

## Renforcement des capacités paysannes de maîtrise d'ouvrage



Conception et introduction  
d'un outil AEP au service  
des OP (AEP-Sikasso -  
Mali)

# Renforcement des capacités paysannes de maîtrise d'ouvrage

## Conception et introduction d'un outil AEP au service des OP (AEP-Sikasso -Mali)

<b>Date(s) de l'expérience</b>	1995 - en cours
<b>Mise en œuvre</b>	Programme GDRN puis Jèkasy
<b>Partenaires</b>	Délégation d'intercoopération au Sahel
<b>Financement</b>	Direction pour le Développement et la Coopération (DDC – coopération suisse)
<b>Zone géographique</b>	Afrique de l'Ouest, Mali, Région de Sikasso
<b>Mots clés</b>	Organisations paysannes, auto-évaluation et programmation paysanne, accompagnement de dynamiques paysannes
<b>Echelle d'action</b>	Communes rurales, cercles, région
<b>Public(s) cible(s)</b>	Organisations paysannes, institutions d'appui

## Résumé

Le présent document fait le point des expériences du Programme Jèkasy (appui aux organisations paysannes dans la valorisation des ressources naturelles) en matière de renforcement des capacités paysannes en maîtrise d'ouvrage par la conception et l'introduction d'outils appropriés d'auto-évaluation et de programmation (AEP) au service des organisations paysannes.

Il retrace le processus AEP et le rôle primordial joué par les organisations paysannes qui sont en somme les vrais acteurs et les propriétaires des acquis. Une démarche de transfert du destin du processus a démarré depuis 2001 et est presque à terme. Nous évoquerons également la pertinence et l'efficacité des AEP comme élément de renforcement des capacités des acteurs locaux dans la maîtrise d'ouvrage dans un pays où 80% de la population sont encore analphabètes.

## Contexte

---

Le Programme Jèkasy, financé par la Coopération suisse et exécuté par Intercooperation, intervient depuis bientôt une décennie dans la région de Sikasso, une région peuplée à fort potentiel agropastoral, mais tributaire des aléas de la filière coton. La zone concernée couvre quatre cercles administratifs à l'Est de la région de Sikasso (Kadiolo, Koutiala, Yorosso et Sikasso) avec une population de 1 230 000 habitants (RACE 2001) pour une population de 34.800km<sup>2</sup>

La région de Sikasso est très hétérogène du Nord au Sud du point de vue pluviométrie (700 à 1400 mm), densité (près de 40 hbts/km<sup>2</sup> à Koutiala; 22 à Yorosso et moins de 15 à Kadiolo) et superficies cultivées/non cultivées (terres incultes à Koutiala, grands espaces boisés et fertiles à Yanfolila ou encore à Bougouni). A ces faits vient s'ajouter une dynamique migratoire d'installation temporaire ou définitive de populations venant des Régions du Nord (dogons, peulhs, bozos, bwás). La situation économique reste marquée par la crise du coton facteur de surendettement et de paupérisation de certaines catégories de producteurs.

Les difficultés majeures dans la zone restent l'analphabétisme et le faible niveau de structuration des organisations paysannes au niveau régional.

Toutefois, face à cette dégradation progressive de leur situation, et notamment dans les zones les plus touchées (dans le Cercle de Koutiala par exemple), les organisations paysannes, d'essence communautaire ou associative, se sont développées et s'organisent pour mettre en œuvre des solutions alternatives (conventions locales sur la gestion des ressources communes, promotion de nouvelles filières agricoles). Bien qu'embryonnaires et souvent marquées par des enjeux de pouvoir, ces initiatives paysannes montrent une volonté des ruraux de se prendre en charge et de faire front pour influencer davantage les politiques agricoles. Dans le contexte de la décentralisation, le renforcement de ces dynamiques paysannes constitue également une voie privilégiée pour la légitimation sociale des nouvelles communes rurales et leur orientation au service des populations qu'elles représentent.

## Problématique

---

Le programme Jèkasy, démarré en 2002, constitue un affinement stratégique d'un programme précédent, GDRN pour Gestion Durable des Ressources Naturelles (1995-2001). Il vise comme enjeu majeur la contribution à la valorisation durable des ressources naturelles à travers une approche pré-définie qui vise à favoriser le développement des potentiels relatifs à la diversification des systèmes agro-sylvo-pastoraux au niveau des divers acteurs locaux se trouvant dans sa zone d'intervention (préfectures sus nommées et situées dans la région de Sikasso, Mali-sud).

