



Réseau de
foresterie pour le
développement
rural

Réseau de foresterie pour le développement rural

document du réseau
24c
hiver 98/99

**Liens de collaboration entre les
organismes de recherche et de
vulgarisation : enseignements tirés du
projet CONSEFORH de foresterie
paysanne avec les agences intermédiaires**

Torsten Mark Kowal et Edgardo Padilla



A PROPOS DES AUTEURS

Torsten Mark Kowal, forestier et expert en environnement, a été chargé par l'UK Department for International Development (ex-ODA) de travailler au projet CONSEFORH en tant que Spécialiste de la liaison et de la vulgarisation (1993-98). Il est maintenant Consultant en foresterie pour le développement durable et en agroforesterie. On peut le contacter à : Boîte postale 189, Siguatepeque, Honduras. Tél : +504 773 0686 ; Fax : +504 773 4863. Tél. (GB) : +44 149 579958. Courrier électronique : tmkowal@bigfoot.com

Edgardo Padilla, forestier avec CONSEFORH depuis 1990, a travaillé en qualité de Directeur de station sur le site expérimental de la zone Sud et Coordinateur de l'unité de promotion de la foresterie rurale du projet. On peut le contacter à : Projet CONSEFORH, Technicien-en-chef, Station expérimentale de Santa Rosa, Boîte postale 314, Comayagua, Honduras. Tél: + 504 772 1786. Courrier électronique : conseforh@globalnet.hn

Site internet : <http://www.geocities.com/RainForest/4075/>

ISSN 1351-3966

LIENS DE COLLABORATION ENTRE LES ORGANISMES DE RECHERCHE ET DE VULGARISATION : ENSEIGNEMENTS TIRES DU PROJET CONSEFORH DE FORESTERIE PAYSANNE AVEC LES AGENCES INTERMEDIAIRES

Torsten Mark Kowal et Edgardo Padilla

RESUME

Le potentiel de développement des modèles participatifs et pluralistes suscite un intérêt croissant autour du thème des liens de collaboration entre les organismes de recherche/service, les agences d'aide au développement local et la population rurale ; bien qu'il soit de plus en plus reconnu que des stratégies bien fondées et des moyens efficaces sont indispensables pour obtenir des résultats satisfaisants. Le présent document décrit les avantages comparatifs des organismes de recherche et les compare à ceux des agences de vulgarisation locale. Il présente les travaux effectués par le projet CONSEFORH (projet de Conservation et de sylviculture des essences forestières du Honduras) dans lesquels toute une série de services de promotion de la foresterie rurale visent à renforcer les capacités techniques et socioéconomiques des trois agences intermédiaires de développement. On y trouvera le détail du processus de sélection et un "kit" (trousse à outils) utilisé pour la coordination des activités, avant de voir les résultats du programme de collaboration à ce jour.

Les différents types de collaboration peuvent être attribués aux caractéristiques des agences intermédiaires, aux limites imposées dans la mise en oeuvre de la foresterie paysanne par le type de bénéficiaire retenu et aux risques associés à la dégradation des sols et à la sécheresse. Les principaux attributs de l'agence intermédiaire étaient leur méthodologie de vulgarisation et leur capacité à avoir accès aux sources d'incitation financière à la foresterie paysanne.

Les enseignements donnés concernent l'application des outils de coordination en fonction d'une typologie des étapes par lesquelles les liens de coopération ont tendance à passer au fil du temps. Conclusion importante, le fait d'employer un niveau significatif de formalité limite la dépendance à l'égard de certains particuliers et contribue à assurer qu'une confiance mutuelle et que l'engagement soient maintenus. Parmi les autres conclusions, on retiendra : (i) un cycle d'activités annuelles devrait être établi pour consolider la collaboration ; (ii) des lignes de communication multiples devraient être maintenues ouvertes entre les personnels

responsables ; (iii) il convient de développer des mécanismes garantissant la participation effective des représentants paysans ; (iv) les processus de développement stratégique contribueront à la convergence des intérêts des organismes même lors de l'étape de maturation de la collaboration.

Le document conclut en montrant qu'avant d'investir des ressources dans des programmes de collaboration, il faut soigneusement considérer les stratégies et les moyens à utiliser, pour faire en sorte que la collaboration produise des bénéfices raisonnables en comparaison des ressources et du temps investis et qu'elle ait des résultats durables sur le terrain.

