce poste budgétaire (environ à pour cent du budget total) couvre en partie la location et l'entretien des équipements, ainsi que les dépenses de communication, dépenses accessoires et faux frais divers.
- 23.4 Fournitures, matériels et équipements Les fournitures requises pour les activités socio-économiques des groupes se composeront d'intrants et d'instruments peu coûteux pour l'agriculture, la pêche, la pisciculture, etc., de petits animaux et de matériaux nécessaires à la construction de petites installations élémentaires pour la transformation des produits, leurs stockage, leur transport, etc.
- Afin d'aider au financement de ces fournitures et matériels, la contribution du donateur comprend un fonds de garantie contre le risque.
- Comme indiqué à l'alinéa 22.6, la ou les banques opérant en zones rurales et engagées dans les projets acceptent généralement d'augmenter ce fonds de cinq à dix fois son montant.
- Sur ce fonds, les agences locales de ces banques situées a l'intérieur ou à proximité des zones d'action consentiront - après approbation des plans de groupes par le comité technique (voir alinéa 14.3) - des prêts collectifs avalisés par une personne morale et non physique.
- D'ordinaire, ce poste budgétaire finance également les indispensables moyens de transport (ex. un pick-up et un petit nombre de motocyclettes) permettant d'assurer la mobilité du PC et des AG.
- 23.5 La formation D'ordinaire, ce poste couvre, entre autres choses:
- a) Les matériels de formation tels panneaux d'illustration, tableaux noirs, magnétophones portatifs et bandes magnétiques, affiches, fascicules illustrés et autres moyens audio-visuels .
 - b) Les dépenses entraînées par les ateliers de terrain, comme, par exemple, une partie des frais de voyage et du per diem (indemnités journalières) des participants, certains équipements.
 - c) Les bourses et indemnités destinées aux formateurs et aux stagiaires participant à des cours de formation de brève durée.
- 23.6 La nature de la contribution de contrepartie Cette contribution doit être telle qu'elle permette au projet d'être exécuté efficacement en temps voulu; elle comprend pour l'essentiel:
- a) la participation et le soutien actifs des divers ministères, ONG et autres organismes concernés, du personnel des centres locaux de recherche et de formation, et des organisations de paysans économiquement faibles concernées au niveau de la zone d'action; ainsi que la perspective d'un soutien gouvernemental aux activités de suivi;
 - b) la désignation du coordonnateur de projet qui coopérera avec les organisations indiquées ci-dessus ainsi qu'avec les consultants de la FAO; la mise a disposition des équipes noyaux d'animateurs de groupes pour les zones d'action pilotes;

- c) la main-d'oeuvre locale nécessaire a la réalisation des activités économiques; du travail de bureau, etc;
- d) la mise a disposition d'espaces de bureaux et d'équipements dans les zones d'action; de fourniture de bureau, de moyens de transport, de documentation, d'une partie des matériels de formation; de moyens de reproduction des documents, etc.;
- e) la formation du personnel, préparé en coopération avec les institutions appropriées, nationales et autres.

23.7 La rédaction des rapports De façon générale, un consultant de la FAO établit un rapport de début d'activité après un ou deux mois de fonctionnement du projet.

Le CP, pour sa part, doit soumettre à la FAO: a) un rapport préliminaire sur l'état du projet au terme de la phase préparatoire, b) deux fois par an, un rapport comprenant une situation de trésorerie, et c) un rapport final dans un délai de deux mois à compter de la fin du projet.

Avec le rapport final, il communique également un état des comptes indiquant l'utilisation faite des fonds alloués par le donateur.

De plus, en collaboration avec les AG, le CP mettra en place une pratique régulière de rédactions de rapports sur l'avancement et les résultats du projet sur le terrain. Cette pratique est indispensable au fonctionnement du système de MOE du projet.

LE NEPAL

LA FORMATION

Introduction

La formation étant l'une des composantes décisives du SFDP, elle devra être rigoureusement tournée vers les objectifs de ce programme, et particulièrement, celui d'autodépendance de groupe et intergroupe. Les principes et programmes de formation devront être le miroir de la réflexion et de l'expérience issues des projets SFDP existants. Les fondements conceptuels de cette réflexion sont les suivants:

- formation continue menée dans la participation: chaque formateur est un enseigné et vice-versa;
- formation basée sur la résolution des problèmes immédiats auxquels les enseignés sont confrontés;
- formation sur le tas et apprentissage pratique sur le terrain;
- formation commençant par celle du personnel de terrain;
- apprentissage par l'action;
- analyse et évaluation périodiques des programmes, projets et activités aux divers niveaux: groupes de petits exploitants, niveau intergroupe, SPO (bureaux de sous-projets), districts, régions et pays;
- participation des petits exploitants, des GO (animateurs de groupes), de l'ADB (Banque de développement agricole) et du personnel de l'administration concernée à l'élaboration des manuels de formation destinés aux petits exploitants.

En fait, toute activité économique et sociale doit être utilisée au titre d'exercice de formation.

Les centres régionaux de formation (RTC)

En vue de la planification, de la mise en oeuvre et de la supervision des différentes activités de formation énumérées dans les lignes qui suivent, il est proposé de créer au cours de l'An 1 du projet une Section d'évaluation et de formation (TES) au sein de la Division de développement rural de l'ADB/N. Le personnel de la TES comprend un chef de section, deux agents principaux et quatre agents assistants. Il est également proposé de créer six centres régionaux de formation (RTC); deux dans le Terai, deux dans les régions de collines du centre et de l'ouest, un dans l'est et un dans les régions extrêmes-occidentales. Les principales fonctions des TRC consistent, premièrement à planifier, mettre en oeuvre et aider à la supervision de la formation des petits exploitants, des GO et des personnels de l'administration concernée qui participent au SFD; deuxièmement, d'apporter une aide aux opérations de surveillance et d'évaluation; et, troisièmement, de promouvoir une recherche économique et sociale orientée ou basée sur l'action. Le personnel comprend un GO principal ayant un niveau de chef de section, un GO de niveau responsable et un assistant GO.

