

Conférence Tunis du 19 au 23 mai 2008

« "La construction d'une vision multi acteurs en préalable à la mobilisation des ressources pour le renforcement des capacités des acteurs " »

Communication de Pierre Blaise ANGO¹ et Christian HUET²

...

EXPOSE LIMINAIRE

Dans le descriptif du thème de la conférence il apparaît que « l'orientation et le fonctionnement des **dispositifs de formation** » doivent être des **instruments « pour le développement »**. Cette relation subordonnée « Formation - Développement » ne doit pas être traitée comme une évidence, ou un sous entendu, mais comme un point d'entrée incontournable et il y a donc lieu de **s'intéresser prioritairement aux finalités du développement rural et aux politiques agropastorales** avant de définir les orientations à promouvoir et le fonctionnement des dispositifs à mettre en œuvre.

DES CONSTATS

Une existence d'offres de formation

Au sein des Pays en problématique de développement les institutions de formation proposent dans des bâtiments dédiés des catalogues classiques, peu évolutifs et la quasi-totalité des projets et programmes renferment des composantes formation. Proposer des formations aux acteurs impliqués dans un processus de développement est tellement évident qu'aucun promoteur n'omettra de prévoir des financements pour « répondre aux besoins » en la matière.

Des demandes de formation fragmentées, classiques, dirigées et sans visions

¹ Chef de la cellule des programmes d'enseignement et de formation -Ministère de l'Agriculture et du Développement Durable

² Conseiller technique principal du projet « Professionnalisation Agricole et Renforcement Institutionnel » au Cameroun. Chef de projet du projet « Appui à la concertation sectorielle agricole » en Côte d'Ivoire et 20 années d'expériences dans les domaines de la gestion agricole et de la formation rurale au sein de la Fédération des Centres d'Economie rurale de France.

Que l'on se positionne au niveau stratégique ou aux niveaux opérationnels les besoins de formation sont fréquemment exprimés par les acteurs ou suscités par les promoteurs dans des cadres institutionnels étroits et figés.

Dans la plupart des situations où se met en relations l'offre et la demande de formation, le cadre institutionnel qui gère l'offre se comporte en « guichet » ce qui l'amène à proposer des formations « classiques » vis-à-vis desquelles les demandeurs doivent se conformer tant en ce qui concerne les thèmes, qu'en ce qui porte sur l'organisation et la pédagogie. A ce niveau, et pour le promoteur, il est plus important d'avoir l'identité du demandeur et ses caractéristiques institutionnelles que de connaître sa vision, son projet d'entreprise, les ressources qu'il compte mobiliser pour atteindre ses objectifs, le rythme à adopter et les changements à opérer. Ainsi, avec son principal souci de regrouper à un moment précis un groupe d'acteurs (d'apprenants) homogène le promoteur favorisera le « savoir faire » au « savoir être » et la « confection industrielle » au « sur mesure »

Des difficultés à concevoir et mobiliser un processus de renforcement des capacités multi - acteurs par rapport à une vision partagée

S'il est aisé de répondre par la formation à des besoins d'amélioration de l'efficacité des organisations et des outils dans les domaines techniques, administratifs, comptables et financiers, il n'en est pas de même pour les domaines stratégiques et transversaux où agissent, et interagissent, des groupes d'acteurs.

Pour ces derniers domaines, les changements à opérer pour construire, à partir d'un état donné, un nouveau cadre de références et une vision partagée, devront s'appuyer sur une concertation entre les acteurs et un système flexible de renforcement des capacités au sein duquel la formation ne sera qu'un élément parmi d'autres (échanges entre acteurs, voyages d'études multi acteurs, documentation et information entre autres).

DES ENSEIGNEMENTS TIRES D'UN PROCESSUS DE RE - FORMULATION DE PROGRAMME.

Le contexte camerounais

Elaboré dans le cadre de la remise de dettes, le Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP) place le **secteur rural comme prioritaire** et lui concède « un rôle moteur dans l'économie » pour le développement global du Cameroun. Compte tenu de ce positionnement prioritaire, le Pays se dote d'une politique de développement rural qui lui permettra de **générer de nouvelles richesses** et de **renforcer la cohésion sociale**.