INTRODUCTION : LA COLLABORATION ENTRE LES AGENCES DE VULGARISATION ET DE SOUTIEN – UN DEFI ET UNE NECESSITE

Les zones rurales du monde en développement reçoivent de plus en plus le soutien d'un nombre croissant d'Organisations non gouvernementales (ONG) et d'autres types d'organismes impliqués dans la vulgarisation de l'agriculture durable. Dans de nombreux pays, des "agences de soutien" de différents types se sont développées, en partie pour renforcer les efforts déployés par les agences de vulgarisation. Les agences de soutien sont diverses et comprennent :

- des projets et des fondations tournés vers la recherche ;
- des centres de formation et d'enseignement supérieur ;
- des ONG nationales et internationales ayant une grande dispersion géographique ; et
- des centres de recherche internationaux tels que, pour l'Amérique latine, le Centre

agronomique tropical de recherche et d'enseignement (CATIE), et l'Institut interaméricain de coopération agricole (IICA).

En général, les agences de soutien visent à diffuser l'information et à faciliter le développement d'une technologie agricole durable, souvent de préférence auprès des paysans pauvres des régions reculées. Généralement, cependant, elles ne possèdent pas suffisamment de ressources et de moyens financiers pour établir directement des programmes de vulgarisation et sont obligées de passer par des organismes de vulgarisation spécialisés. Des liens de collaboration peuvent ainsi s'établir utilement pour faciliter les échanges d'information et permettre la prestation de services qui bénéficieront aux vulgarisateurs et aux familles paysannes.

La tendance à la collaboration a été renforcée par les conditions que les agences donatrices imposent aux organismes de recherche et qui visent à garantir une large diffusion de l'information pour rompre l'isolement géographique et institutionnel dont beaucoup d'organismes de recherche ont tendance à souffrir. Depuis au moins une vingtaine d'années (Chambers, 1983), on admet que des calendriers de recherche correctement formulés par des chercheurs extérieurs et qui correspondent davantage aux complexes questions du développement technologique auxquelles sont confrontées les populations rurales pauvres des régions reculées, exigent une participation plus importante des communautés paysannes et que ces liens entre chercheurs et paysans peuvent être utilement renforcés par des ONG ou d'autres intermédiaires organisationnels (Biggs, 1989).

De surcroît, les liens de collaboration qui cherchent à tirer le meilleur parti des avantages institutionnels comparatifs, s'intègrent dans des tendances au développement plus générales, telles que la décentralisation des fonctions de l'Etat en matière de vulgarisation de l'agriculture et de la foresterie, l'expansion du secteur privé devant prendre le relais après la réduction des agences publiques et la participation accrue des paysans et de leurs familles aux processus de vulgarisation et de développement communautaire (McMahon et Nielson, 1998).

La collaboration entre les diverses organisations constitue un phénomène relativement récent dans la foresterie pour le développement rural mais elle est mieux établie dans le développement agricole (Wellard et al., 1990), et on la trouve encore plus fréquemment dans les services de santé et d'éducation en milieu rural. Un intérêt accru a été constaté dans le "développement de la foresterie pluraliste", où diverses organisations cherchent à jouer un rôle dans les prises de décision et à coopérer aux programmes de foresterie rurale (Anderson, 1997).

Cependant, il est admis que de nombreux programmes de collaboration n'ont pas bien réussi. Les études de cas sont utiles pour nous éclairer sur les méthodologies appropriées et pour combler nos lacunes concernant les stratégies et les moyens de collaboration (Alsop et al., 1996). Le présent article présente une analyse de l'expérience de CONSEFORH, et cherche à résoudre les questions suivantes qui se posent souvent dans les programmes de collaboration :

- Quelles procédures choisir pour sélectionner des partenaires afin d'avoir une chance raisonnable de succès dans les relations inter-

organisationnelles ?

- Quel degré de formalité est nécessaire pour atteindre les objectifs fixés par un programme de collaboration, notamment en relation avec le développement des ressources humaines ?
- Quels effets les caractéristiques des agences de vulgarisation ont-elles sur le développement des liens de collaboration ?
- Quels risques pour ces liens peut-on anticiper ? Quelles phases générales peut-on observer au cours du "cycle de vie" des liens de collaboration ?
- Quels moyens et méthodes peuvent conduire à des programmes de collaboration efficaces, participatifs, flexibles et durables.