Catégories de personnes devant recevoir une formation:

- a) animateurs de groupes (GO)
- b) membres et responsables de groupes
- c) personnel de l'ADB et des organismes concernés et autres personnels locaux (instituteurs, étudiants, médecins, jeunes diplômés sans emploi, etc.) qui participeront aux efforts de développement des groupes de petits exploitants.

Le recrutement des GO

Au moins un GO et un assistant GO (AGO) sont requis pour chaque bureau de sous-projet (SPO). Ainsi pour les 156 SPO proposés, il faudra employer un minimum de 312 GO pendant quatre ans. De plus, 6 GO principaux (déjà disponibles), 6 GO et 6 AGO seront nécessaires à la formation des équipes de trois personnes constituant le personnel de base des 6 Centres régionaux de formation (RTC) qui seront mis en place dans les zones existantes de sous-projets au cours de la première année. On recrutera, en outre 31 GO femmes pour les 31 districts du SFDP (une par district). Leurs fonctions principales consisteront à stimuler la constitution de groupes féminins dans les sous-projets de leurs districts, ainsi qu'à aider à l'élaboration et à la mise en oeuvre de moyens de formation spécifiques destinés à ces groupes.

Afin de faire face aux probabilités d'abandon au cours de la formation des GO, il convient de prévoir un taux de déperdition de 33 pour cent. Ainsi, ce sera un total de 473 GO et AGO qu'il faudra recruter en 4 ans pour un ensemble de 355 postes à pourvoir / 312 (pour 156 SPO) + 12 (pour 6 RTC) + 31 (GO femmes) + 118 (taux de déperdition de 33 pour cent)/ = 473 GO, répartis comme suit:

| | |
|-------------------------------|--|
| <u>Première année</u> | : 124 GO / 72 (pour 36 SPO) + 6 (pour 3 RTC) + 15 (GO femmes) + 31 (déchet de 33 pour cent)/ |
| <u>Deuxième année</u> | : 110 GO / 60 (pour 30 SPO) + 6 (pour 3 RTC) + 16 (GO femmes) + 28 (33 pour cent)/ |
| <u>Troisième année</u> | : 106 GO / 80 (pour 40 SPO) + 26 (33 pour cent)/ |
| <u>Quatrième année</u> | : 133 GO / 100 (pour 50 SPO) + 33 (33 pour cent)/ |
| Total | : <u>473 GO</u> |

Le potentiel en matière de recrutement de GO au Népal est rapporté-t-on, adéquat. Les sources de candidats aux postes de GO seront:

- a) Les nouveaux détenteurs d'un diplôme universitaire de premier cycle en sciences, d'un diplôme ou d'un brevet en agriculture, d'un grade universitaire en économie, sciences sociales, etc. Une formation en agriculture sera nécessaire pour les diplômés en sciences sociales et en économie.
- b) Le personnel de l'ADB/N (responsable des prêts, etc.) possédant l'expérience et les aptitudes requises.
- c) Le personnel des administrations concernées, par exemple, les JT et les JTA des services de vulgarisation agricole.

- d) Les personnes qui, au niveau des districts, se distinguent par l'intérêt qu'elles portent à la collectivité, possèdent une aptitude particulière pour le travail de GO et un niveau minimum d'instruction, ainsi que celles qui ont apporté une aide avérée aux unités SFDP; ex. travailleurs sociaux, enseignants, etc.

Description des fonctions du GO

Le rôle de l'animateur(trice) de groupe a une importance considérable dans l'aide apportée aux paysans pour atteindre l'autodépendance par le développement. Il/elle doit éviter d'adopter une attitude dominatrice lors des discussions de groupes entre paysans, mais faire en sorte que les membres hésitants ou confus aient la possibilité d'exprimer leur point de vue.

Les fonctions du GO sont, pour l'essentiel, les suivantes:

- a) Identifier par des enquêtes auprès des ménages, les familles qui, dans un Panchayat, sont susceptibles de participer au SFDP.
- b) Aider les familles de petits exploitants remplissant les conditions requises à mieux comprendre leur situation propre, à l'occasion de la réalisation et de l'analyse d'une enquête détaillée sur les ménages (recherche menée dans la participation).
- c) Aider les membres (des deux sexes) de ces familles à se constituer eux-mêmes en groupes homogènes (c'est-à-dire en groupes dont les membres partagent une même situation économique et sociale) de 10 à 15 personnes autour d'une activité d'amorçage rémunératrice ou de ressources productives, identifiées à partir des résultats de l'enquête auprès des ménages.
- d) Aider chaque groupe à élaborer un plan de production de groupe à partir des besoins individuels et collectifs, afin d'obtenir un prêt pour le groupe avec responsabilité collective des membres.
- e) Aider chaque groupe à entrer en contact avec les administrations et organismes gouvernementaux concernés et à en obtenir les services nécessaires.
- f) Aider à l'essor des idées de partage du pouvoir, d'auto-apprentissage de groupe, d'épargne de groupe et d'auto-dépendance parmi les membres de chaque groupe.
- g) Promouvoir les activités économiques et sociales intergroupes conduisant à la constitution d'une association à objectifs polyvalents.
- h) Aider à la surveillance et à l'évaluation des processus ci-dessus, à l'analyse et au traitement des résultats du projet, afin de renvoyer l'information à l'organisme chargé de l'exécution, au Panchayat, aux comités de coordination des districts et au RTC.
- i) Aider les groupes à apprendre la manière de planifier des activités de groupe et intergroupes et à participer à l'échange entre l'administration et les petits exploitants dans le processus de planification dans les deux sens.