Comme objectif principal, il s'agit de développer la diversification des sources de revenus des familles en milieu rural dans un contexte où il n'est pas rare de noter la confirmation d'une résurgence paradoxale de formes d'organisations intercommunautaires dans les zones où la pression démographique est la plus forte et la pénurie de certaines ressources déjà sensible (cas de Koutiala par exemple). Les objectifs spécifiques passent par un accompagnement des conditions cadres et la structuration d'Organisations Paysannes (OP) et l'appui de proximité afin de sécuriser les systèmes de production agro-sylvo-pastoraux, en initiant une gestion de type concerté pour l'accès et le contrôle des espaces-ressources internes à la zone.

Le défi du programme Jèkasy dans la région est de contribuer à **saisir et à développer des opportunités de diversification des sources de revenus des familles rurales**, tout en accompagnant l'évolution des conditions cadres locales et la structuration d'organisations paysannes. En plus de la valorisation des produits issus des ressources naturelles, le programme appuie la sécurisation des systèmes de production agro - sylvo - pastoraux à travers une gestion concertée de l'accès et du contrôle des espaces - ressources.

Pour atteindre son objectif de renforcement des capacités d'organisations paysannes socioprofessionnelles dans leurs activités de valorisation des produits des ressources l'approche du programme sur le terrain repose sur le concept de « **maîtrise d'ouvrage locale** ».

De tous les freins à l'auto-promotion des organisations paysannes, l'analphabétisme en est le plus pénalisant. Selon des enquêtes récentes au Mali, le taux d'analphabétisme serait aux environs de 80%. Nos langues sont à plus d'un titre la source le support et le véhicule de nos pensées et d'expression de nos cultures voir de notre développement socioéconomique. Pour réussir un développement durable Jèkasy, en plus du financement des activités à la base a inclus **des actions de formation** destinées aux organisations paysannes partenaires, facteur favorable à la maîtrise d'ouvrage.

La finalité de ce système étant d'améliorer le fonctionnement des espaces de concertation - négociation des organisations paysannes et leur environnement institutionnel local, régional ou national.

## Mise en œuvre

---

Le processus de planification stratégique du programme, en 1996, avait déjà fourni l'occasion d'inaugurer une participation paysanne (30 OP) active à la définition de l'offre (ateliers paysans et visions croisées, mars - avril 1996, articulation de l'offre avec la demande locale). Sur cette lancée, il était évident que les acteurs locaux devaient également prendre une part importante dans la mise en œuvre du programme, plus précisément dans la mise en place d'un système de programmation annuelle ascendant. Plus encore, au lieu de construire un outil au sein de l'équipe pour tenter ensuite de le "vulgariser" ou de le diffuser auprès des acteurs locaux, le choix a été fait de les associer dès la phase de conception de l'outil en valorisant leur savoir-faire. Il était en effet clair que des pratiques d'auto-évaluation et de programmation (AEP) existent au sein des exploitations familiales et donc des organisations paysannes (même si elles ne sont pas toujours explicites).

Partant de ce savoir-faire local, le premier travail consistait donc à accompagner des représentants des acteurs locaux dans la mise au point d'un outil commun. Depuis 1997, le Programme Jèkasy a mis en place avec ses partenaires paysans un dispositif d'auto - évaluation et de programmation AEP. La conception de ce dispositif a été faite en atelier d'une dizaine de jours avec un groupe de paysans et l'appui d'un consultant spécialisé. L'auto-évaluation est un exercice qui permet à une organisation paysanne de porter un regard critique sur son travail, de tirer les leçons et enseignements nécessaires en vue d'une projection objective dans le futur (programmation).

Les outils ont été conçus par et pour les organisations paysannes en fonction de leurs spécificités (socioprofessionnelles ou communautaires). Ils permettent à l'OP d'apprécier son organisation (structuration ,fonctionnement , procédures) ;ses activités(conception ,mise en œuvre ,résultats , effets et mobilisation) ; sa collaboration( relation, accord partenariat , esprit). La définition des champs d'évaluation (organisation, activités et partenariat) s'inspire d'une pratique culturelle liée au choix d'une épouse idéale en milieu paysan et propre à presque toutes les ethnies au Mali. Quand on vous demande de chercher une femme en mariage pour votre frère, quels vont être vos angles d'appréciation ?. La réponse consensuelle est la suivante : la façon de travailler, de s'organiser et la nature de ses relations. Le choix des critères part d'une analogie. Il est demandé aux participants de citer 2 ou 3 aspects auxquels ils accordent une très grande attention lorsqu'il regarde l'organisation de son OP, ses activités et ses partenaires. Les indicateurs sont également définis par analogie. Il s'agit par exemple de demander aux participants ce qu'ils montreraient à un partenaire comme signe de succès ou de réussite de son OP en recevant un visiteur. L'outil AE se construit sur la base de cette pédagogie paysanne qui part du simple au complexe, du général au particulier, du concret à l'abstrait. Le produit élaboré se présente sous la forme d'un ensemble de

