

Leçons significatives de la formation des leaders des organisations de producteurs de coton du Burkina Faso

Amadou Diop

Ramani Traoré

Conseillers en formation et recherche

Institut Panafricain pour le Développement Afrique de l'Ouest et du Sahel

(IPD/AOS)

01 B.P. 1756 Ouagadougou

(226) 50 36 47 62 /50 36 48 07

Fax 50 36 47 30

lpd_aos@cenatrin.bf

Résumé : La chute du volume de la production du coton en 1995 a provoqué une réaction du Burkina Faso. L'augmentation de la production passe par une amélioration de la gestion des groupements de producteurs. C'est ainsi que fut mis en place un projet dont l'un des objectifs est le renforcement des organisations. Le projet s'est attelé à la formation des membres des organisations cotonnières. Les instituts de formations impliqués ont utilisé des stratégies de formation découlant de l'urgence. Les résultats et les enseignements sont décrits dans cette contribution.

Mots clé : Stratégie de formation/ Formation agriculteurs/ Organisations de producteurs/ Coton/ Burkina Faso/ IPD-AOS

I) Introduction

1.1 Le contexte

Les pays, comme les organisations, à l'instar des familles, sont souvent confrontés à des changements qui les affectent dans toutes leurs dimensions. Les mutations intervenant dans l'espace immédiat ou plus lointain peuvent être perçus de deux façons. Certains y voient des contraintes. Ils sont les plus nombreux. D'autres par contre, ceux qui les considèrent comme des opportunités sont largement minoritaires. Ce sont les mutants des temps qui changent.

Les modifications de l'environnement s'expriment le plus souvent en terme de contraintes, car l'homme, dans la plus part des cas, est réfractaire aux changements susceptibles de l'affecter. C'est pour cela qu'il a besoin, d'un temps plus ou moins significatif, selon les caractéristiques qui l'individualisent, pour comprendre, intégrer psychologiquement le changement et finalement être sensible à la nécessité d'apporter lui-même les modifications qu'il juge utiles et convenables.

A l'opposé, les changements peuvent être perçus comme des opportunités à saisir, permettant, à celui qui y est soumis, d'introduire des améliorations, des nouveautés qui, loin de le desservir, lui offrent un confort nettement meilleur par rapport à la situation précédente. Quelque soit le cas, l'homme a besoin d'un appui, d'un accompagnement pour surmonter l'angoisse et/ou les frustrations liées au changement, afin de saisir plus ou moins rapidement, la façon de s'approprier les modifications qui en découlent et de les transformer à son profit.

Ces considérations, très peu exhaustives, montrent l'intérêt de la formation pour le changement. C'est pourquoi, le Burkina Faso, classé au 3^e rang des pays producteurs de coton d'Afrique francophone lors des campagnes cotonnières des années 1990 et 1991, grâce à un volume de la production de 200.000 tonnes ; lorsqu'il a été relégué au 6^{ème} rang, dans le même espace, cinq ans plus tard, en 1995/1996, a opté pour une démarche immédiate de remise en cause de ses choix stratégiques. C'est ainsi que les autorités publiques, la Société des fibres textile (SOFITEX) et la Caisse nationale du crédit agricole (CNCA), ont, ensemble, mené une réflexion stratégique en 1996 dans le but de hisser la production de coton à plus de 350 000 tonnes à l'Horizon 2000.

Cette démarche a abouti à un constat : la relance de la production de coton et son accroissement passent par la mise en œuvre d'une stratégie qui s'articule autour de cinq (5) axes¹ dont la priorité concerne : l'assainissement des groupements villageois de producteurs de coton.

¹ Voir l'article : Campagne de sensibilisation de la SOFITEX, expliquer le rôle du GPC de Madi Kaboré in l'Observateur Paalga du 16 avril 1996.- Page 11

Le Projet d'Appui à la Professionnalisation des Organisations de Producteurs de Coton (PAP-OPC) est né de la volonté des pouvoirs publics de traduire cet axe en actions. Dès son installation, le projet a ciblé les organisations professionnelles agricoles de la première zone cotonnière, laquelle couvre le Sud-ouest du pays. Le Projet d'Appui aux Organisations de Producteurs Agricoles (PA/OPA) en 1997 est devenu en 2001, PAP-OPC par l'adjonction du terme coton pour préciser l'objet du projet. Comme tout projet a une fin, celui-ci est arrivé à son terme en 2004.