Les programmes de collaboration dans le contexte des avantages institutionnels comparatifs

Le tableau 1 résume certaines des caractéristiques institutionnelles généralisées qui mènent à une complémentarité entre les agences de soutien et de vulgarisation. En dépit des généralisations inhérentes à ce genre de tableau, il est souvent évident que l'existence d'avantages comparatifs peut clairement améliorer l'impact de ces deux types d'organisations. Bref, tandis que les agences de soutien sont limitées par leurs ressources et méthodologies dans leurs travaux auprès des populations rurales, les agences de vulgarisation ont un intérêt à accéder à l'information et à former le personnel, améliorant ainsi les chances de succès des programmes de vulgarisation, notamment lorsqu'elles travaillent dans des domaines techniques nouveaux pour elles. Les analyses de Farrington et al. (1996) and Alsop et al. (1996) ont des arguments similaires en faveur de la collaboration basés sur les avantages

Tableau 1 Caractéristiques complémentaires généralisées des organisations de soutien et des agences de vulgarisation

	Points forts	Points faibles
Agences de soutien	<p>Comprendre les thèmes pertinents dans un contexte scientifique plus large – recherches menées à long terme et à plus grande échelle.</p> <p>Ressources suffisantes pour faciliter les programmes de collaboration.</p> <p>Liens de diffusion de l'information avec d'autres réseaux et sources d'information au niveau régional et international.</p> <p>Capacité d'effectuer des recherches fondamentales et appliquées.</p> <p>Volonté d'un bon rapport coût-efficacité dans les prestations de service.</p>	<p>Manque de ressources pour mener à bien les programmes de vulgarisation.</p> <p>Risque de "partialité" concernant les besoins des populations rurales et la compréhension des principales limitations aux technologies proposées.</p> <p>Tendance à employer du personnel technique ayant une expérience limitée du développement rural – capacité limitée à traiter les questions sociales et de vulgarisation.</p> <p>Structures n'incitant pas à prendre en compte les priorités des paysans pauvres en ressources.</p> <p>Peuvent être entravées par des structures hiérarchiques et des budgets insuffisants, surtout lorsqu'elles font partie des organisations gouvernementales.</p> <p>Souvent isolées au niveau géographique et institutionnel à cause de leur travail sur les sites de recherche.</p>
Agences de vulgarisation	<p>Approche participative et attentive aux besoins de la clientèle rurale.</p> <p>Expertes à la mobilisation et à la formation de groupes.</p> <p>Engagement et éthique de travail/organisation de soutien.</p> <p>Concernées par une variété d'activités de développement complémentaires.</p> <p>Implantées dans des zones rurales reculées.</p> <p>Capacité à adapter les technologies à différents usagers dans des environnements hétérogènes.</p> <p>Dans certains cas, ayant l'expérience de recherches sur les exploitations agricoles liées aux processus de vulgarisation.</p>	<p>Besoins importants de formation du personnel et des agriculteurs dans les domaines techniques.</p> <p>Roulement de personnel important.</p> <p>Souffrent souvent d'une manque de financement et de ressources logistiques.</p> <p>Impact limité au niveau local – programmes de travail d'une durée limitée.</p> <p>Dans certains cas, hautement dépendantes des demandes des donateurs.</p> <p>L'approche principale concerne le développement avec un moindre intérêt pour les sujets plus généraux et un mandat limité pour traiter les questions structurelles à la base de la pauvreté rurale.</p>

comparatifs des différents types d'organisations.

Concepts généraux : modes de collaboration

Les modes ou niveaux d'interaction institutionnelle varient en termes de formalité et d'engagement :

- *Les réseaux d'échange de l'information et de coordination* sont mis en place pour partager l'information sur les sujets d'intérêt actuels et les activités des organisations engagées. La participation aux réseaux généralement signifie peu d'investissements supplémentaires en termes de personnel, de finance et de temps et elle s'effectue souvent lors de journées sur le terrain, de rencontres occasionnelles et dans des bulletins d'information. Les réseaux varient dans leur degré de formalité, depuis les réseaux *ad hoc*, jusqu'aux plus conventionnels des systèmes d'échange d'informations reliant de nombreuses organisations. Les réseaux peuvent opérer dans une zone limitée à un pays, au niveau national ou régional (c'est-à-dire sur plusieurs pays), ou international - normalement avec un degré de formalité diminuant à mesure que l'échelle géographique augmente.