Critères de recrutement des GO

Pendant les trois premières années, l'animateur(trice) de groupe est le pivot de l'organisation des groupes de petits exploitants à l'intérieur d'un Panchayat. Il importe donc de le/la choisir avec le plus grand soin. Aucune formation, aussi poussée soit-elle, ne pourra faire un(e) bon(ne) animateur(trice) de groupe d'une personne inapte. Certaines qualités de base seront donc requises.

Pour la sélection, il est recommandé de se baser sur les critères ci-dessous. Les candidats GO devront:

- a) Etre prêts à vivre et travailler au niveau du village pendant un minimum de trois ans.
- b) Etre capables de parler la langue utilisée par la majorité des familles visées dans les Panchayat ou ils travailleront; et être capables de communiquer et de travailler avec les ruraux pauvres, particulièrement en groupes.
- c) Etre capables et désireux de déléguer dès que possible leurs fonctions aux groupes, afin de promouvoir l'autodépendance de groupe et intergroupe, puis de se retirer du projet. Les candidats doivent en outre être attentifs à la population et éviter les méthodes bureaucratiques.
- d) Lorsqu'ils/elles sont marié(e)s, avoir un(e) conjoint(e) disposé(e) à vivre avec eux/elles dans la zone d'implantation. Dans ce cas, le/la conjoint(e) pourra suivre une formation d'AGO, à condition, bien évidemment, qu'il/elle réunisse les qualités de base requises.
- e) Posséder une bonne résistance physique car les tâches à affronter seront dures.
- f) Avoir une formation et/ou une expérience en travail social, économie et sociologie villageoise élémentaire, dynamique de groupe et/ou techniques agricoles et domaines apparentés.

Il n'y aura aucune discrimination entre animateurs et animatrices de groupes.

Modalités de sélection initiale

Selon les procédures normalisées de l'ADB/N, les offres de postes seront largement diffusées dans le pays, notamment au siège social de l'ADB/N et aux sièges de ses divisions locales, dans les districts où les candidats seront appelés à travailler, ainsi que dans les districts voisins. Cette offre précisera de façon claire que les candidats auront à suivre une formation de six mois et que leur engagement comme employé du SFDP de l'ADB/N sera soumis à l'obtention de résultats satisfaisants au cours de la formation.

La sélection des candidats se fera au niveau régional par un petit comité composé du chef de la division du SFDP, Katmandou, des GO expérimentés travaillant sur la région, et du chef du bureau régional.

Formation des GO

Formation préprofessionnelle

Elle couvrira une période de six mois et sera organisée par les fonctionnaires responsables de la formation et leurs assistants au sein de l'ADB/N et des RTC. Sujette à d'éventuelles révisions, la formation est prévue comme suit:

- a) Cours d'introduction (première et deuxième semaines) - Il se déroulera pendant deux semaines à l'Institut de formation du Crédit agricole (ACTI), siège de l'ADB, et/ou à la Division de la formation de l'APROSC, près de Katmandou. Les principaux sujets abordés seront:
 - Introduction à la philosophie, à l'organisation et au mode de fonctionnement du SFDP; puis aux structures, fonctions, politiques, procédures de crédit, etc. de l'ADB/N.

- Rôles, politiques et programmes des administrations gouvernementales engagées dans le projet.
- Principes de la dynamique de groupe et de la constitution de groupes de petits exploitants.
- Modes de réalisation des enquêtes préliminaires et détaillées sur les ménages de la zone d'action, d'analyse des données et de rédaction des rapports.

La formation préprofessionnelle utilisera également le Programme de développement: des compétences en gestion (MSDP) de la Division de la formation de l'APROSC, destiné aux personnels participant au développement rural, et qui permettra de donner aux nouveaux GO une formation à la gestion et à la planification de projets spécialement orientés vers le travail auprès des petits exploitants.

- b) Troisième à dixième semaines - Formation dans des centres régionaux de formation des petits exploitants (les plus proches du futur lieu de travail des candidats GO), et sur le terrain. Le programme pour cette période est le suivant:
- visite de deux jours à des groupes SFDP et examen de leurs activités;
 - 2 semaines - façon de mener les enquêtes auprès des ménages que chaque stagiaire réalisera dans la circonscription d'un nouveau Panchayat proche de ceux qui sont déjà inclus dans un sous-projet. Chaque nouveau GO réalisera des entretiens auprès de 60 familles par circonscription, à raison de 6 questionnaires par jour. Ensuite, pendant deux jours, tous les stagiaires examineront les problèmes et procéderont au travail d'analyse.
 - 2 semaines - manière de mener et analyser des enquêtes détaillées auprès des familles-cibles potentielles. Ces activités comprendront:
 - 2 jours - comment mener les enquêtes auprès des ménages
 - 5 jours - réalisation des entretiens sur une circonscription (3 familles par jour; au total 15 familles)
 - 3 jours - analyse des données recueillies sur les 15 familles enquêtées.
 - 4 dernières semaines - Les stagiaires seront divisés en groupes de 3 ou 4 et rendront une visite d'observation en profondeur à un groupe de petits exploitants exerçant une activité principale (ex. élevage de buffles laitières, de moutons; cultures; tissage, etc.) afin d'étudier les diverses opérations et problèmes relatifs à cette activité. Cette visite prendra beaucoup de temps aux groupes d'accueil concernés et, notamment à leur responsable (qui, en fait, jouera le rôle d'un enseignant auprès des nouveaux GO), ils seront donc rémunérés (comme tous les enseignants) à raison de 15 roupies par jour, dont un tiers ira au fonds d'épargne du groupe. Les mécanismes de constitution des groupes feront également l'objet d'explications au cours de cette période.
- c) Onzième à quatorzième semaines - Les stagiaires ayant obtenu des résultats satisfaisants (appréciés en fonction de modalités d'évaluation appropriées qui devront être élaborées) peuvent maintenant passer sur un SPO dans le district où ils seront affectés (ou sur un projet dans un district voisin) et travailler pendant 4 semaines comme apprentis auprès des GO opérant dans le district.