L'objectif principal du projet était la professionnalisation des organisations de producteurs de coton. La professionnalisation doit se traduire par l'acquisition de capacités visant à améliorer l'organisation et le fonctionnement des groupements à travers la gestion, au sens large du terme, la négociation et la prise de décisions. Ces "capacités doivent toucher les producteurs, les groupements de producteurs et les unions de groupements de producteurs de coton, de façon à faciliter leur participation responsable à la gestion et au développement de la filière coton"². Dans cette optique intervient le Fonds d'Appui aux Producteurs de Coton (FAPCOT) pour "financer les actions d'accompagnement du processus de professionnalisation des OPC adhérentes au programme de conseil de gestion"³.

1.2 La justification de l'implication de l'IPD/AOS

L'IPD/AOS a été créé en 1977 à Ouagadougou au Burkina Faso, devenant à cette date, le 3^e institut régional de l'Association internationale Institut Panafricain pour le Développement, dont le siège juridique se trouve à Genève et le siège actif à Douala, au Cameroun.

Dès son installation, l'IPD/AOS a mis l'accent sur la formation agricole. Les thèmes de la formation tournaient autour de la "Planification et le management des projets", la "Gestion des structures" de développement rural, la "conception de programmes de développement en milieu rural " et la "formation de formateurs".

Les contenus des programmes donnaient une large part à la connaissance du milieu et des structures rurales, de même que l'apprentissage de méthodes, techniques et outils adaptés au milieu rural. Quant au diagnostic participatif, il occupe une place de choix dans les programmes développés par l'IPD/AOS.

Instruite des activités de l'IPD/AOS, la direction du projet PAP-OPC a pris contact avec l'institut, tout en consultant d'autres organisations. Ces approches avaient pour but de solliciter la participation des centres de formation expérimentés, de façon à les impliquer dans son programme de formation des organisations de producteurs de coton.

Le temps devenaient de moins en moins un allié du projet, car les opérations d'installation avaient pris du retard par rapport au calendrier initialement prévu par la planification du projet. C'est ainsi que le projet a évité les procédures des marchés publiques pour s'orienter vers le grès à grès. L'IPD/AOS a reçu une lettre agrément dans laquelle, les thèmes de formation étaient indiqués, le public cible désigné, la durée circonscrite, les périodes fortement suggérées et les objectifs stratégiques formulés. C'est ainsi que l'institut s'est inséré dans le programme de formation des leaders des groupements de producteurs et des unions de producteurs de coton du Burkina Faso.

II) Acteurs et méthodes

2.1 Les acteurs

- Le projet, par le canal de sa structure technique de formation, laquelle est responsable de la supervision et de l'évaluation des formations dispensées au profit du projet ;

² Stratégie de formation, mise en œuvre par le PAP/OPC.- Page 4

³ Idem ci-dessus

- les conseillers en gestion travaillant dans les OPC, ils sont chargés, par les groupements, d'effectuer la gestion financière ; ils ont été les pièces maîtresses pour l'identification des lacunes en termes de gestion administrative et de fonctionnement dans les OPC ;
- les responsables des unions départementales, lesquels ont défini les actions de formation devant participer à la professionnalisation ;
- les instituts de formation, pour la réalisation des actions de formation.

2.2 Les programmes

Les programmes de formation ont été essentiellement déclinés en thèmes de formation. Les prestataires devaient, en relation avec les différents acteurs, identifier les contenus adéquats susceptibles de satisfaire les besoins de formation et de fournir et/ou renforcer les compétences réelles des bénéficiaires. C'est ainsi que les thèmes suivants ont été attribués à l'IPD/AOS :

- les techniques d'animation,
- l'organisation et le fonctionnement des OPA.