- *Les alliances de collaboration ou de partenariat* concernent les liens volontairement établis entre les organisations collaboratrices et impliquent une variété d'investissements substantiels dans les ressources des deux cotés, souvent avec l'objectif principal de partager l'information et de développer les ressources humaines. Les accords officiels sont courants car ils facilitent l'allocation des ressources et institutionnalisent les interactions entre les

deux partenaires ; et servent de cadre de travail pour le développement d'un sens commun des responsabilités pour la réalisation d'objectifs spécifiques. Toutefois, la combinaison d'un engagement personnel et institutionnel est essentielle pour que les accords de collaboration fonctionnent dans l'intérêt commun (Farrington, pers. comm.).

- *Relations contractuelles* : une partie (généralement l'agence de vulgarisation) est appelée à effectuer des activités spécifiques et reçoit un support financier pour atteindre les objectifs du contrat. Ce mode de collaboration est utilisé de plus en plus fréquemment pour les projets de développement à grande échelle faisant appel à de multiples agences de vulgarisation coexécutives. Les rôles des deux parties contrastent fortement et les relations institutionnelles peuvent n'être que d'ordre financier, avec un intérêt moindre pour la planification en commun, la participation locale et le développement des ressources humaines. Dans ce cas, la collaboration peut se limiter à un "déchargement fonctionnel" de responsabilité dans lequel l'une des parties demande à l'autre d'assurer des services spécifiques dans une région donnée, un risque noté par Alsop et al. (1996).

Dans les trois modèles de collaboration indiqués ci-dessus, les agences de soutien nécessitent du personnel possédant une certaine expérience de la vulgarisation et du développement institutionnel afin d'établir des programmes ayant des chances de réussir. Les études de cas qui nous éclairent sur la collaboration à chacun de ces niveaux, sont importantes car elle permettent de tirer des enseignements qui peuvent être appliqués à

d'autres secteurs : agriculture, foresterie pour le développement rural et gestion des ressources naturelles.

Le présent document décrit une expérience basée sur le deuxième type de collaboration indiqué ci-dessus – les alliances de collaboration ou de partenariat – dans lesquelles des investissements substantiels en temps et en argent ont été faits, à la fois par CONSEFORH en tant qu'agence de soutien et par les organisations collaboratrices "réceptives". Même si l'expérience décrite dans ce dossier se cantonnait au mode intermédiaire de collaboration, certains des leçons apprises avec l'expérience du CONSEFORH peuvent être utiles aux programmes basés sur les deux autres modes.

ETUDE DE CAS : LE PROGRAMME DE PROMOTION DE FORESTERIE RURALE DU PROJET CONSEFORH

Introduction

Les agences de vulgarisation actives en milieu rural au Honduras, spécialement dans les zones de forêts claires sujettes à une sérieuse déforestation, reconnaissent la préoccupation grandissante des petites communautés paysannes confrontées à une grave pénurie de produits et de services forestiers. Néanmoins, la majorité des organisations de vulgarisation actuelles s'occupent principalement de la diffusion de l'agriculture durable et n'ont qu'une capacité limitée en matière de foresterie paysanne et d'agroforesterie.

Le Projet de Conservation et de Sylviculture des Essences des Forêts claires du Honduras" (CONSEFORH) était un projet bilatéral associant les gouvernements du Honduras

(Administration forestière de l'Etat (AFE)) et de Grande-Bretagne (Department for International Development (DfID)) de 1987 à 1998. Etabli comme un projet de recherche en foresterie, il visait à traiter les questions de dégradation génétique et à améliorer l'approvisionnement en graines d'essences exotiques et indigènes, destinées à la zone de forêt claire. Lorsqu'en fin 1998, le soutien du DFID s'acheva, le projet devint une composante incorporée au Centre de recherche et de statistiques forestières (CIEF) au sein de l'Administration forestière de l'Etat hondurien.

Conçu explicitement dans un but de recherche et de conservation, le projet manquait de ressources humaines et financières et n'avait aucun mandat permettant d'effectuer directement des activités de vulgarisation parmi les communautés rurales. En 1994, un programme de promotion de la foresterie rurale était mis en place, avec une réorientation élargie des priorités de recherche du projet. Des liens systématiques furent développés entre CONSEFORH et les agences de vulgarisation, tandis que le groupe ciblé était défini comme étant les petits exploitants de la zone sèche, d'un statut socioéconomique faible-moyen et avec un certain accès à la terre.