- d) Quizieme a vingt-deuxième semaines - Les candidats GO retournent dans les 2 Panchayats où ils devront travailler jusqu'à la fin du projet. Objectif: parachever l'enquête préliminaire auprès des ménages de tous les participants potentiels, et préparer le terrain pour la constitution de groupes. En prenant comme base 10 familles par jour et une moyenne de 500 familles par Panchayat, ce travail demandera 8 semaines. Au cours de cette période, les GO recevront à des fins de supervision deux visites du directeur de la formation de la Section de la formation de l'ADB/N.

L'enquête auprès des ménages constituera une première forme d'interaction extrêmement importante entre les GO et les petits exploitants de leur nouvelle zone d'action. Dans toute la mesure du possible, les enquêtes doivent être réalisées selon la méthode de participation, en invitant les paysans - femmes comprises - à préparer (en déterminant, par exemple, le type de question à poser, les problèmes à résoudre, etc.) de même qu'à effectuer réellement les enquêtes. Ainsi, dès le début, la dichotomie "eux-nous" entre les GO et la population sera réduite au minimum.

A la fin de la 22ème semaine de formation, la sélection finale des candidats GO sera effectuée par un Comité de recrutement selon une grille d'évaluation précise qui sera élaborée par la Division des institutions de l'ADB en collaboration avec les agents de terrain du SFDP. Au sein du Comité de recrutement, siégeront le directeur général et/ou régional de l'ADB, le chef de la division des institutions, le directeur de la formation, ainsi que les responsables appropriés des administrations concernées dans la région et/ou les districts où les GO opéreront.

- e) Vingt-troisième et vingt-quatrième semaines - Durant ces deux semaines, aura lieu dans chaque nouveau SPO un atelier d'orientation préparatoire au projet, qui réunira les agents de terrain participants dans le cadre des administrations concernées, les responsables de l'ADB, les petits exploitants, les enseignants, les travailleurs sociaux, etc. Les nouveaux GO apporteront une aide active à la préparation et à la réalisation de ces ateliers.

Le coût de la formation préprofessionnelle d'un GO (rémunération non comprise) s'élève à 2 380 roupies. Le coût total pour 473 GO $\underline{\text{₹}} 324 + 31$ (GO femmes) + 33 pour cent (déchet)/ est de 1 125 740 roupies.

En outre, il faudra recruter 35 GO $\underline{\text{₹}} 20$ (pour 10 SPO) + 6 (pour 3 RTC) + 9 (déchet)/ l'année précédent celle du lancement du projet pour que 20 nouveaux SPO et 3 RTC puissent démarrer dès l'année suivante.

Formation ultérieure des GO

Bien évidemment, les GO s'instruiront quotidiennement pendant l'exécution de leurs tâches au contact des petits exploitants, des fonctionnaires, des autres GO, etc. Des possibilités spéciales de formation devront toutefois leur être données, notamment sous la forme des différents ateliers qui se tiendront dans le cadre du SFDP,

Les ateliers d'analyse et d'évaluation auront lieu tous les 6 mois au RTC. Un GO/AGO de chaque SPO de la région y participeront pendant trois jours. Au cours de ces réunions, les GO examineront l'exécution de leurs tâches, leurs succès et leurs échecs afin de s'aider mutuellement à trouver des solutions praticables à leurs problèmes et de prévoir leurs activités futures. Bien sur, les GO profiteront aussi des avantages apportés par les ateliers d'analyse et d'évaluation, au niveau des sous-projets et au niveau national.

Le coût moyen de participation d'un GO a une réunion est de 745 roupies. Le coût total pour huit réunions pendant 4 ans s'élève à 527 460 roupies.

La formation des personnels de l'ADB et de l'administration concernée, ainsi que celle de toutes autres personnes possédant des compétences particulières (enseignants, médecins, autres professionnels et étudiants) apportant un appui au SFDP, se fera essentiellement à travers leur engagement actif dans l'aide aux petits exploitants (apprentissage par l'action), et par leur participation ou soutien aux Comités de coordination des districts et Comités de coordination des Panchayats. De plus, les différents types d'ateliers énumérés ci-après constitueront des moyens de formation spéciale pour plusieurs fonctionnaires de l'ADB/N et des administrations concernées:

- a) Les ateliers d'orientation préparatoires au projet (mentionnés plus haut) qui se tiendront dans chaque nouveau sous-projet. Au cours de ces ateliers, seront expliquées la philosophie, l'organisation et les modalités de fonctionnement du SFDP, de même que les modalités d'octroi de prêts aux petits exploitants par l'ADB/N, les structures, rôle et fonctions des comités de coordination des districts et des Panchayats, etc. On y examinera également les résultats de l'enquête préliminaire auprès des ménages qui auront eu lieu dans les nouvelles zones de sous-projets, ainsi que les conditions, problèmes et possibilités locales d'activités rémunératrices et créatrices d'emploi des groupes de petits exploitants qui se constitueront. Tous les personnels participants dans le cadre de l'ADB, des administrations concernées, les GO, les personnalités locales possédant des compétences particulières et qui s'intéressent au projet et, tout particulièrement, les petits exploitants seront invités aux ateliers.

Le coût par atelier préparatoire est de 975 roupies. Pour 140 ateliers organisés dans les nouveaux SPO, le coût total s'élève à 136 500 roupies.

- b) Les réunions d'analysé et d'évaluation des SPO auront lieu tous les 6 mois dans chaque SPO pour une durée de trois jours, avec, entre autre, la participation des membres des comités de coordination des districts et des Panchayats (voir plus loin le passage sur la surveillance et l'évaluation).
- c) Les ateliers nationaux d'analysé et d'évaluation seront organisés chaque année pour une durée de cinq jours, avec la participation - entre autres - de 16 représentants sélectionnés des personnels de l'administration concernée, activement engagés au sein des DCC - Comité de coordination des districts - et des PCC — Comité de coordination des Panchayats - (A dans chaque région). (Voir le passage sur la surveillance et l'évaluation).

