

Participations des populations et encadrement du développement rural intégré

Salinas J.L.

Ressources humaines et développement rural intégré

Paris : CIHEAM

Options Méditerranéennes : Série Etudes; n. 1983-III

1983

pages 21-27

Article available on line / Article disponible en ligne à l'adresse :

<http://om.ciheam.org/article.php?IDPDF=CI010727>

To cite this article / Pour citer cet article

Salinas J.L. **Participations des populations et encadrement du développement rural intégré.** *Ressources humaines et développement rural intégré.* Paris : CIHEAM, 1983. p. 21-27 (Options Méditerranéennes : Série Etudes; n. 1983-III)



<http://www.ciheam.org/>
<http://om.ciheam.org/>

Participations des populations et encadrement du développement rural intégré

José-Luis Salinas
Enseignant à l'I.A.M.M.

RESUME

L'objet de cette communication a été de présenter un certain nombre d'idées sur:

- La participation paysanne.
- Le projet de Développement rural.
- La nature et les fonctions de l'Agent du Développement.

- 1.º) En ce qui concerne la participation des populations de base au développement, l'auteur fait ressortir les problèmes posés par l'Administration du Développement centralisé et bureaucratisé, tel qu'il se pratique dans beaucoup de pays.
- 2.º) Les projets de développement, contrairement aux «opérations» de développement, doivent marquer leur caractère de *créativité* et *d'action transitoire* et se dessaisir de tout transfert simpliste d'une technologie et d'une méthode de gestion performantes ailleurs, mais qui transposées telles quelles, risquent d'étouffer la créativité locale.
- 3.º) Finalement, l'Agent de Développement, en tant que gestionnaire-conseil, doit commencer par comprendre le fonctionnement d'une société (ses contraintes et ses potentialités) et savoir jouer les «stratégies du possible», c'est-à-dire utiliser la marge de liberté que le sous-système naturel, économique, politique et culturel offre pour introduire des innovations.

Ses fonctions principales sont celles de:

- Gérer une action par rapport à un objectif.
- Animer une équipe par rapport à un partage d'expériences, d'efforts et de rémunérations.
- Finalement, gérer une organisation par rapport à un milieu.

INTRODUCTION

Un certain nombre de projets de développement rural sont loin d'obtenir les résultats escomptés. En même temps, des programmes d'animation rurale ou de vulgarisation s'avèrent impuissants pour dynamiser ces projets.

Quelles sont les causes de l'échec qui sont généralement invoquées? Elles sont au nombre de deux:

— Les populations paysannes ne participent pas.

— Les agents d'encadrement sont inefficaces car trop peu motivés, trop peu qualifiés, pas assez nombreux, etc...

L'objet de ces pages est de montrer qu'à notre avis, derrière les deux causes invoquées, se cachent des raisons plus profondes:

— *Les modèles de participation présentés sont ambigus et mal gérés.*

La façon de concevoir les projets et les techniques généralement utilisées pour dynamiser leur efficacité est à réviser. (Elle correspond plutôt à la démarche «produit-technologie-marché», qu'à celle de «créativité» et de la solution auto-centrée des problèmes. On peut dire même que ce fut une chance que les conceptions véhiculées dans certains projets ne se réalisent pas, tant était loin le modèle proposé par le planificateur, des conditions réelles de la vie rurale.)

— Finalement, même si la responsabilité de l'encadrement du projet *peut-être mise en cause*, elle le sera à mon avis non tellement au niveau des personnes, mais surtout au niveau des fonctions qui leurs ont été assignées.

L'objet de cette communication est de présenter, à titre d'hypothèse de travail, un certain nombre d'idées sur:

- a) La participation paysanne.
- b) La nature et les caractéristiques des projets.
- c) Le profil et les fonctions de l'agent de développement.

PARTICIPATION

1. Pourquoi les paysans ne participent-ils pas?

— Dans certains cas parce qu'ils ne veulent pas.

Même si le projet s'appelle le développement «rural», ils ne le sentent pas comme le leur; parfois même ils ont une attitude franchement hostile au projet qui est perçu comme une menace soit à leur intérêt légitime, soit à leur dignité.

— Dans d'autres cas, parce qu'ils n'ont pas compris le projet.