Un ensemble de services (encadré 1), défini par CONSEFORH, s'adressait aux agences intermédiaires de vulgarisation, afin de faciliter les échanges mutuels d'information et d'enseignement institutionnel, à la fois par CONSEFORH et par les agences collaboratrices. Il était prévu que, en ayant accès à ces services, les organisations de vulgarisation partenaires pourraient alors efficacement identifier les besoins en produits et services forestiers, devenir compétentes dans

Encadré 1 Services proposés par CONSEFORH aux agences de vulgarisation partenaires

- Etablissement de cultures expérimentales et de vergers à graines pour générer des informations et démontrer l'établissement sylvicole et les techniques de gestion.
- Cours, visites pédagogiques et ateliers de formation sur des thèmes socioéconomiques et sylvicoles pour le personnel de vulgarisation.
- Ateliers de travail et visites pédagogiques pour motiver et former les paysans et les assistants communautaires, en utilisant les équipements de formation et d'expérimentation de CONSEFORH.
- Assistance technique, y compris des études socioéconomiques, pour encadrer les activités sur le terrain et résoudre les problèmes spécifiques à la production de semences et aux programmes de gestion des plantations.
- Génération et diffusion des résultats des recherches effectuées par CONSEFORH, et production d'informations utiles pour les étapes suivantes du programme de foresterie paysanne.
- Accès aux semences améliorées produites par CONSEFORH par le biais de la Banque de semences du Honduras pour stimuler la productivité des plantations agricoles.

les tâches liées au cycle sylvicole et être capables de mener une planification au niveau de la communauté.

Cet ensemble de services cherchait, par l'interaction de ses composantes, à permettre progressivement aux organisations partenaires de mettre leurs compétences et connaissances au service du développement durable de la foresterie paysanne. Dans le même temps, le programme de collaboration ne pouvait pas être mené du "haut en bas" mais devait chercher à faciliter une réorientation du rôle et de la base de connaissances de CONSEFORH par un contact étroit avec les communautés paysannes, menant ainsi à d'importants ajustements pour CONSEFORH dans ses priorités de recherche

et ses méthodologies, la sélection des essences prioritaires, et la préparation de ressources adaptées en matière de formation et d'information.

Sélection des agences collaboratrices

Au début du programme, il était considéré important d'identifier systématiquement toutes les agences capables de collaborer dans les zones ciblées. A partir des travaux de consultation précédents (Kowal, 1994), des visites exploratoires ont été faites auprès d'une douzaine d'agences de développement oeuvrant dans la zone de forêt claire du Honduras, pendant plus de deux mois. Le personnel a été interrogé pour évaluer les caractéristiques et perspectives organisationnelles de chacune

Encadré 2 Résumé des critères de sélection utilisés par CONSEFORH auprès des agences de vulgarisation candidates

- Couverture géographique actuelle et prévue de l'agence ; nombre de communautés et de familles participantes ; groupes ciblés avec des surfaces disponibles à planter.
- Capacité de l'agence à assurer une assistance ultérieure aux familles paysannes ; durée prévue de l'agence (ou de son financement assuré) ; personnel disponible (motivation, expérience, et chiffre d'affaires moyen de l'agence) ; ressources matérielles disponibles (budget, véhicules et soutien auxiliaire, etc.).
- Emploi de méthodologies participatives de vulgarisation ; emploi "d'assistants agricoles" ; développement de programmes en faveur des femmes et d'une participation féminine réelle.
- Reconnaissance locale et internationale ; liens avec les autres agences et capacité de travailler conjointement en réseau.
- Clarté des objectifs de développement forestier et d'agroforesterie ; développement de technologies adaptées ; expérience d'une utilisation efficace d'informations externes et de semences arboricoles ; réalisations en agroforesterie et foresterie.

concernant la foresterie paysanne (voir encadré 2). Un format en grille énumérant les caractéristiques a été utilisé comme le moyen de consolider les informations pertinentes obtenues durant les visites sur le terrain et les réunions et pour permettre une évaluation comparative du potentiel de chaque agence à effectuer des activités de foresterie paysanne.

Kit de collaboration

A l'issue de ce processus de sélection, quatre outils complémentaires furent utilisés pour établir et gérer les liens de collaboration :

- *Mémoires officiels d'accord*. Ils concernaient les objectifs communs et la division des responsabilités et étaient considérés indispensables pour obtenir un engagement institutionnel et définir des

stratégies de travail.