La formation des petits exploitants

Cette formation sera fondée sur la participation de sorte que les enseignants et les enseignes s'instruiront mutuellement. Les méthodes, modalités et langues utilisées pour la formation devront être adaptées aux conditions et besoins particuliers des petits exploitants. On insistera sur la formation de paysan 5 paysan et de groupe à groupe, et on la stimulera. Dans chaque SPO, on favorisera le libre choix des paysans sur la question de savoir comment, où, par qui et sur quoi (sélection de la nature et du contenu des cours) la formation sera dispensée.

A la suite des résultats peu satisfaisants obtenus par la formation du SFDP, certaines méthodes novatrices ont été élaborées. Par le passé, par exemple, on donnait une formation globale aux dirigeants de groupes mais l'expérience a montré que ces dirigeants avaient par ailleurs trop de travail pour pouvoir diffuser suffisamment le savoir-faire reçu parmi les autres membres du groupe. La méthode nouvelle est la suivante: au lieu de former chaque membre des groupes pour une activité donnée, on dispensera une formation dans une variété de compétences à certains membres aptes de plusieurs groupes, et qui seront élus au niveau de la circonscription ou du Panchayat. Ensuite, chaque paysan ayant reçu un savoir-faire pratique est censé le transmettre à tout membre intéressé de tout groupe de sa circonscription ou de son Panchayat. Ainsi, l'autodépendance intergroupe se forge progressivement à l'intérieur de toutes les zones de projet. Ce processus de formation conduit également à un partage de l'autorité à l'intérieur de chaque groupe.

Le système de formation fonctionne comme suit: un Panchayat comprend, en moyenne, 500 ménages et est, toujours en moyenne, divisé en 9 circonscriptions (villages). Ces dernières, constituant les plus petites unités politiques, englobent environ 50 à 60 ménages et un maximum de 4 à 5 groupes de petits exploitants. Peu après la formation des groupes dans la circonscription, un cours de brève durée (2 à 3 jours) est donné sur un sujet spécial - par exemple, un exposé sur l'amélioration des méthodes de production agricole - à tous les membres des groupes. La rencontre occasionnée par ce cours servira également aux membres pour choisir un des leurs qui suivra une formation complémentaire plus approfondie. Ensuite, ce paysan/cette paysanne enseignera le sujet pour lequel il/elle a été formé(e) aux autres habitants de la circonscription. A son tour, il/elle sera instruit(e) - par exemple sur l'élevage du bétail - par un autre membre spécialement formé dans ce domaine, et ainsi de suite.

Ce système de formation présente les avantages suivants:

- a) la formation spécialisée n'est dispensée qu'à un ou deux habitants de la circonscription, voir Panchayat. Cela réduit également l'échelle et le coût du programme de formation;
- b) les paysans membres opteront pour certaines spécialités en fonction de leur intérêt;
- c) l'interaction dès groupes progressera considérablement grâce à ce processus de partage des connaissances et compétences. Cette interaction jettera les bases des activités intergroupes et, ultérieurement, des associations;
- d) un système comptable sera mis au point au niveau des villages pour le paiement des services rendus.

Certains cours de base de brève durée comme la dynamique de groupe, demanderont une participation de tous les membres intéressés. Les compétences exigeant une formation plus approfondie - soins vétérinaires, santé publique, etc. - ne seront dispensées qu'à une personne choisie par les membres à l'intérieur d'une circonscription, voire du Panchayat. Ensuite, la personne formée se chargera de la formation des autres dans des domaines tels les maladies du bétail, leur prévention, leurs remèdes, ou certains aspects de la santé publique, etc. De la sorte, tout enseignant deviendra au bout du compte, un formateur. Les formateurs eux aussi s'instruiront auprès des enseignants, car tout le système de formation est basé sur la participation. De plus, les paysans formés à certaines compétences spéciales deviendront des agents du changement remplissant une fonction pratique d'assistants agricoles (AA), c'est-à-dire au niveau de vulgarisation le plus proche de la base. C'est ainsi que le SFDP prépare réellement un système (récepteur) de services agricoles et autres activités de vulgarisation.

Bien évidemment, le système décrit plus haut ne peut être intégralement appliqué que lorsque plusieurs groupes de petits exploitants se sont formés dans une circonscription ou un Panchayat, c'est-à-dire, d'ordinaire, au bout de deux ans. Durant les années initiales, la formation sera essentiellement dispensée à la totalité ou à la plus grande partie des membres des différents groupes de petits exploitants formés dans le cadre d'un SPO.

Finalement - après une période initiale d'"acclimatation" au SFDP -, il sera demandé aux membres des groupes de payer les biens et services, y compris les moyens de formation, mis à leur disposition en fonction de leurs besoins. Cette disposition aura pour effet de réduire les liens de dépendance économique et la tendance à compter sur autrui. (De tels paiements, d'ailleurs ne sont pas fondamentalement étrangers à la tradition locale. Des modalités de paiement similaires devront être élaborées et, à terme, introduites dans le cadre du SFDP).

Le contenu de la formation

Les principaux domaines qui devront être couverts par la formation sont:

- 1) Dynamique de groupe, planification et comptabilité
- 2) Formation spécialisée: essentiellement en production agricole et développement de l'élevage
- 3) Activités non agricoles (industrie familiale)
- 4) Formation des femmes

Les principaux problèmes à combattre résident dans le fait que les membres des groupes ne possèdent pas les compétences nécessaires pour entreprendre des activités rémunératrices économiques et sociales et sont, de surcroît, illettrés. La mise en place de cours d'alphabétisation fonctionnelle, l'une des composantes sociales proposées dans le SFDP, est donc indispensable.