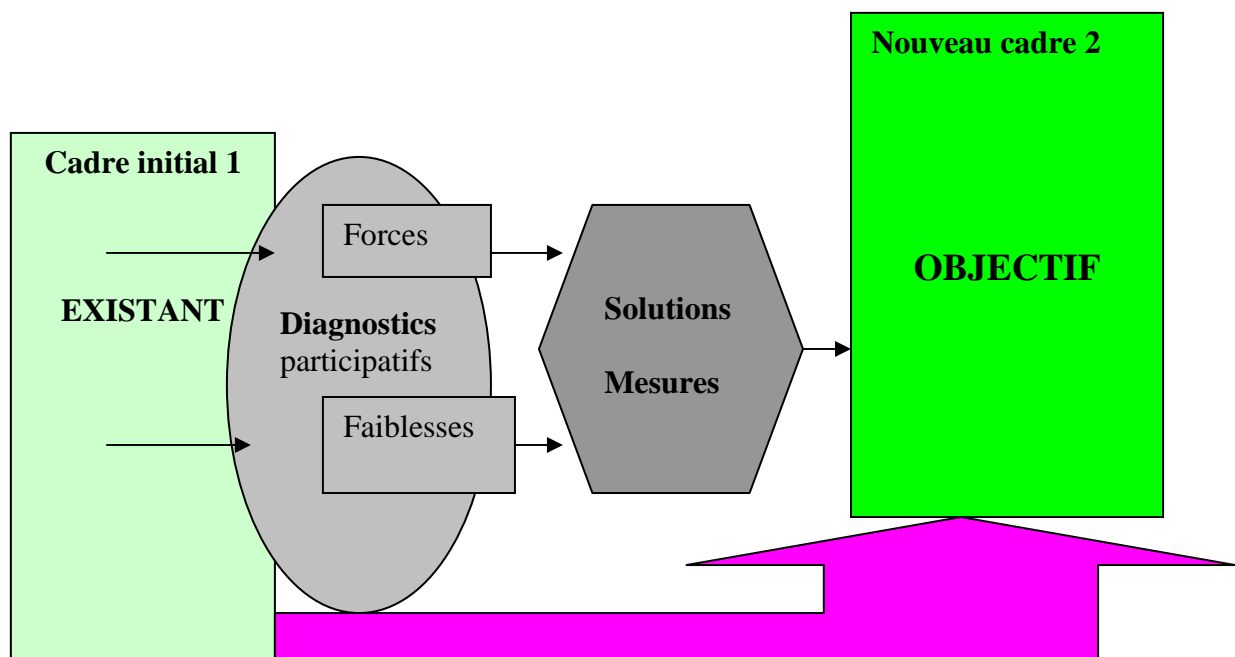
La stratégie de développement du secteur rural (SDSR) place l'exploitation familiale³ agropastorale (**EFA**) comme acteur principal de la production et l'élément essentiel de la politique de mise en valeur du territoire. L'enjeu central de la politique consiste donc à **améliorer durablement la performance économique et sociale des exploitations** par la mise en œuvre de mesures et d'instruments pérennes qui permettront la levée progressive des contraintes et favoriseront le renforcement des atouts.

C'est dans ce contexte et en visant ce but central qu'un accord politique a été donné pour élaborer un programme d'appui pour l'**amélioration de la compétitivité des exploitations familiales agropastorales**.

Méthodologies de formulation du programme.

Des solutions pour améliorer l'existant.

Dans un premier temps il a été fait appel à un Cabinet international pour formuler un programme d'appui pour la promotion des organisations professionnelles agricoles. Une démarche classique consistant à réaliser une analyse de l'existant à partir de diagnostics participatifs a été mise en œuvre ce qui a permis de proposer les mesures et des recommandations **pour améliorer le cadre de références**, la situation de départ.



Il s'est avéré que si cette démarche avait bien favorisé l'implication, à tous les niveaux géographiques, des différents acteurs publics et privés elle n'avait pas

³ Doit être compris comme une unité familiale gérant un système de production qui combine les facteurs de production terre, travail, capital pour dégager un revenu. L'exploitation doit donc être appréhendée dans sa globalité même si dans la pratique, l'approche de la professionnalisation aboutit à spécialiser l'agriculteur dans l'une ou l'autre des activités de son exploitation.