Personne ne s'est donné la peine de traduire le langa-

ge technique du projet dans leur culture, dans leur savoir, dans leur rythme et style de vie, en un mot dans leur «rationalité».

— Parce que personne ne les a véritablement *invités* à participer, et c'est là ma première hypothèse. En effet:

- Quand les paysans ont-ils participé à l'identification, à la formulation, à la conception du projet et surtout à sa négociation?
- Où participent-ils à la co-programmation d'un projet et à son suivi?...

Au contraire, nos modèles dominants de croissance économique, industriels et urbains, ont pour conséquence la déstabilisation du monde paysan et rural.

Le projet de développement rural s'insère dans ce contexte global et vise plutôt à pallier un désajustement qu'à redonner le dynamisme de la «parole sociale» aux «laissés pour compte» du système.

Mais avant d'aller plus loin, il me semble opportun de préciser ce que j'entends par «participer».

2. Qu'est-ce que la «participation»?

— Le terme «participer» dans le langage courant, veut dire «prendre part à...», «faire part de»... et «partager». Sans trop de subtilités linguistiques, disons qu'il y a pour moi trois dimensions importantes enfermées dans le terme *participation des populations au développement*:

— Une dimension «créative», c'est-à-dire prendre une part active à la construction de la croissance économique, à l'élaboration du changement social, etc.

— Une dimension de «prise de conscience», c'est-à-dire connaître les potentialités et le blocage que ces populations véhiculent avec elles. Être conscient de ce qu'elles peuvent faire à partir d'elles-mêmes, et surtout être conscient «d'être quelqu'un»; c'est-à-dire d'avoir une identité propre: un *sens* en tant que collectivité et une *puissance*.

— Une dimension de «partage». Si l'on participe à la création de biens et de services, de revenus, etc., participer aussi à la *redistribution* équitable de ces produits.

Cela étant dit, nous touchons le cœur du problème de l'ambiguïté que représente une invitation à participer à un appareil productif quand dans le même temps, on écarte les «participants de la base» du partage du pouvoir et du partage des bénéfices.

Depuis toujours, les hommes s'organisent pour produire, et tout en produisant des biens et des services, produisent aussi des différences, des hiérarchies et des privilèges. L'égalitarisme social est une utopie qui se situe aujourd'hui au-delà des réalités des FORMATIONS SOCIALES connues.

3. Pourquoi parle-t-on aujourd'hui de la participation au développement? Qu'est-ce que cela veut dire, qui cela intéresse-t-il?

Plus qu'une revendication paysanne et de populations défavorisées, les «programmes de participation» connus sont lancés par des Institutions (Administrations nationales et/ou Entreprises) qui ont besoin de *justifier leur légitimité*. En effet, deux évolutions confluentes se manifestent à l'heure actuelle, aussi bien en ce qui concerne l'administration publique, que les entreprises privées:

a) Le rôle de l'Administration a changé depuis deux siècles, ainsi que les principes sur lesquels reposent la légitimité de son action: à «l'Etat-Gendarme» qui fondait sa légitimité sur la nature du pouvoir (critère de la «puissance publique»), lui a succédé au début du siècle «l'Etat-Providence», qui essaie de légitimer son action par la nature des finalités poursuivies (critère du «service public»). Aujourd'hui, «l'Etat-omniprésent» qui gère aussi bien des usines que des hôpitaux, des armées et d'autres services publics, cherche à fonder la légitimité de son activité multiforme, plus sur les *méthodes utilisées* que sur la finalité de son action ou sur le «fait du prince».

Las méfiance de l'administré à l'égard de la bureaucratie et de l'inefficacité de l'activité publique, pousse l'Administration à chercher la participation du contribuable en créant des «Associations de Consommateurs» auprès des Ministères, en réalisant des «contrats de pays» pour des opérations d'aménagement régional, en montant des campagnes de publicité pour faire adopter des lois «du port de ceintures de sécurité» qui maintient *attaché* tout en sauvant des vies...

b) Pour sa part, l'Entreprise privée a tellement étendu son emprise sur l'environnement socio-économique, écologique et politique qui l'entoure (cas des multinationales), qu'elle se voit *forcée de justifier son «efficacité»* (à la recherche des bénéficiaires) tout en soulignant l'intérêt du «rôle social» qu'elle joue. C'est le prix à payer pour rendre supportable la lourdeur de son pouvoir. Des campagnes de public-relations, des gestions du personnel basées sur les relations humaines, des intéressements participatifs à la gestion et même au capital de l'entreprise, offertes aux travailleurs, etc., sont la preuve d'une recherche d'opérations charme, non pour la vente d'un produit, mais pour la vente d'une image de marque qu'est l'entreprise elle-même.