- *Plans d'action*. Le cycle des activités annuelles de collaboration était précisé dans un plan d'action au sein d'un tableau définissant les dates, responsabilités et coûts associés à chaque activité.
- *Réunions officielles*. Elles étaient tenues pour planifier et examiner les activités en commun et pour discuter de toute autre question relative.
- *Système de contrôle*. Un système destiné à surveiller les activités communes fut mis en place pour couvrir trois secteurs : comptabilité officielle, contrôle participatif des essais sur le terrain et procédures annuelles d'évaluation participative.

RESULTATS DE LA COLLABORATION

Consultation en initiatives de développement socioéconomique (CINDES)

Agence

CINDES est une ONG hondurienne soutenue par la Fondation Friedrich Ebert (FES). Elle apporte son assistance à six unités de transformation de noix de cajou, d'échelle moyenne, établies vers la fin des années 1980 dans les départements de Choluteca et de Valle. Toutes sont maintenant autogérées par des groupes féminins et regroupées dans la Coopérative régionale de Sureñita, essentiellement pour des raisons commerciales. Dans le cadre d'une approche intégrée à la vulgarisation, le personnel de la CINDES apporte une assistance technique à la production de noix de cajou, à l'agriculture durable et à la foresterie paysanne auprès des groupes de paysans qui bénéficièrent de la réforme agraire (le secteur "réformé") et sur les propriétés desquels de grandes plantations de noix de cajou furent établies dans le cadre d'un programme régional du Gouvernement hondurien dans les années 1970 et 1980. Les matières premières (noix de cajou et bois de chauffage pour la transformation) proviennent souvent de terres attribuées à des exploitants individuels dans la zone en propriété commune ou de terres appartenant à des particuliers. Généralement les fermiers du "secteur réformé" sont les époux des employées des usines de noix de cajou et ces femmes ont obtenu un statut socioéconomique important ainsi qu'un rôle dans les prises de décision tout à fait inhabituel en milieu rural au Honduras.

Le contexte institutionnel et les caractéristiques de la zone

La zone méridionale, située dans la plaine côtière Pacifique, est la région la plus pauvre du Honduras. Elle a une forte densité de population (environ 50 habitants au km²) et son altitude varie de 0 à 800 m au-dessus du niveau de la mer. Elle connaît une saison sèche prononcée de six à sept mois ; des précipitations annuelles comprises en moyenne entre 1000 et 2500 mm. Les risques pour les plantations de la foresterie paysanne dans cette zone sont significatifs, notamment la sécheresse, les attaques de parasites, les incendies et une faible croissance due à la dégradation des sols. Il n'y a aucune institution dans la région pouvant fournir des fonds et une assistance technique au reboisement en dépit d'une pénurie généralisée de bois de feu et de la dégradation du sol et des bassins versants.

Les résultats de la collaboration

A la différence des autres agences de collaboration, la CINDES était l'instigateur de sa collaboration avec CONSEFORH et un Mémoire était signé début 1995. Il a rapidement été convenu que la méthodologie de la vulgarisation des activités de foresterie paysanne devait s'appuyer sur des assistants agricoles masculins et féminins issus des communautés participantes, pour aider à compenser le nombre réduit de personnel de la CINDES sur le terrain.

Par l'emploi de moyens participatifs, les objectifs complémentaires des coopératives des femmes et des groupes de réforme foncière des hommes étaient définis de manière à accroître l'approvisionnement en bois de feu, au départ pour la transformation des noix de

cajou et l'utilisation domestique, puis, à plus long terme, pour des ventes à l'extérieur. Les principaux assistants agricoles (hommes et femmes à part égale) étaient le groupe ciblé pour une série d'activités de formation qui, en 1996, aboutirent à des programmes de production de semences commencés dans les pépinières créées par les groupes de femmes (14 000 plants produits en 1996 et 20 000 en 1997). Les plants servaient à établir de petites parcelles boisées détenues par les groupes issus de la réforme agraire. Dans le même temps, quatre cultures expérimentales étaient menées pour fournir des informations sur la sélection des essences pour le programme de pépinière. Même si ces résultats positifs étaient peu de chose par rapport aux besoins, les ateliers participatifs révélèrent des changements d'attitude significatifs et une augmentation non négligeable des compétences et connaissances techniques parmi les assistants et les paysans participants.