2.3 Les stratégies

2.1.1 Constitution des équipes de formation

L'institut étant positionné dans la formation des cadres intermédiaires, il apparaissait difficile d'aller directement à l'échelon du producteur. Une analyse du contexte a permis de constater que beaucoup de cadres de l'administration du développement rural avaient les compétences et l'expertise nécessaires pour mener à bien une telle entreprise. Une analyse des responsabilités, des tâches, et des performances d'agents bien ciblés, a permis d'identifier ceux qui semblaient être les meilleurs et de signer avec eux un contrat de prestation de services. Quant à leur organisation, ce fut une convention de prêt pour une courte période renouvelable.

2.1.2 La formation de formateurs

Les équipes issues de l'entente ci-dessus ont suivi une formation en ingénierie de la formation organisée par l'IPD/AOS sur les aspects liés aux objectifs de professionnalisation tels que déclinés par le projet. A cet effet, le contenu des ateliers a donné une large part à l'identification de besoins de formation, aux techniques d'animation, et au micro enseignement. La simulation des micros enseignement s'est effectuée lors d'un atelier pédagogique avec un échantillon les principaux acteurs du projet. Cette stratégie a permis de retenir les formateurs les plus aptes à accomplir les tâches de formation.

2.2.3 Atelier pédagogique de collecte de besoins de formation

Bien qu'une étude de besoins de formation ait été faite, les programmes n'ont été indiqués aux instituts, qu'en terme de thèmes de formation. L'IPD/AOS a utilisé l'atelier pédagogique pour récolter, à travers les tâches confiées aux leaders paysans, les insuffisances en terme de capacités pour établir et ensuite, faire valider le contenu de la formation.

2.2.3.1 Les participants

L'atelier pédagogique a rassemblé une trentaine de personnes comprenant :

- le personnel du projet PAP-OPC,
- les présidents des unions départementales des GPC bénéficiaires de la formation ; ces élus, en même temps, des participants aux sessions de formation ultérieures, ont déclinés les attentes qu'ils formulaient pour le renforcement de leurs organisations ;
- des conseillers en gestion travaillant dans les groupements ;
- l'équipe des formateurs de l'IPD/AOS ;
- les paysans formateurs, ces derniers ont été sélectionnés par le projet ; ils sont destinés à être les futurs formateurs en milieu paysan.

2.2.3.2 Les objectifs

L'atelier pédagogique devait, entre autres objectifs :

- Présenter le projet à travers les défis à relever, ses objectifs, son organisation et fonctionnement, et ses modalités d'intervention ;
- Mettre à niveau les formateurs recrutés ;
- Définir et adopter les outils communs de communication et de transfert de compétence pour l'acquisition de capacités.

2.2.3.3 Les résultats

Parmi les résultats obtenus, l'on peut retenir ceux-ci :

1. L'indication du contenu détaillé et complet du programme de formation, déclinés sous les quatre thèmes ci-dessous, en lieu et place des deux thèmes indiqués dans notre lettre de mission :
 - Les techniques d'animation,
 - Les techniques de réunion,
 - Organisation et fonctionnement des GPC,
 - Identification des besoins de formation des membres des GPC.
2. Le choix ultime des formateurs, ceux ayant satisfait aux exigences du micro enseignement ;
3. L'élaboration des grilles d'observation des jeux de rôle, du comportement des animateurs et de l'exécution de l'ensemble des thèmes de la formation ;
4. Les grilles d'évaluation des sessions de formation par les bénéficiaires et celle de l'évaluation générale du programme par les formateurs.

2.2.3.4 L'exécution des actions de formation

▪ Organisation technique des formations

De façon générale, les ateliers de formation ont été agencés sous forme de sessions. La session est une période déterminée au cours de laquelle, les thèmes de formation sont entièrement dispensés. Elle s'étale sur une période de 7 et 10 jours pour permettre aux formateurs de couvrir les thèmes retenus.

Chaque session comporte quatre (4) modules de formation. Ces modules sont les thèmes de formation précédemment identifiés et enrichis au fur et à mesure de l'exécution des séances.