critères et d'indicateurs qualitatifs formulés par les acteurs locaux (adaptables à chaque OP selon sa nature et ses activités) qui leur permettent de faire le point sur l'état d'avancement de leurs projets et qui débouche sur une fiche de programmation. Des outils de programmation simples sont donc associés aux outils d'auto-évaluation. Ces outils font ressortir par actions : les objectifs, la justification, les activités, les résultats attendus, les acteurs concernés, le chronogramme, les ressources nécessaires, les alliances et rôles, les facteurs critiques. Tout d'abord très sommaire, cet outil s'est amélioré au fil des expériences. Cette amélioration progressive de l'outil et son adaptation aux besoins de chaque type d'organisations paysannes est portée par un groupe d'une dizaine de leaders paysans qui assurent maintenant sa diffusion auprès d'une centaine d'OP et son évolution avec un certain niveau d'autonomie.

Au-delà de son utilisation au sein de chaque organisation, cet outil fournit un support de concertation entre acteurs locaux. Afin de faciliter les échanges entre les différentes OP concernées par ce dispositif d'une part, et de permettre d'autre part une discussion et une négociation avec les partenaires d'appui, le programme GDRN a encouragé la mise en place d'un cadre de concertation et de coordination local appelé « CLC ». au niveau de chacun des quatre cercles. Ce forum regroupe les délégués des différentes OP, les partenaires d'appui et les représentants de l'administration. Il s'agit là, de la présence de deux composantes (paysanne et appui). Les Comités Locaux de coordination (CLC), à l'échelle de chacun des quatre Cercles, constituent des plates-formes non - institutionnelles au niveau desquelles les représentants de chaque OP présentent leurs travaux et échangent leurs idées et leurs résultats. D'un autre côté, l'outil AEP offre une base de négociation entre les OP et les institutions d'appui. Depuis 1999, l'ensemble du plan d'opération annuel du programme GDRN (puis du programme Jèkasy à partir de 2002) a été élaboré à partir de la négociation de ces programmations paysannes par Cercle. L'engouement des OP pour cet outil est palpable (certaines d'entre-elles ne collaborent avec GDRN que pour une formation AEP ! Quelques communes rurales ont même sollicité le programme pour la diffusion de l'outil...), malgré les faiblesses qu'ils présentent encore.

#### **Petite histoire de l'AEP**

**1996** : Lors de la planification de la première phase opérationnelle du Programme GDRN, une large concertation avec les organisations paysannes (OP) intéressées à la gestion des ressources naturelles a été mise en œuvre pour définir les orientations stratégiques à moyen terme.

**1997** : Introduction d'un outil sommaire d'auto-évaluation et de programmation (AEP) auprès de l'ensemble des OP partenaires du Programme, dans une optique d'initiation et d'apprentissage en situation réelle. Essai d'exploitation des résultats comme base de négociation du Plan d'opération annuel.

**1998** : Amélioration des outils d'AEP, en particulier sous l'angle de l'adaptation des outils à la nature des OP et aux types d'activité qu'elles mènent. Parallèlement, consolidation des capacités et du dispositif de formation - diffusion horizontale (de paysan à paysan). On constate du côté des OP une nette avancée dans l'appropriation et la maîtrise de l'auto-évaluation, mais l'articulation de celle-ci avec la partie programmation demeure un point faible.

**1999** : poursuite de l'amélioration des outils AEP, en particulier sur la partie programmation, ainsi que le dispositif de communication paysanne, à la lumière de la pratique. Amorçe d'une réflexion sur une programmation stratégique des OP par Cercle.

**Depuis 2000** : Transfert de l'outils au niveau des OP de base et des OP faitières de niveau local ou régional ; Adaptation de l'outil à d'autres situations (Commission Régionale des Utilisateurs de La Recherche)...