4. Sur le point de vue *international*, je pense aussi que le dialogue Nord-Sud, les conférences de Kartoum, etc., représentent une démarche de légitimation semblable, quand on invite les *pays pauvres* à «participer» à la recherche d'un nouvel ordre économique international.

Or, le sous-développement (à part de refléter un état

d'inégalité internationale chaque jour plus criante) représente aussi une certaine forme de *conscience*.

Si le Tiers-Monde aspire simplement (y compris les pays socialistes) à devenir un immense «marché de masse» pour les mêmes produits, valeurs et procédés, conçus par les riches d'aujourd'hui pour leur propre usage, le fossé entre la demande et la satisfaction des besoins, provoqué par le modèle de vie occidental développé, sera de plus en plus grand. La PERIPHERIE ne sera jamais la reproduction du CENTRE opérée à travers l'actuel processus d'accumulation du capital et l'assimilation de l'actuel progrès technique.

Le sous-développement comme état d'esprit, se manifeste quand les besoins de masse se tournent vers la demande de «solutions toutes prêtes» qui sont à jamais hors d'atteinte de la majorité.

Pris dans ce sens, il me semble que la domination la plus dangereuse et la moins dénoncée qui se pratique dans les échanges internationaux, est celle qui anihile tout dynamisme autocentré de création, voire de rêve ou de révolution.

Ceci est le phénomène que ILLICH appelle en langage Marxiste ou Freudien, VERDINGLICHUNG ou «réification».

Par «réification», j'entends l'aliénation de la perception des besoins réels en une demande de produits manufacturés de masse. J'entends par là, la traduction de la soif en besoin de Coca-Cola. Cette sorte de réification est le résultat de la manipulation des besoins humains primaires par de vastes organisations bureaucratiques qui ont réussi à dominer l'imagination des consommateurs potentiels.

Ces restrictions sur les *buts du développement* ne sont pas pour autant une raison de désespérer du sort des pays du Tiers-Monde. En effet, en voyant les embouteillages du week-end, peut-on sérieusement affirmer que la voiture individuelle est la meilleure condition d'un bon système de transport? Certaines unités hospitalières de soins intensifs permettant des survies artificielles à fort coût de technicité, de soins et de souffrance, peuvent-elles être considérées comme l'unité de base d'un système de santé normal et généralisé? Devant la concentration des docteurs, des ingénieurs et des agronomes dans les grandes villes, peut-on présenter les actuels systèmes scolaires comme la réponse la plus adéquate pour encadrer le développement rural et l'efficacité technique du monde paysan?...

A mon avis, aucun «système de participation» ne sera considéré comme valable pour le développement s'il ne comprend pas les qualités suivantes:

—La prise de conscience de ce qui est possible à chacun parmi nous, ici et maintenant, pour dépasser les conflits et créer des réseaux de solidarité; ceci

doublé-d'un désir réel de prendre des responsabilités, c'est-à-dire de le faire.

— L'éveil et la mobilisation des conduites novatrices, aussi bien techniques qu'organisationnelles, capables à la fois de produire plus, certes, mais aussi de redistribuer autrement.

— La diffusion du progrès technique (patrimoine universel de notre siècle), tout en valorisant le savoir et le savoir-faire traditionnel, tout en respectant d'autres cultures, d'autres civilisations, différentes de celle qui est à la base de l'actuel «modèle» de croissance: industriel-urbain.

Pour cela, plus que des «systèmes d'encadrement», peut-être faut-il imaginer et mettre en place d'autres formes d'administration du développement (et/ou de gestion de la coopération mondiale).