Une intersession sépare deux (2) sessions. Elle varie entre deux (2) et trois (3) jours. L'intersession permet de clore les opérations de la session qui vient de s'achever et, de préparer la suivante.

Sur la base de la planification du projet, les activités de formation devaient se dérouler en deux phases : une première étalée sur les années 1998 et 1999, une seconde déployée sur les années 2003 et 2004.

▪ Organisation pédagogique

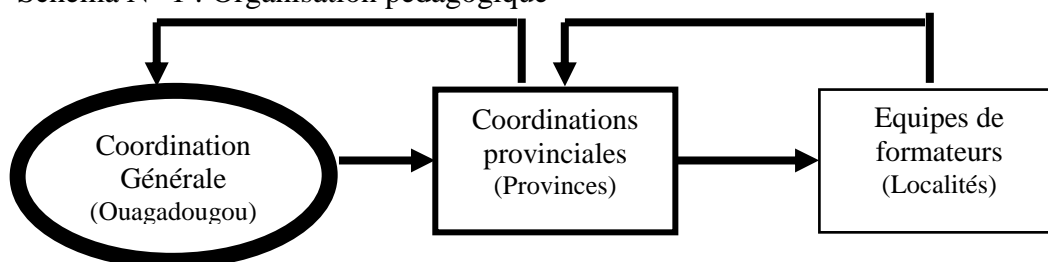
La direction de l'IPD/AOS a mis en place un dispositif d'appui pédagogique et logistique.

Un coordonnateur général assure la cohérence de toutes les décisions pédagogiques, d'organisation et de gestion.

A l'échelon de la province, des coordonnateurs remplissent les mêmes fonctions que celles du coordonnateur général.

Des équipes de formateurs sont distribuées dans les centres de formation en tenant compte de l'importance des effectifs à former et du nombre de sessions à organiser.

Schéma N° 1 : Organisation pédagogique⁴



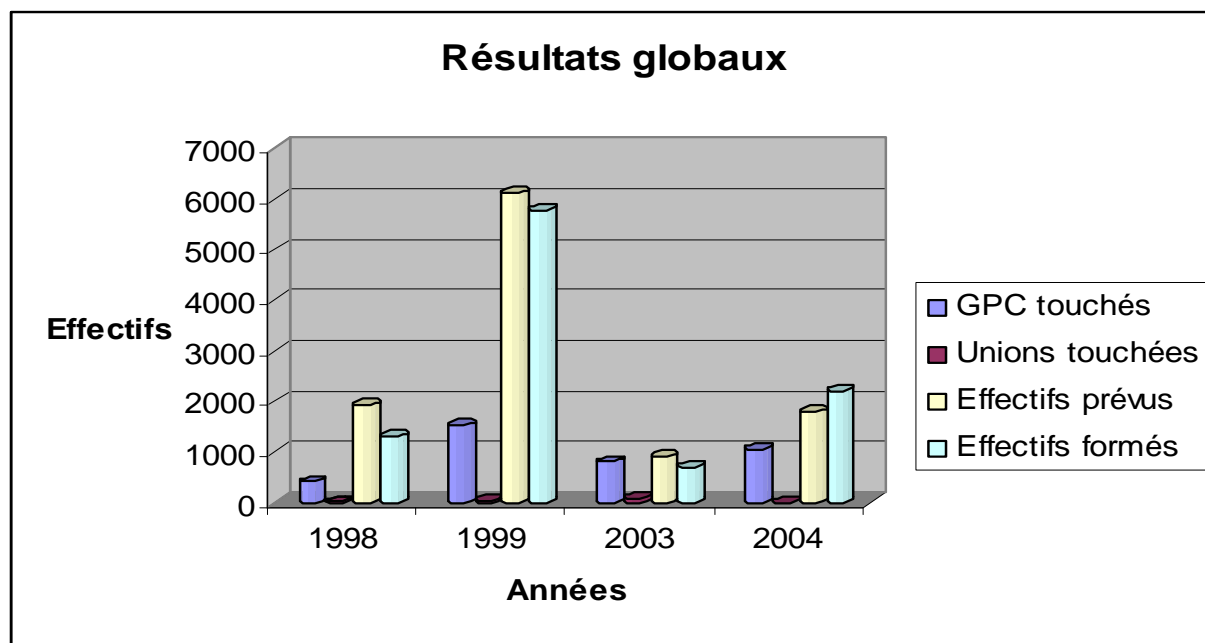
⁴ La grosseur du cadre indique l'importance des responsabilités de l'organe

III) Résultats et discussions

3.1 Résultats quantitatifs

Le graphique ci-dessous récapitule une partie des résultats des sessions de formation⁵.