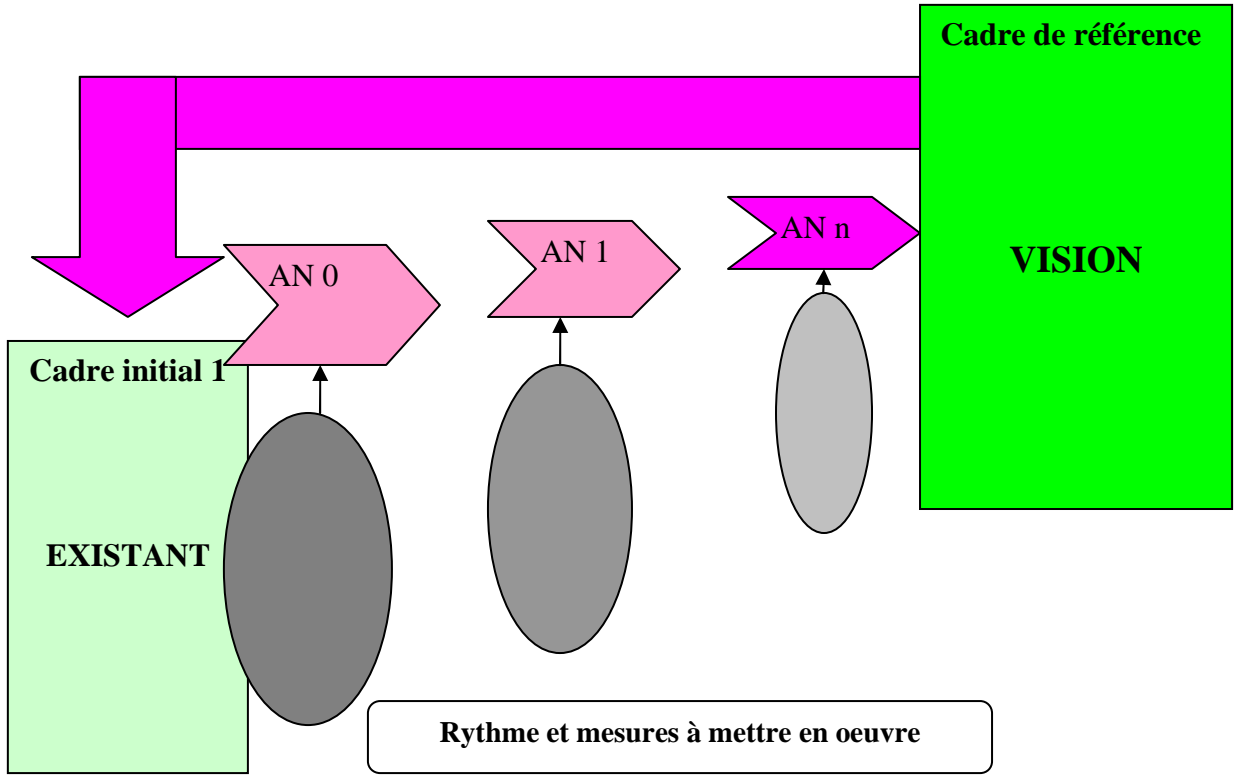
permis de générer une démarche ambitieuse de développement dans la mesure où les différentes catégories d'acteurs n'avaient pas de schéma cible, de vision partagée sur les buts à atteindre. Les acteurs ne disposant pas d'un système d'informations et de référentiels extérieurs, n'étant pas formés et informés par des voyages d'études, ne pouvaient que « subir » les techniques participatives basées sur les arbres à problèmes et les cadres logiques. De plus, dans ce contexte les formations proposées ainsi que leurs supports ne pouvaient être que « classiques ».

Une vision multi acteurs - un existant - un cheminement

Ce premier travail de formulation n'ayant pas convaincu les promoteurs du programme (MINAGRI et Coopération française) un deuxième exercice a été commandé pour reformuler, d'une manière interne, le programme.