Les projets de développement actuels sont déjà des instruments de participation et de dynamisation sociale quand ils sont bien compris, gérés et exécutés; c'est-à-dire quand ils sont conçus comme un centre de créativité où un certain nombre de partenaires se donnent un ensemble de moyens pour réaliser un but commun. C'est cette idée-là que nous allons développer dans le chapitre suivant.

PROJET

1. **Le projet de développement** est le point de croisement d'une programmation rationnelle des institutions et d'une créativité, ténacité, savoir et savoir-faire des individus. Tout projet présente une double caractéristique:

— D'une part il constitue un ensemble d'actions limitées dans le temps et dans l'espace qui s'insèrent et entrent en relation avec un environnement socio-économique et politique. A ce titre il peut être considéré comme un «système ouvert».

— D'autre part, tout projet tend vers un but et représente une «dialectique» entre une idée (le plan du projet) et la réalité.

Les projets de développement sont au coeur même du processus de la croissance économique: leur fonction socio-économique fondamentale est de faire la charnière entre la reproduction du capital et la répartition des ressources et des revenus. Ils sont aussi presque toujours le point de départ de nouvelles formes d'institutions et d'organisations sociales.

Mais dans l'environnement socio-économique et politique crispé qui est le nôtre, les responsables de la collectivité se voient parfois forcés de mobiliser rapidement des ressources humaines et des ressources financières, soit pour tirer partie d'une opportunité conjoncturelle, soit pour écarter une menace économique, politique ou sociale inattendue.

Dans ces circonstances, les caractéristiques du projet

(en tant que moyen de créativité autocentré), deviennent ambiguës. Il se présente plutôt avec toutes les caractéristiques d'une «opération parachutée», pour reproduire ce qui se fait ailleurs. Egalement, certains projets qui correspondent à la cristallisation dans le temps et dans l'espace des activités prévues par le plan de développement, présentent la même ambiguïté.

Cela étant dit, il est hors de propos de redéfinir ici ce qu'est un projet. La reprise de ce terme est faite avec l'unique souci de mettre en évidence *deux de ses caractéristiques essentielles*, qui parfois sont oubliées ou mal interprétées:

— La première est sa nature éminamment «*créative*», «*risquée*» et «*transitoire*», même si parfois aussi bien dans l'entreprise que dans l'Administration, on ne fait pas la différence entre «projet» et «opération».

— La deuxième caractéristique qu'il faut toujours garder à l'esprit, est celle qui apparaît dans la «trajectoire d'un projet». Cette trajectoire offre tous les éléments d'un *processus «d'apprentissage»*: apprentissage d'une technique de décision et de mise en oeuvre, apprentissage d'un système de contrôle.

2. Ces deux caractéristiques, je crois, donnent la clef pour comprendre pourquoi il y a des projets de développement qui sont parfois mal conçus, mal suivis et inefficaces.

En effet, certains projets utilisent pour leur formulation et leur gestion, des méthodes qui conviennent plus au *modèle «opération»* qu'au *modèle «projet»*.

— L'opération se base dans le schéma «produit technologie-marché». (L'exemple au niveau de l'usine serait l'expansion de la chaîne de montage).

— Par contre, *le projet* se base sur le modèle «entrepreneurial», création d'une nouvelle «entreprise», d'une nouvelle organisation et de la production et du marché. La maîtrise de l'environnement est incertaine. (L'exemple dans l'usine serait le bureau de recherche où se construit un prototype).

Même si le projet tend à un certain moment à se cristalliser en opération (c'est-à-dire le prototype à devenir voiture de série), la gestion financière, la maîtrise du savoir technologique et la gestion du personnel sont différentes pour un atelier de recherche qui essaie de «créer», que pour un atelier de montage qui essaie de «reproduire». On ne calcule pas de la même manière, on n'applique pas la même démarche technologique, on n'invite pas les hommes «à participer» à la production de la même façon.

La complexité des projets d'aménagement rural est telle, qu'il est presque dérisoire de voir parfois appliquer des techniques de gestion sophistiquées pour l'évaluation ex-ante du projet et pour le suivi, qui dans le meilleur des cas, représentent un effort

d'extrapolation linéaire de ce qui existe ailleurs, étouffant par là-même, la créativité «locale».