Tableaux N°1 : Résultats quantitatifs des deux phases



3.2 Résultats qualitatifs

3.2.1 Evaluation des sessions de formation.

L'évaluation des ateliers comme celle des sessions a été régulièrement menée. Elle a renseigné les équipes, la coordination et le projet sur les aspects qui suivent.

Les participants ont appréciés positivement les connaissances acquises, mais surtout les tâches accomplies avec l'appui des formateurs. La qualité de l'écoute développée par les intervenants, leur patience et surtout la manière d'aborder les connaissances en partant du vécu quotidien des auditeurs, a laissé une bonne impression aux participants. Cependant, ils ont déplorés un certains nombres de faits :

- L'éloignement des centres de formation par rapport à leur domicile ;
- L'absence de prise en charge d'une partie des auditeurs.

Quant aux formateurs et la coordination, ils ont constatés des difficultés relatives :

- A l'insuffisance des frais de prise en charge et, par endroits, le non paiement de ceux-ci aux paysans formateurs ;
- Au télescopage d'ateliers de formation différents dans la même localité ;
- A la faiblesse du niveau d'alphabétisation des auditeurs ;
- Au déficit d'information concernant l'organisation des formations.

⁵ Voir en annexe 2 les tableaux contenant les données qui ont permis l'élaboration du graphique

3.2.2 Discussions : les enseignements

- l'existence d'une relation étroite entre la réussite d'une action de formation et les conditions matérielles qui l'entourent. En effet, les séances de formation du projet avaient souvent lieu dans des contextes très sommaires, avec des effectifs assez importants. De ce fait, il était difficile de procéder à une bonne visualisation, méthode que les agriculteurs apprécient par dessus tout, car participe de la façon dont ils procèdent dans leur milieu, notamment lorsqu'ils démontrent, enseignent, conseillent ou avertissent. Rappelons que dans le milieu rural, le domaine théorique n'a sa place que dans les cercles initiatiques. L'essentiel du savoir est bâti sur l'action débouchant sur le savoir faire.
- La réussite de l'action de formation est également liée à la disposition psychologique de l'ensemble des bénéficiaires. En d'autres termes, la formation fait appel aux facultés intellectuelles de l'auditeur. A cet effet, il doit se trouver dans des dispositions favorables d'abord pour l'acceptation et ensuite, pour l'acquisition de ce qui est proposé. Lorsque cette disponibilité n'est pas obtenue, des entraves émergent pour rendre inopérant le discours et l'action des formateurs. En terme de déficits, un aspect assez important concernait l'insatisfaction des auditeurs et des paysans formateurs relativement aux frais de déplacement qu'ils espéraient et que le projet n'avait pas prévu de financer entièrement. Ces circonstances constituaient un blocage réel de l'apprentissage pour le plus grand nombre d'auditeurs et de paysans formateurs.
- L'approfondissement des actions d'identification des besoins de formation par le diagnostic sans aucune complaisance des besoins exprimés de formation en les liant étroitement avec les attributions et tâches des bénéficiaires. Les études de besoins de formation revêtent une importance particulière au regard des coûts que la formation implique. Il est évident que tous les problèmes soulevés ou rencontrés dans l'accomplissement d'une activité ou d'une tâche ne relèvent pas nécessairement de la formation. Le manque de connaissances appropriées dans le domaine de l'ingénierie de la formation occasionne la prise en compte de la plus part des besoins exprimés par les demandeurs en terme de besoins de formation. De surcroît, lorsqu'ils ont été décrits et acceptés comme tels par le prescripteur, il devient difficile de lui faire admettre le contraire.
- La prise en compte des besoins de changement de nos sociétés pour insuffler, chez les bénéficiaires, la volonté de trouver des solutions aux questions actuelles qui relèvent de leurs responsabilités. La notion de responsabilité a, ici, une connotation et une importance particulières au regard des sociétés africaines en construction. L'état de progrès doit être constamment renforcé et de nouvelles améliorations recherchées avec beaucoup de soins. Les formateurs doivent être conscients de leur obligation à cet égard et développer une approche pédagogique qui, bien que diversifiant les stratégies, utilise également la discussion pour éveiller les consciences à la nécessité du changement et surtout de l'implication totale de chaque individu dans le devenir commun. De ce fait, ils seront capables de montrer aux auditeurs le rôle incontournable qu'ils doivent jouer dans l'action de développement.