Cette reformulation s'est opérée en deux grandes phases :

- 1) Construction d'une vision partagée entre acteurs publics (MINAGRI et MINEPIA) conseillers techniques de la Coopération française.
Cette vision avait pour buts de décrire un paysage professionnel agropastoral cible à moyen et à long terme, de définir les modes de relations d'une part entre les EFA et les organisations de producteurs, d'autre part entre une profession agricole et l'Etat et, enfin, de décrire les instruments pérennes qui permettront de générer un développement agropastoral irréversible au sein duquel les producteurs sont, avec l'Etat, les premiers acteurs et les principaux bénéficiaires. La règle fondamentale adoptée par le groupe de formulation, placé sous la maîtrise d'ouvrage, était que cette vision à proposer aux représentants de producteurs soit comprise comme « un projet à démolir » ou une base à amender.



- 2) La deuxième phase a effectivement consisté à proposer cette vision aux représentants de producteurs pour amendements et/ou reconstruction et, à partir d'un existant connu, les moyens à mobiliser ainsi que le rythme à adopter. Ce sont lors de ces débats riches et constructifs que les axes centraux du programme ont été reformulés et validés :
- Le conseil, les différents types de conseillers, leurs formations, leurs financements et les modalités de leurs lises en œuvre (gestion et évaluation) ;
 - Le financement pour des plans de développement des producteurs regroupés.

Dans le cadre des réunions de concertation préalables un travail important avait été fourni pour qualifier les dispositifs de vulgarisation et de conseil (agricole et conseil spécialisé), et envisager les inter - relations, les synergies et les complémentarités. Ces débats contradictoires et parfois houleux ont cependant permis d'arriver à des points de vue convergents.

Les leçons à tirer

Mener une réflexion stratégique par un comité restreint multi acteurs

La formulation d'un programme par une démarche de type II est très différente de celle qui avait été obtenue par la méthodologie initiale. Le travail préalable de type **brainstorming et réflexion stratégique** qui doit pour déboucher sur un schéma cible, un « paysage souhaitable », nécessite de mettre en œuvre un système de concertation multi acteurs capable de donner de son temps, de travailler dans le durée et ayant les possibilités de mobiliser de l'information et de la documentation.

Positionner le comité sous la maîtrise d'ouvrage et y intégrer un garant.

Durant cette phase préalable, des besoins de renforcement des capacités des acteurs impliqués dans la concertation apparaissent inévitablement. Pour avancer, il faut que le groupe soit être éclairé d'où l'**importance d'un garant** qui connaît le domaine, a vécu des expériences similaires et gère le « fil rouge » d'une manière efficiente. La formation dans ce cadre est de type « formation - action ».

Passer ce schéma cible aux critiques de la représentation des bénéficiaires

La vision construite par le comité doit être comprise comme un ouvrage à « démolir », à amender, à reconstruire. Cette règle doit être bien comprise par les acteurs qui ne doivent pas se sentir dépossédés du schéma construit de concert, souvent dans la douleur.

Construire avec les bénéficiaires le rythme et les étapes

Sachant où on va, avec qui, il est indispensable de tracer la route et de définir le rythme global et ceux spécifiques entre les jalons et les étapes qui génèrent de « l'irréversibilité »

Identifier les centres de décisions, principalement pour la société civile

Passer d'une démocratie représentative à une démocratie participative est à la base du développement durable. Cependant il faut bien constater que dans la grande majorité des situations il est difficile d'impliquer des acteurs représentatifs. On peut aisément identifier les bénéficiaires, évidemment la représentation de l'Etat, mais il en est tout autres pour le système de représentation des bénéficiaires.

Décrire les ressources à renforcer et les types de moyens à mobiliser avant de décrire les dispositifs

Par trop souvent il est formulé des dispositifs de formation sans avoir validé une vision, établi un consensus sur un schéma cible. De plus ces dispositifs concernent plus fréquemment le « hard » (les hommes, les formateurs, les salles, les équipements, les gîtes) que le « soft » (les têtes, la qualité et la nature des lieux où doit s'opérer les changements, la spécificité et l'originalité des modes d'intervention....etc.).

Envisager des systèmes de renforcement des capacités intégrant des sous systèmes de formation

L'appellation renforcement des capacités « fait moderne » mais on peut constater dans la plupart de situations qu'il se résume à la formation. La documentation et l'information recourant à des moyens et pratiques usuels comme par exemple l'internet, les revues spécialisées, les voyages d'études, les rencontres et échanges entre acteurs, ne sont guère organisés pour l'amélioration des compétences et des savoirs.