Il est logique que le bailleur de fonds du projet soit intéressé par la réussite technique de celui-ci, qui conditionne le dégagement d'une nouvelle valeur ajoutée et par là-même la possibilité d'être remboursé. Mais si ce désir de contrôle, de rigueur et de calcul se traduit par un tour de passe-passe qui transforme le «projet» en «opération», il n'est pas anormal qu'au-delà des mots et des bonnes volontés, les objectifs de «participation» et de dynamisation auto-centrée ne sont pas atteints.

Dans ces conditions, il n'est pas non plus surprenant que les agents chargés de dynamiser le projet se voient en difficulté, et même accusés d'échec. Au-delà des qualités et du dévouement personnels, l'échec se trouve peut-être dans une mauvaise définition de leurs fonctions et de leur profil, comme on le verra dans le chapitre suivant.

AGENTS DE DEVELOPPEMENT

1. Gérer le développement est à la fois:

— Vouloir comprendre le fonctionnement d'une société (ses contraintes et ses potentialités).

— Vouloir jouer la «stratégie du possible», c'est-à-dire vouloir utiliser la marge de liberté que les sous-systèmes naturels économique, politique et culturel nous offrent pour tenter le changement, pour introduire l'innovation, pour participer à l'action collective de signification historique.

Il n'y a ni diplômes, ni statut pour l'agent de développement. Mais il existe (et telle est notre hypothèse de travail), de démarches, des techniques et des méthodes pour ne pas improviser ni avancer à tâtons dans le difficile métier d'animer des hommes, d'induire des changements, de gérer des projets.

Certes, les projets de développement sont toujours imbibés d'une connotation politique, mais je ne crois pas que le profil réaliste de l'agent de développement rural soit nécessairement celui d'un mystique ou d'un militant. Il est avant tout un *professionnel* qui possède un savoir et un savoir-faire spécifique acquis dans des études universitaires ou professionnelles.

Mais il est aussi certain qu'outre sa profession de base, sanctionnée par des diplômes existants, il doit remplir des tâches majeures pour lesquelles trop souvent sa seule formation est l'expérience du vécu.

2. Quelles sont ces fonctions?

D'après les paragraphes précédents sur la nature même du projet, elles se réduisent à trois:

- Savoir *gérer une action* par rapport à un objectif,
- Savoir *animer une équipe* par rapport à un partage d'expériences d'efforts et de rémunérations,

— et finalement savoir *gérer une organisation* par rapport à un «milieu».

Dans la plupart des projets, l'agent de développement devra gérer la relation existant entre les techniques de production, le contrôle économique et l'animation des organisations ou groupes sociaux.

3. Il peut jouer deux types de rôles:

a) Celui d'agent «*intervenant*», c'est-à-dire de celui qui possède des informations et un savoir-faire et qui s'engage dans un programme d'activités destinées à modifier les mentalités et les comportements des individus, pour obtenir les objectifs du projet.

Pour jouer ce rôle avec succès, il faut:

- partir d'une bonne analyse diagnostic qui a détecté correctement les besoins de la collectivité paysanne,
- établir un système de communication efficace avec ladite collectivité et son environnement,
- finalement, percevoir avec finesse les conséquences découlant pour la collectivité rurale qui se produiront à partir des changements induits.

b) Celui d'agent «*catalyseur*». Dans cette situation, l'agent essaie d'aider la collectivité rurale à résoudre par elle-même d'une façon plus ou moins auto-centrée, ses propres problèmes. Pour cela:

- il commencera par faire prendre conscience à la collectivité des processus qui se déroulent dans son propre sein. Quelles sont ses potentialités et ses faiblesses, et...
- il essaiera de dynamiser les ressources locales pour s'attaquer sans plus tarder à la solution de certains problèmes,
- il essaiera de monter des activités de «recherche expérimentale» où chaque changement réalisé par la collectivité sera analysé, afin de voir si les techniques employées sont généralisables et quelles seront leurs conséquences probables de cette utilisation, etc...

Dans ce cas là, l'agent apporte à la collectivité rurale, ses approches et ses méthodes pour lui permettre d'établir elle-même des diagnostics et des procédures capables de résoudre ses problèmes.