Ce côté étant satisfait, ils doivent les instruire de leurs droits en tant que personne humaine, en tant que producteur, chef de famille, membre d'une collectivité ayant des besoins communs pour les amener à la conscience du devenir commun, de sorte qu'ils deviennent des acteurs responsables pleinement de leur devenir et, surtout, exigeant vis-à-vis de la manière dont ils sont gouvernés. Pour cela, la formation doit allier les aspects qui suivent.

Elle doit évidemment apporter les connaissances, le savoir faire, mais surtout le savoir être qui commence par le comportement du formateur. En effet, les personnes du milieu rural ont une démarche d'observation et d'appréciation d'une profondeur insoupçonnée. Le formateur est-il peu conscient des valeurs qui les guident, les gens des milieux ruraux s'en rendent compte rapidement. Chose plus grave, ils ont des moyens de communication codés, totalement à notre ignorance, par

lesquels ils transmettent les informations et indiquent à leurs homologues, les comportements à observer dans chaque cas d'espèce.

Le formateur doit en outre transmettre l'information sur des aspects liés à l'activité et ses relations avec les autres activités humaines, de façon à construire le pont qui leur permet de se "re-situer" dans la chaîne de la dynamique sociale.

La motivation doit également intervenir, car l'homme du milieu rural est d'abord un sujet social et spirituel, avant d'être un sujet économique. Par ce biais, il se sentira honoré et élevé, de la même manière qu'il idéalise ses rapports avec son semblable. Grâce à une telle démarche, le formateur assure la promotion de l'homme par le canal de sa dignité magnifiée, pour lui permettre d'être dans les dispositions psychologiques nécessaires pour appréhender d'avantage l'utilité sociale, spirituelle, économique de son activité. Le potentiel émotionnel étant activé, l'auditeur du milieu rural peut, en retour, en tirer toutes les implications pour son action. C'est dans ces directions que les constructions, qu'elles quelles soient, dans le milieu rural, deviendront solides pour s'insérer dans la durabilité. Cette responsabilité est sociale de la part de la formation. Elle ne saurait être éludée, à moins qu'elle soit incomprise des formateurs et de leurs mandants.

- L'adéquation de la communication par l'usage de concepts acceptés et compris par l'ensemble des formateurs. En effet, dans la démarche pédagogique de l'IPD/AOS, les concepts utilisés marquent une identité. Cependant, lors de l'atelier pédagogique, il nous a été difficile de faire accepter cette terminologie. Nous avons dû nous plier à celle à laquelle, les formateurs recrutés étaient la plus familiarisée. C'est d'ailleurs, l'une des raisons pour laquelle, le terme session a désigné, ce que l'institut désigne sous le vocable d'unité de formation. Par delà, les formateurs de l'institut, se sont vus obligés d'intégrer un nouveau vocabulaire. Cette souplesse est nécessaire et utile, car aucune situation n'est intangible.
- la communication préalable à l'action de formation doit offrir à toutes les parties d'être parfaitement instruits chacun de ses rôles, responsabilités et droits. En même temps, elle leur permet de développer une synergie d'action pour l'augmentation des résultats. Le déficit de ce poste est un facteur limitant. En outre, elle rend inopérante la planification nécessaire et obligatoire lorsque plusieurs acteurs interviennent dans un processus.
- L'efficacité des nouvelles technologies de l'information à l'instar du téléphone portable. Les milieux ruraux étant peu couverts par le dispositif de la téléphonie, le téléphone portable a été un outil de coordination et d'action en maintenant une fluidité de l'information entre les équipes et surtout en apportant une réponse immédiate aux situations qui n'auraient jamais trouvés de solutions aussi rapides et efficaces.
- L'analyse de l'environnement interne et surtout externe de l'institut de formation, lui permet de déceler dans cet environnement des alliés objectifs capables de le renforcer sur beaucoup de domaines ou d'aspects. En effet, dans cette période de rareté des ressources de toutes natures, les alliances et partenariats de tout genre restent une démarche pleine de promesses.