En 1997, la sécheresse et les insectes parasites rendirent la phase de plantation et d'entretien problématique suite au phénomène d'El Niño, ce qui aboutira à des taux de survie inférieurs à ce qui était prévu. On entreprit alors des recherches d'action socioéconomique avec les groupes de paysans, assistées par la CINDES, CONSEFORH et CATIE, pour examiner les options de gestion pour les zones en régénération naturelle et en jachères. Il est devenu apparent qu'une gestion améliorée des jachères et des ressources naturelles était une solution viable présentant moins de risques que les plantations de la foresterie paysanne. En outre, la CINDES avait des problèmes de financement entraînant des réductions dans les ressources allouées à la production en pépinière et à l'établissement de plantations. Pour tenter

de résoudre ses problèmes financiers, la CINDES prépara et présenta une proposition de financement à des agences donatrices en 1997. Pour toutes ces raisons, à partir de 1998, l'accent fut mis sur la gestion de la régénération naturelle, intégrant un haut niveau de participation locale, avec les assistants et les chefs de communauté responsables de la planification des activités communautaires.

Le Projet de Consolidation des entreprises paysannes de la réforme agraire de Comayagua (PROCORAC)

Agence

PROCORAC était un projet trilatéral organisé par le Secrétariat à l'agriculture et à l'élevage (SAG), l'Institut national agraire (INA) et le Gouvernement hollandais, qui coordonnaient l'assistance apportée à plus d'une cinquantaine d'exploitations paysannes engagées dans divers systèmes de production agricole commerciale et de subsistance. Le projet PROCORAC fut exécuté de 1993 à août 1998, date à laquelle le financement extérieur hollandais fut réduit et le projet transformé en une ONG appelée la Fondation pour le développement de l'entreprise (FUNDER). PROCORAC engagea alors les services de vulgarisateurs à travers deux sociétés privées assurant une assistance technique et mettant l'accent sur la rentabilité et le soutien aux petites entreprises paysannes.

Les objectifs de PROCORAC en matière de foresterie paysanne étaient fortement influencés par les agences donatrices qui cherchaient à incorporer une dimension explicitement environnementale au projet. Les demandes pour des interventions de foresterie paysanne émanant de groupes agricoles assistés par le projet influençaient aussi l'intérêt de

PROCORAC. Les produits et services forestiers requis par ces groupes étaient très variés, avec en priorité les intrants de l'agriculture commerciale, tels que des tuteurs pour l'horticulture et des piquets de clôture. En dépit de finances et de ressources en personnel abondantes, l'approche à la vulgarisation suivie par PROCORAC était relativement traditionnelle et basée sur le modèle formation + visites.

Le contexte institutionnel et les caractéristiques de la zone

La vallée de Comayagua est la principale composante de la zone centrale. C'est une zone sèche située à 600 m d'altitude et entourée de hautes montagnes. La végétation de cette zone varie beaucoup : forêts claires, pinèdes et forêts humides. Dans la vallée, il y a une quantité considérable de terres irriguées tandis que les versants souffrent d'une sévère dégradation des sols. La densité démographique est inférieure à celle de la zone méridionale ; la croissance économique s'appuie essentiellement sur la confection et l'industrie alimentaire. L'un des plus importants bassins versants du Honduras qui alimente un grand barrage assurant l'essentiel de la production électrique nationale, Comayagua est une région prioritaire pour les programmes de reboisement et d'agriculture durable, mis en oeuvre avec de fortes incitations financières.

Les résultats de la collaboration

La collaboration entre CONSEFORH et PROCORAC commença à l'instigation de CONSEFORH début 1995. En 1996, après une série d'activités de formation, les travaux sur le terrain commencèrent avec 20 entreprises paysannes établissant de petites pépinières et plantations. Trois cultures expérimentales

étaient établies. La taille des opérations initiales était conforme à la devise "commencer petit", mais néanmoins on manquait d'argent et d'incitation à couvrir les dépenses. PROCORAC examina la possibilité d'entreprises paysannes obtenant un financement auprès du système bancaire officiel pour l'établissement de plantations mais, sans lignes de crédit spéciales et avec une faible rentabilité escomptée et une longue période de remboursement, ce fut impossible.

Avec l'aide de CONSEFORH, en 1997 PROCORAC établissait des liens avec le Projet de Gestion de l'aire d'alimentation du Barrage Francisco Morazán (PROCUENCA) financé par la Banque interaméricaine de développement. L'importance nationale de l'objectif de PROCUENCA qui consiste à reboiser les zones prioritaires de l'aire d'alimentation des barrages, justifie le recours à des incitations financières de haut niveau. PROCUENCA peut couvrir environ 70 pour cent des dépenses des groupes et des particuliers engagés dans la production de plants, l'établissement de plantations, leur entretien et leur gestion. S'ils sont très performants, les pépiniéristes peuvent même faire un petit bénéfice.