## Résultats atteints

---

Le processus AEP dispose aujourd'hui d'un bilan assez élogieux résultant de la forte implication des organisations paysannes dans la conception, l'élaboration, l'utilisation et l'adaptation (révision) des outils en fonction de l'évolution de la dynamique du paysage institutionnel. Dans la zone d'intervention du Programme, plusieurs organisations paysannes (plus 150 environ) ont été formées à l'utilisation des outils. Elles réalisent leur AEP avec des résultats fort satisfaisants. Elles négocient avec les partenaires le financement de leurs projets. Assurent le suivi et l'évaluation de leurs activités avec ou sans appui technique d'un partenaire externe. Il y a quelques années seulement une telle situation était illusoire. La plupart des partenaires privilégiaient le matériel, les intrants tout en reléguant en second rang la valorisation des ressources humaines seul facteur de maîtrise d'ouvrage.

En termes de résultats, dans les grandes lignes nous retenons ce qui suit :

- Outils AEP disponibles et diffusés à grande échelle
- Des formateurs paysans en AEP existent et exercent leur compétence dans la région.
- Un pool de formateurs paysans en alphabétisation existe dans chaque cercle et offre des prestations
- Les organisations partenaires du programme tiennent leur AEP tous les ans et négocient le financement de leurs projets
- Bon nombre d'organisations paysannes participent avec efficacité au choix des entreprises pour l'exécution de leur projet sur la base d'un appel à concurrence.
- Les OP assurent le suivi rapproché de leurs activités et transmettent à la structure d'appui des rapports de suivi avec des observations et recommandations pertinentes.
- Les communes sont mobilisées et travers elles les services de l'Etat et ce à la faveur des textes en vigueur.
- Les unions de producteurs tiennent une comptabilité régulière et élaborent des bilans de campagne. C'est ainsi que les Unions de Planteurs et Pépiniéristes de la zone du Programme sont aujourd'hui capables de vous faire un bilan quantitatif et qualitatif de campagne et mettre en place une stratégie de commercialisation avec ancrage communal.
- Les Unions de femmes (cas de l'Union Régionale des Femmes Rurales Ouest Africaines et du Tchad UFROAT) assurent par elles des sessions de formation en alphabétisation de leurs membres après celle de leurs formatrices assurées par le Programme. Elles appuient avec de bons résultats leurs membres dans la réalisation de leur AEP et le suivi de leurs activités.
- Des associations de femmes sont capables d'assurer le déparasitage des parcs de karité (environ **160** femmes ont été formées en 2002)
- Mise en place d'un mécanisme de mobilisation et d'implication des services techniques dans la mise en œuvre de leurs projets avec l'appui des communes
- Au niveau de l'ensemble de la zone d'intervention du Programme, plus de 3000 paysans ont bénéficié de l'alphabétisation soit directement ou en cascade.

## Enseignements et perspectives

---

Comme toute œuvre humaine les AEP même s'ils concourent dans une large mesure à l'autonomisation et à l'indépendance des organisations paysannes en les rendant plus aptes à la maîtrise d'ouvrage par le renforcement de leurs capacités, force est de reconnaître certaines de ses limites :

Cet outil, élaboré et utilisé au niveau de chaque organisation paysanne, porte actuellement sur trois champs : le niveau organisationnel, les activités menées et le partenariat avec les institutions d'appui. Malgré une reconnaissance unanime de la pertinence de l'outil par les utilisateurs, il semble toutefois que le champ central, au niveau des activités, reste encore très lié à l'appui (ce sont surtout les activités du programme GDRN qui sont évaluées et non l'activité propre de l'organisation) et insuffisamment au système d'exploitation des ressources naturelles

Il s'agirait de permettre un suivi par les utilisateurs de la ou des ressources naturelles garantissant ainsi une adaptation constante des modes d'exploitation au potentiel réel et, par là, la durabilité du système. Devront donc être pris en compte deux champs supplémentaires (en remplacement du concept flou d'activités) : le système d'exploitation (sous ses angles techniques et économiques : itinéraire technique, niveau d'intensification, compte d'exploitation, rentabilité) de la ou des ressources et son état (potentiel, dynamique de changement, reproductibilité du capital productif). Au fil des améliorations apportées par les acteurs locaux, les critères et indicateurs qu'ils définissent semblent indiquer une évolution progressive dans cette direction, surtout pour les OP socio - professionnelles. Respectant le rythme propre des acteurs locaux, le programme a cependant choisi de ne pas intervenir directement sur cet aspect.