Annexe 1

Les tableaux 1 et 2 ci-dessous contiennent les données⁶ du graphique de la page 5

Tableau N°1 : Résultats quantitatifs de la première phase

Année	Sessions	GPC touchés	Unions touchées	Effectifs prévus	Effectifs réels	Provinces couvertes	Centres de formation	Effectifs formateurs
1998	4	412	12	1 920	1 300	03	17	17
1999	9	1 530	37	6 120	5 785	07	147	25

Tableau N°2 : Résultats quantitatifs de la seconde phase

Année	Sessions	GPC touchés	Unions touchées	Effectifs prévus	Effectifs réels	Provinces couvertes	Centres de formation	Effectifs formateurs
2003	6	811	96	907	714	06	30	26
2004	8	1 064	-	1 800	2 210	12	64	27

⁶ Les parties en gras ont servi à l'élaboration du graphique de la page 5

Annexe 2

Bibliographie

1996 *Madi Kaboré*

- Campagne de sensibilisation de la SOFITEX : expliquer le rôle du GPC in l'Observateur Paalga (quotidien d'information du Burkina Faso) du 16 avril 1996.- Page 11

1998 *Bationo née Sanoui Emilia ; Saré née Bationo Adélaïde ; Kambou Herman Sanon Albert*

- Dossier technique du projet de formation des responsables de GPC partenaires du PA-OPA des provinces des Banwa, du Houet et du Tuy. – Ouagadougou : IPD/AOS, avril 1998. – 23 p. et Annexes

1998 *Bationo née Sanoui Emilia ; Saré née Bationo Adélaïde ; Kambou Herman Sanon Albert*

- Rapport d'exécution du projet de formation des responsables de GPC partenaires du projet d'appui aux organisations professionnelles agricoles (PA/OPA) des provinces des Banwa, du Houet et du Tuy. – Ouagadougou : IPD/AOS, mai 1998. –32 p. et Annexes

1999 *Mouhamadou Traoré ; Albert Sanon ; Hiema D. Félix*

- Rapport d'exécution de la formation des responsables de GPC partenaires du projet d'appui aux organisations professionnelles agricoles (PA/OPA) des provinces des Banwa, Comoé, Houet, Kéné Dougou, Léraba, Mohoun et Tuy.- Ouagadougou ; IPD/AOS, juin 1999.- 83 p.

2002 *Projet d'Appui à la Professionnalisation des Organisations de Producteurs de Coton*

- Stratégie de formation, mise en œuvre par le PAPOC. – Bobo Dioulasso : PAOPC, Janvier 2002. – 13 p.

2003 *Batabé Cora Mathias ; Traoré A. Ramani*

- Rapport d'exécution de la formation des responsables de groupements et d'unions de producteurs de coton en animation, organisation et fonctionnement de leur organisation. Rapport général provisoire.- Ouagadougou : IPD/AOS, Avril 2003.- 52 p.

2004 *Batabé Cora Mathias ; Coulibaly/Zongo Zénabou*

- Rapport d'exécution de la formation des responsables de groupements et d'unions de producteurs de coton en animation, organisation et fonctionnement de leur organisation. Version définitive.- Ouagadougou : IPD/AOS, avril 2004.- 51p.