Il est tout à fait courant que l'Agent de développement qui encadre un projet soit obligé de *jouer à la fois les deux rôles* qui doivent donc être considérés comme complémentaires.

4. Les principales activités de l'agent de développement au sein d'un projet sont, à mon avis, les suivantes:

a) *L'enquête-diagnostic* sur le MILIEU rural, qui constitue selon nous, l'élément-clef pour bien orienter le projet dès le départ. *Son objet* est d'identifier et de définir les points forts, les points faibles de la

collectivité, ainsi que les problèmes-clefs qui bloquent son dynamisme. Elle permet en outre, de bien adapter les innovations et de prévoir les conséquences de cette «greffe» sur le milieu (écosystème et «corps social»).

Finalement, si elle est faite avec les méthodes de l'enquête participation, c'est-à-dire avec les propres paysans, elle signifie le départ d'une animation des groupes sociaux concernés, et l'amorce de leur mobilisation créatrice.

Cette analyse se réfère à:

- L'identification des différentes composantes de la population cible (jeunes chefs d'exploitation, femmes, etc...).
- L'approche prudente de ce qu'il est convenu d'appeler les «unités de production» qu'il ne faut pas modéliser a priori dans une catégorie unique. Donc cette analyse devra s'étendre à l'ensemble de la «structure agraire».
- Les «systèmes culturels», ses caractéristiques, ses rotations, ses équilibres fondamentaux avec l'éco-système environnant, etc...
- Les différents acteurs sociaux du «système agraire», tout en essayant de bien déceler les réseaux d'interrelations et de «clientèle».

Cette analyse diagnostic doit s'étendre au domaine socio-culturel, niveau de formation et système de valeurs, etc..., (pour bien cerner les différents éléments en interrelation, toujours très riches et fortement nuancés, qui caractérisent les collectivités rurales).

Il s'agit de «comprendre», c'est-à-dire quelque chose de plus que «décrire»; et de moins qu'«agir», mais qui est à la base de l'action, si l'on arrive à déceler les grandes pesanteurs de la collectivité paysanne, ainsi que les éléments de dynamisme sur lesquels peut prendre appui le changement.

b) *La mise en oeuvre* des actions du projet. Cette activité devrait être aussi réalisée dans un contexte de co-programmation avec les partenaires paysans. Il s'agit de définir et appliquer un processus d'innovation technologique qui apparaisse aux différentes parties prenantes du projet comme facteur déterminant d'un processus d'intensification et de croissance. Processus dont l'insertion sur le milieu paysan aura des conséquences aussi bien sur le milieu naturel que sur l'organisation sociale de la collectivité rurale.

En général, dans les projets, on a tendance à «modéliser», à «normaliser» et à «transférer des techniques» qui ont fait leurs preuves ailleurs. Ce faisant, on adopte petit à petit une conduite directive du projet où le paysan devient un simple exécutant. En outre, on utilise en général une méthodologie de ségrégation où les «novateurs» sont choisis, favorisés et mis en exemple pour déclencher le phénomène

«tâche d'huile». Ces pratiques représentent deux inconvénients majeurs: le premier est d'avoir une démarche trop hiérarchisée dans l'échelle du savoir qui correspond au processus recherche-développement diffusion, appliqué à sens unique et qui atteint le monde rural comme une pluie bienfaisante qui s'impose d'elle-même. Cette «pluie» du progrès ignore dans le meilleur des cas le savoir et le savoir-faire du paysan, et en tout cas ne sait pas l'utiliser. Le package technologique (parfois fort simple et simpliste), n'est pas toujours la meilleure façon de dynamiser un projet. En effet, dans des circonstances différentes, des «modèles techniques» élaborés expérimentalement avec les propres agriculteurs, ont été réalisés et ils ont su respecter les équilibres fondamentaux, c'est-à-dire:

- la reconstitution de la fertilité des sols.
- la gestion de l'eau.
- la cohérence entre l'élevage et la culture.
- les calendriers du travail.
- l'équilibre alimentaire des familles.
- la reproduction économique et sociale de l'unité de production paysanne, en préservant le stock «épargne de sécurité» et en limitant l'endettement, etc...