- 1) Dynamique de groupe, formation et comptabilité Cette formation vise à initier des différents groupes a des domaines comme: les notions élémentaires concernant les groupes, les actifs et passifs des groupes, les interactions de groupes, une forme simple de comptabilité, l'épargne des groupes et son utilisation, etc. Dans le domaine de la dynamique de groupe, deux types de cours seront dispensés: des cours généraux et spécifiques. Les premiers seront donnés a tous les membres des groupes de petits exploitants dans chaque circonscription (sur 4 ans, S 45 500 petits exploitants répartis entre 3 640 groupes). Les cours spécifiques auront lieu une fois en 4 ans, s'établiront sur une période de 7 jours et seront dispensés au niveau des SPO à 1 (en moyenne) dirigeant ou représentant de chaque groupe de petits exploitants. (Donc, en quatre ans, à un total de 3 640 petits exploitants).
- 2) Formation agricole spécialisée Ce type de formation vise a permettre aux paysans d'améliorer leurs méthodes de production animale et végétale et de diversifier cette production. Comme nous l'expliquons plus haut, certains domaines de formation seront nécessaires a tous les paysans alors que d'autres ne seront dispensés qu'à quelques membres choisis au sein d'un ou plusieurs groupes de petits exploitants.

Production agricole En fonction des besoins et des souhaits exprimés, cette formation couvrira, entre autres, l'amélioration de la culture du riz, du blé, du maïs, de la canne à sucre, du tabac, du millet et de la pomme de terre, la culture légumière, l'horticulture, l'exploitation des jardins potagers, etc.

Développement de l'élevage Des cours seront donnés, entre autre, sur l'élevage des buffles, des porcs, des volailles et des chèvres ainsi que sur le traitement du bétail, les soins vétérinaires élémentaires, la santé animale et la production laitière.

Autres sujets En fonction des souhaits des groupes de petits exploitants, des cours de brève durée pourront leur être donnés sur la conservation des sols et des eaux, la pisciculture (viviers), la foresterie, la commercialisation collective, la gestion des coopératives, etc.

Les programmes de formation en place dans le cadre des projets SFD pilotes de Nuwakot et Danusha montrent que la plupart des cours ci-dessus comportent une partie théorique et une partie pratique et durent entre 2 et 7 jours. Certains cours, toutefois, ont duré jusqu'à 19 jours (en horticulture, par exemple) et même jusqu'à 28 jours (soins vétérinaires).

- 3) Formation aux activités non agricoles Elle englobe un certain nombre d'activités dans le domaine de l'industrie familiale, de la transformation des produits, etc. En raison de la taille limitée des exploitations, les petits paysans passent autant de temps à cultiver leurs terres qu'à exercer d'autres activités productives telles la construction et l'entretien des habitations et des bâtiments, le tissage des vêtements, la fabrication d'outils et d'équipement ou autres articles nécessaires aux activités quotidiennes. Le transport, la commercialisation de leur production excédentaire, la transformation des produits alimentaires, etc., leur prennent également un temps considérable. La visée générale de la formation aux activités non agricoles est d'accroître l'ensemble des possibilités d'emploi et de revenu, notamment pour ceux qui ont un accès relativement limité aux ressources productives. "Ensemble des possibilités d'emploi et de revenu" est ici souligné pour bien indiquer qu'il s'agit à la fois des activités agricoles et non agricoles, et que l'on reconnaît l'importance des corrélations entre ces deux types d'activités. En prenant toujours comme point de départ les besoins et désirs des paysans, l'on pourrait dispenser une formation mettant l'accent, par exemple, sur les points suivants:
- les textiles tirés de la laine, des fibres locales et du coton
 - les produits de transformation: ex. fabrication du ghee, beurre de bufflesse fondu, raffiné et déshydraté, transformation et commercialisation du gingembre et des épices, par exemple, produits de l'apiculture, etc.
 - le travail des métaux, comprenant le fer (ferronnerie) et l'or (orfèvrerie)
 - les produits tirés de l'argile et de la pierre: comprenant la poterie, les tuiles, les briques et les matériaux de construction
 - les produits tirés du cuir
 - la fabrication d'articles vestimentaires

Lorsqu'un artisanat ou des activités non agricoles existent localement, la formation donnée aux membres des groupes mettra l'accent sur les moyens permettant de moderniser ces activités.

Un financement sera prévu pour un cours de 6 jours sur les activités non agricoles, dispensé sur quatre années à 5 (en moyenne) représentants des groupes de petits exploitants dans chaque SPO, soit au total 728 petits exploitants.

- 4) La formation des femmes Les femmes jouent un rôle de premier plan dans la production agricole et, pour certaines activités, elles constituent la principale source de main-d'oeuvre. Les travaux des champs réalisés par les femmes népalaises sont plus pénibles que ceux des hommes et leur taux d'alphabétisation est comparativement faible. La formation des femmes devrait être orientée sur les axes suivants:
- a) aider les femmes rurales à améliorer leur niveau de vie et à acquérir un statut économique et social en leur apportant des compétences et capacités, rémunératrices et autres;
 - b) aider les femmes à améliorer leurs aptitudes au leadership, notamment au sein des groupes de femmes;
 - c) aider les femmes à participer à la planification et à la réalisation des efforts de développement du village;

- d) initier les femmes à l'économie domestique, l'hygiène et l'assainissement, les soins d'urgence, la planification familiale, la nutrition adéquate, la puériculture, l'éducation des adultes, etc.

Des fonds sont prévus pour le financement d'un cours d'une durée moyenne de trois jours sur les activités féminines, qui, en quatre ans, sera dispensé à une représentante de chaque groupe féminin de petits exploitants, soit au total à 3 640 femmes. Dans les activités de formation énumérées ci-dessus, le personnel du SFDP coopérera avec le centre de formation des femmes, fondé en 1956 à Jawalakhel, Lalipur. En 1975 (l'Année internationale de la femme), trois centres de formation des femmes ont été fondés dans les autres régions de développement (Pokhara, dans la région occidentale; Surkhet, dans la région extrême-occidentale; Dhakuta, dans la région orientale) dans l'objectif de former les travailleuses à l'économie domestique et à un certain nombre d'autres activités.