Des efforts restent encore à faire au niveau de son utilisation au sein des organisations (l'outil peut devenir un moyen de domination des leaders paysans sur leur organisation) et de son adaptation à la logique paysanne. Le choix d'un outil utilisant l'écrit a le mérite de faciliter la communication avec les institutions d'appui. A l'inverse, il présente le risque d'écarter les personnes non alphabétisées (qui appartiennent également aux catégories sociales les plus faibles), même si la base de cet outil reste orale et que l'écrit n'est utilisé que pour une synthèse des débats. L'animateur de l'exercice, qui est souvent un des leaders les plus influents de l'OP, a donc une responsabilité importante quant à la traduction et au report fidèle des débats et réflexions. Face à ce danger, que de nombreuses OP ont elles - mêmes identifié, l'alphabétisation de l'ensemble de leurs membres est une des solutions les plus fréquemment utilisées. Il est même possible de prétendre que la motivation pour l'apprentissage de la lecture et de l'écriture a été renforcée par cet outil AEP. Une autre solution consiste à choisir des représentants différents pour chaque réunion des CLC. Cette rotation évite que l'information soit concentrée au niveau d'une seule personne dont l'OP devient très dépendante. Cette disposition requiert de la part de l'OP une disponibilité de membres alphabétisés et une grande maturité organisationnelle. Elle ne concerne pour l'instant qu'un petit nombre d'OP. Enfin, toujours en réponse à ce souci de permettre une large expression et participation au sein des OP, une stratégie de communication a été promue par le programme (diffusion d'un guide, présence de personnes-ressources paysannes et externes lors des travaux AEP au sein d'une OP, utilisation des radios,...) qui devrait la renforcer dans les prochaines années.

L'évidence et la pertinence d'une telle démarche est difficilement perceptible d'entrée de jeu par les organisations paysannes ou tout ce qui n'est pas appui financier dérange au départ. Le concret étant le point de départ de la logique paysanne. Aussi, il fallu du temps et de la patience pour convaincre nos partenaires paysans du bien fondé de notre processus malgré qu'ils aient s'ils été au départ de l'action et tout se construisait par eux et pour eux. Le suivi régulier et perspicacité de l'équipe autour de certains leaders paysans aurait été une chance de succès.

Aujourd'hui le processus de transfert est presque à terme. L'esprit des AEP et sa démarche constituent un acquis de taille pour les organisations de la région de Sikasso. Une véritable dynamique locale s'est développée autour du processus.

## Changement d'échelle et aspects politiques

---

La démarche AEP est un atout aujourd'hui pour les organisations paysannes de la région de Sikasso. L'environnement institutionnel et politique est favorable et les tendances se définissent de plus en plus à travers des regroupements sur la base de critères locaux de développement. Le système de gouvernance locale paraît être une aspiration majeure des populations locales qui ont le sentiment de tenir dans leur main leur propre destin. La maîtrise d'ouvrage devient alors une exigence et un facteur d'excellence.

Le désir de l'Etat de redéfinir le cadre de vie paysan avec l'avènement de nouveaux textes et de nouvelles Lois en faveur des organisations paysannes impose celles-ci une vision nouvelle mieux focalisée sur ses propres réalités. Le gage de succès de cette nouvelle vision réside dans le renforcement des capacités du monde rural. Il faut un Etat de moins en moins présent et une présence de plus en plus marquée des acteurs de base.

Les services techniques et les bailleurs de fonds devront davantage tenir un rôle « d'accompagnant » à travers une redéfinition de leurs approches et de leurs et de la forme de leurs appuis.

*Auteur : **Brahima Traoré***

***François PICARD***

*Saisie le : **25/09/2003***

### POUR ALLER PLUS LOIN

#### Contact

Intercooperation, Délégation pour le Sahel, Korofina Sud, Rue 96 Porte 747, BP 2336 Bamako, Mali, tel : 223 224 44 60, fax : 223 224 61 19, email : [icsahel@icsahel.org](mailto:icsahel@icsahel.org), site web : [www.dicsahel.org](http://www.dicsahel.org)

Programme Jèkasy, Coopération suisse – Intercooperation, BP 215, Sikasso, Mali, tel : 00 223 262 03 64, fax : 00 223 262 02 47, email : [jekasy@icsahel.org](mailto:jekasy@icsahel.org)

#### Références bibliographiques

- Kwan Pierre , Rapport de mission sur la structuration des organisations faitières dans la zone d'action du programme Jèkasy , coopération Suisse ,Intercooperation , juin 2002
- Collectif, note sur les AEP et les CLC OP, programme GDRN, Intercooperation, Sikasso, novembre 2001.
- Collectif, Rapport annuel 2002, Programme Jèkasy, Intercooperation, Sikasso, 2003
- F. Picard, rapport annuel du programme Gestion Durable des Ressources Naturelles dans la Région de Sikasso (GDRN), Sikasso – Bamako, Intercooperation, 1999, 50p