Ces expériences auxquelles je fais allusion, réalisés avec les propres paysans en tant que collectivités, ont su en outre garantir la démarche collective du monde paysan, sans tomber dans le piège de la rationalité individualiste qui est presque toujours véhiculée dans certains modèles de conduite innovatrice face au changement. En effet, dans ces expériences-là, les «novateurs» étaient désignés par la collectivité, cette dernière suivait l'évolution de l'expérience et la contrôlait à son profit général.

c) *Le contrôle*: c'est en général l'activité qui apparemment se pratique le mieux, même si les réalisateurs du projet sont souvent absents dans l'élaboration des rapports d'évaluation. Ils ont leur façon à eux d'établir un verdict: soit en désertant le projet, soit en l'assimilant et le transformant en organisation paysanne (coopératives, etc...).

A mon avis, il y a un élément qui est toujours presque ignoré ou mal défini dans les évaluations des projets: «le temps».

— Pour l'évaluation «ex-ante» de certains projets où l'on définit des modèles et où l'on détermine des normes, il arrive que s'écoule un laps de temps assez important entre l'identification du projet, l'adoption et sa réalisation. Dans mon pays, certains projets d'aménagement rural et de concentration parcellaires qui ont réalisé des infrastructures importantes de mise en valeur, de construction même de villages nouveaux, etc... ont eu la surprise, au moment de

l'attribution des parcelles et des logements, que l'agriculteur n'était plus là.

— dans l'évaluation « en cours de réalisation », le temps joue aussi un rôle important quand apparaissent des problèmes nouveaux qui demandent la réorientation des techniques, voire même des objectifs du projet. On met trop de temps « réagir ».

— par contre, dans l'évaluation « ex-post », on est toujours tenté de vouloir évaluer trop tôt le projet. Ou de l'évaluer d'une façon trop à la lettre à l'égard des effets directs du projet. La condition normale d'un projet est d'être *transitoire*, et de « disparaître » non pas parce que les objectifs assignés ont été réussis en terme de volume de produits, mais parce qu'il est devenu inutile parce qu'il s'est transformé en organisation. Dit d'une autre façon, la production physique d'un projet est sans doute importante, mais son véritable intérêt est de savoir ce qu'il a fait en tant que production sociale.

Pour émettre un jugement de valeur dans ce domaine, il faut un laps de temps plus grand et une dose de ténacité politique plus importante.

5. L'agent de développement doit dans doute apporter des *solutions techniques* aux problèmes des collectivités rurales. Mais dans bien des cas, pour accomplir les objectifs mêmes du projet technique, il devra mettre sur pied des programmes de formation et de recherche-action. Sans oublier que la finalité même d'un projet est d'aboutir à des nouvelles formes d'organisation pour la société paysanne.

Analyste, formateur, médiateur entre la recherche et l'action, gestionnaire et administrateur du développement... voilà comment je vois les différentes dimensions qui composent la lourde tâche de la conduite des projets de développement rural. Si à ces fonc-

tions s'ajoutent la ténacité, la modestie et un peu de sens de l'humour, le pari peut être gagné.

Le développement n'est pas un processus purement mécanique où il suffira d'injecter une technologie et des capitaux, il sera toujours une affaire d'hommes, donc de confrontations, de solidarité, de conflits et de générosités.

CONCLUSION

Nous venons d'argumenter que la cause de l'échec de certains projets de développement rural se trouve:

— dans l'ambiguïté de la « participation » offerte au monde paysan,

— dans l'ambivalence de la conception et la gestion des projets (qui les rapproche de l'opération télécommandée et greffée sur le milieu rural sans nuances),

— dans la mauvaise définition des profils et affectation des fonctions assignées aux agents de développement (qui les laisse à mi-chemin entre l'ancien colon et l'actuel gendarme).

Tout en sachant qu'il n'y a pas de recette miracle, nous croyons qu'une *nouvelle administration du développement*, plus inspirée dans les sciences humaines, représente une marge de liberté et de changement possibles.

Cette administration du développement sera toujours, certes, le *fruit d'une société* donnée et d'un ordre international établi. Elle représentera aussi des contradictions internes dans son fonctionnement en tant qu'organisation. Mais *elle pourra véhiculer des projets* d'innovation technique et de transformation sociale.