Comme nous l'avons précédemment indiqué, une GO femme sera recrutée pour chacun des 31 districts du projet. Outre une stimulation à la constitution de groupes féminins, le rôle de ces GO aura une importance dans la planification et la réalisation des programmes de formation basés sur les besoins spécifiques de femmes et qui leur seront destinés.

Ces programmes seront mis en place dans tous les SPO, mais l'ADB/N a récemment élaboré un Projet spécial pour les groupes féminins dans 8 SPO pilotes. Le coût de ce projet, qui sera en parti financé par le FNUAP, s'élève à \$ 156 000. D'une durée de trois ans, le projet vise à la mise en place d'un programme pilote intensifié en faveur des femmes englobant tout le cadre du SFDP, moyennant la constitution de groupes féminins qui recevront une formation dans un certain nombre de domaines et entreprendront des activités rémunératrices.

Un autre projet a été récemment préparé par l'ADB/N en vue de son financement par le FNUAP. Il s'agit d'un projet pour l'Education en matière de population dont le coût s'élèvera à \$ 500 000. Il devrait être exécuté pendant 3 ans dans 24 SPO (8 SPO par an) et débiter vers le milieu des années 80. Le projet n'a pas encore reçu l'approbation du FNUAP.

- 5 Autres moyens de formation Outre les cours de formation mentionnés précédemment, et le processus d'instruction de paysan à paysan et de groupe à groupe, il importe d'aménager d'autres moyens importants de formation, parmi lesquels:
- i) Les ateliers d'analyse et d'évaluation qui auront lieu tous les 6 mois dans chaque SPO (voir plus haut les rubriques concernant la formation du personnel des administrations concernées, et la surveillance et l'évaluation).
 - ii) Les programmes de visites d'échange entre les groupes de petits exploitants des différents SPO. L'expérience montre que l'apprentissage grâce aux programmes de visite d'échange entre les petits exploitants - à l'intérieur d'une même zone de projet ou entre différentes zones - sont extrêmement fructueux pour les bénéficiaires et contribuent, également, à promouvoir l'expansion du SFDP. Pour chaque SPO 1 tournée (en moyenne) de 7 jours sera organisée sur un ou deux autres SPO (au total, 156 tournées). Le projet financera en moyenne le déplacement de 11 participants (10 représentants de groupes de petits exploitants et 1 GO). D'autres personnels travaillant au niveau du village (ex. enseignants, travailleurs sanitaires et sociaux, etc.) seront également invités à participer aux tournées. Le coût moyen par participant s'élève à 207 roupies et le coût total des 156 tournées d'élèvera à 355 212 roupies.

- iii) L'évaluation des dirigeants de groupes. Les dirigeants et/ou représentants des groupes devraient être incités à tenir des sessions d'évaluation trimestrielles à l'intérieur des SPO. Ces rencontres seraient propres à accroître l'échange d'informations entre les groupes sur les différents problèmes rencontrés et la façon dont on y répond.

6) Les personnels et comités chargés de la formation

- i) La formation des petits exploitants membres de groupes sera, en premier lieu, assurée par les GO dans le cadre d'un processus continu. De plus, avec la collaboration de membres sélectionnés au sein des groupes, ces derniers dispenseront également un certain nombre de cours (ex. sur la dynamique de groupe). Pour les cours de formation spécialisés (production agricole, développement de l'élevage, soins vétérinaires) et ceux concernant les activités non agricoles, on fera appel aux services de fonctionnaires techniques des administrations concernées, au niveau du Panchayat, du district et aux niveaux supérieurs, de même qu'à ceux de toutes personnes disponibles ayant des connaissances particulières, y compris les paysans progressistes.
- ii) Comme c'est déjà le cas dans les SPO pilotes de Nuwakot et Danusha, un comité de coordination de district organisera un comité des activités de formation (TAC) et un comité d'évaluation de la formation (TEC) pour les groupes de petits exploitants de chaque district. Les TAC comprendront cinq membres; à savoir, le directeur régional de l'ADB, le responsable du développement agricole, le responsable des services vétérinaires, le responsable des coopératives (Sajha) et un GO. Les fonctions du TAC consistent à préparer et mettre en oeuvre un programme de formation pour chaque trimestre. Le programme doit établir le type de cours qui devra être dispensé (à partir des besoins des groupes de petits exploitants), les formateurs appropriés, l'emploi du temps, etc.

Le TEC se compose de 4 membres, incluant, par exemple, le spécialiste de la conservation des sols et le spécialiste de l'industrie artisanale. Il exercera des fonctions de surveillance et d'évaluation au terme de périodes données (ex. 6 mois) des problèmes, effets et avantages des différents cours dispensés. Les principales questions appelant une réponse étant: Qu'ont appris les exploitants? Comment ont-ils propagé le savoir-faire reçu? Comment la formation pourrait-elle être améliorée? Un feedback sera communiqué en continu au TAC à partir des résultats de l'évaluation du TEC.

7) Autres nécessités en matière de formation

- i) Pour la préparation et la mise en oeuvre des divers types de formation, il sera nécessaire d'établir des manuels SFDP sous la supervision de la Section de formation de l'ADB/N et des RTC.
- ii) Il faudra mettre en place un programme pour l'élaboration de programmes d'enseignement tenant compte des délibérations et des expériences des petits exploitants à cet égard.

Références choisies pour la formation des animateurs de groupes

La liste proposée ci-dessous est courte parce que seuls y figurent les documents que, premièrement, les projets PPP peuvent se procurer facilement (essentiellement par l'intermédiaire de la FAO) et qui, deuxièmement, présentent un intérêt particulier pour la formation des animateurs de groupes. En outre, pour des raisons financières, il n'est malheureusement possible de mettre qu'un nombre limité de documents à la disposition de la plupart des projets. La liste n'est toutefois pas fermée: toute suggestion concernant d'autres ouvrages seraient les bienvenues.

Matériels de formation indispensables

1. Principes directeurs pour les projets de participation de la population: conception, fonctionnement, surveillance et évaluation continue, Dr. Gerfit Huizer, FAO, Rome, octobre 1982
2. Small Farmers Development Manual: Volume I - Field Action for Small Farmers, Small Fishermen and Peasants. Bureau régional de la FAO pour l'Asie et le Pacifique, Bangkok, 1978 (disponible en anglais et en arabe)
3. Small Farmers Development Manual: Volume II - The Field Workshop: A Methodology for Planning Training and Evaluation of Programmes for Small Farmers/Fishermen and Land-less Agricultural Labourers. Bureau régional de la FAO pour l'Asie et le Pacifique, Bangkok, 1979
4. Programme d'action de la CMRADR. Information Paper on the PPP (comprenant des chapitres sur le rôle des ONG, des gouvernements et de la FAO), FAO, ESHI, Rome (polycopié)
5. The WCARRD Approach to Agrarian Reform and Rural Development. Guidelines on People's Participation and Organization, FAO, Rome, mai 1980 (polycopié)
6. The Involvement of the Poor in Development through Rural Organization, Framework for Research-cum-Action, Bernard Van Heck, FAO, Rome, 1977
7. Directives de recherche pour les actions sur le terrain visant à promouvoir la participation des pauvres aux organisations rurales, Bernard van Heck, FAO, Rome, 1979 (disponible en anglais, français et espagnol)
8. Slide-Tape Presentation "A Full Moon in a Dark Night" (1979, révisé annuellement depuis). Peut être obtenu auprès de l'équipe SFD, FAO/RAPA, Bangkok

Matériels de formation annexes**Sur le PPP en Afrique:**

9. Promotion of Self-help Organizations of the Rural Poor in Africa, Fondation allemande pour le développement international (DSE) et FAO, Belin, 1981

Sur le PPP en Asie:

10. 350 Million Rural Poor - Where Do We Start? A Review and Evaluation of Three United Nations Initiatives in Asia, viz. SFDP, ROAP and the FAO/ESCAP Group Farming and Marketing Promotion Training Workshops, Antonio Ledesma, CESAP, Bangkok, 1980
11. Small Farmers Development Programme, an illustrated booklet, FAO, Bangkok, septembre 1982
12. Small Farmers and Landless Labourers Development Project in Bangladesh, A.H.M. Abdul Hye, SFDP Head Office, Dacca, décembre 1980
13. Small Farmer Development Project in Nepal, Institutional Division Agricultural Development Bank, Katmandou, Népal, avril 1982
14. Twenty Case Studies on Successful and Less Successful Groups, Bureau régional de la FAO, Bangkok
15. Twin projector slide-tape presentation on SFDP (1981); Small Farmers, Big Hopes (1982)

Sur la participation de la population rurale:

16. People's Participation in Rural Development, M. Riad El Ghonemy, FAO, Rome, juillet 1982
17. La participation des pauvres aux organisations rurales: Rapport récapitulatif des études dans certains pays d'Asie, du Proche-Orient et d'Afrique, Bernard van Heck, FAO, Rome, 1979 (disponible en anglais et en français)
18. People's Participation in Development. Volume I, FAO, Rome, 1973
19. Participation on the Rural Poor in development: seeds of change village through global order, journal of the Society for international Development (SID), 1981: 1, Rome, (with interesting articles by Dr. Anisur Rahman, ILO, Genève)

Sur la formation à la participation:

20. Abattons les barrières, Essai de formation 1 la participation pour le développement en Asie du Sud. Rapport du Programme régional des agents du changement organisé par la Campagne mondiale contre la faim/Action pour le développement, mars-mai 1978, Kamla Bhasin, FAO, Bangkok, 1979. CMCF/AD: Expériences et résultats N° 11, FAO, Rome, 1983
21. Participatory Training for Development, Kamla Bhasin, FAO, Rome 1976 (le premier rapport sur le Programme des agents du changement cité plus haut)
22. Pedagogy of the Oppressed, Paolo Frère, Penguin Books, R.U., 1972
23. Formulating Projects with People: Report of a Training Programme, Kamla Bhasin, FAO, New Dehli 1982

24. The Role and Training of Development Activists, Kamla Bhasin, New Dehli, mai 1980 (il est possible de se procurer des exemplaires auprès de Ms. Kamla Bhasin, FFHC/AD Programme Officer, FAO, 55 Lodhi Estate, New Dehli - 110003 India)
25. Transfer of Knowledge and Skills Among Peer Groups. A Manual on Methodology, ESCAP/ FAO Inter-country Project for the Promotion and Training of Rural Women in Income-raising Activities, Bangkok, 1979
26. Les moyens audio-visuels dans l'éducation et la formation des coopérateurs, C.N. Botham, FAO, Rome, 1967 (troisième édition 1972)
27. Chiclayo: History of a Peasant Training Project in Peru, Oswaldo Garcia, cmcf/ad: expériences et résultats, FAO, Rome, 1979

Sur les coopératives de petits exploitants:

28. Guide to Management of Small Farmers Cooperatives, V.K. Gupta et V.R. Gaikwad, FAO, Rome (non daté)
29. Training Course on Management of Small Farmers Cooperatives (GACOPEA; Systèmes de gestion appropriés des coopératives de petits exploitants agricoles), cours réalisé à Nairobi, Kenya, octobre 1981, Fondation allemande pour le développement international (DSE) , en coopération avec la FAO, Feldafing, octobre 1982
30. Promotion of Small Farmer' Cooperatives in Asia, G.N. Laming, FAO, Rome, 1980