Le programme de collaboration convenu entre PROCORAC, CONSEFORH et PROCUENCA associait sept entreprises paysannes dont les activités permirent de produire 250 000 plants destinés à reboiser environ 280ha. Cela constituait une forte augmentation par rapport aux activités de la première année et démontrait la capacité de PROCORAC à saisir les opportunités offertes par les programmes d'incitation. Le projet PROCORAC servit à obtenir les garanties

bancaires nécessaires pour passer des contrats entre les entreprises paysannes et PROCUENCA. En 1998, des pépinières modèles paysannes dotées d'une capacité de production allant jusqu'à 300 000 plants chacune, étaient commissionnées par PROCUENCA dans un ambitieux programme de plantations forestières où plus d'une quarantaine d'entreprises paysannes étaient établies sur 500ha .

Les limitations des travaux réalisés jusqu'à présent viennent des méthodologies de vulgarisation utilisées qui ont provoqué une tendance de la part des vulgarisateurs travaillant pour les sociétés d'assistance technique et les groupes paysans à s'intéresser surtout aux avantages immédiats provenant des incitations. On a moins fait attention à l'enseignement des communautés et aux processus de développement organisationnel, ce qui a conduit à s'interroger sur la qualité de gestion de ces plantations.

CARE Diversification et privatisation du Projet agroforestier communautaire (DIPPAC)

Agence

CARE, une ONG internationale renommée, mit en oeuvre le Projet agroforestier communautaire (PACO) de 1992 à 1996 dans quatre départements du Nord et de l'Ouest du Honduras. Lors de la première phase, les activités étaient centrées sur le développement et le renforcement des associations paysannes et de l'agriculture durable, y compris l'établissement de petites plantations en blocs et le long des champs.

La phase actuelle qui a débuté en 1996 sous le nom de Diversification et privatisation du Projet agroforestier communautaire (DIPPAC)

est exécutée conjointement par CARE-Honduras, AFE, l'INA et le SAG. En plus des activités menées pendant la première phase, DIPPAC a mis en avant la gestion durable des forêts naturelles et la diversification des cultures non traditionnelles et d'exportation. Actuellement, DIPPAC tente de progressivement privatiser les services d'assistance technique, cherche à accroître la participation paysanne par des contrats directement passés par les associations paysannes recrutant du personnel de vulgarisation. Les éléments de cette méthodologie comprennent l'application de critères stricts de sélection des communautés participantes, un effort particulier en matière de formation de son personnel aux méthodes de vulgarisation, le contrôle participatif et l'intégration de responsables paysans aux équipes techniques de renforcement des capacités locales.

Le contexte institutionnel et les caractéristiques de la zone

Les départements de l'Ouest, Santa Barbara, Intibuca et Capán, comptent des forêts claires, humides, d'altitude et des pinèdes. Cette région est l'une des plus déficientes en indicateurs socioéconomiques, avec un fort niveau de pauvreté, une isolation géographique et un manque d'infrastructures et de services de base.

Les résultats de la collaboration

La collaboration entre CARE-PACO et CONSEFORH a duré de 1994 à 1997, finissant effectivement lorsque le projet DIPPAC commença. Pendant cette période, CONSEFORH contribua à la formation technique du personnel et permit à PACO de réaliser une production annuelle totale de 150 000 plans en pépinières communautaires en 1995 et de

200 000 en 1996, pour les plantations et les systèmes agroforestiers. Quatre cultures expérimentales furent établies et une série de cours de formation contribuèrent fortement au développement des ressources humaines.

Les changements de priorité de CARE entre la première phase du projet et l'actuelle mirent un terme aux activités de collaboration en 1997, car le plan de privatisation de l'assistance technique obligea les groupes paysans à privilégier les activités hautement rentables à court et moyen terme. L'établissement de parcelles de foresterie paysanne fut suspendu. En l'absence de programmes nationaux d'incitation au reboisement, DIPPAC s'intéressa donc en priorité aux systèmes agroforestiers.

La collaboration CONSEFORH-PACO était aussi limitée par les mutations du personnel de PACO d'une zone à l'autre, par des changements de zone opérationnelle d'une phase à l'autre et par l'annulation d'activités dans des régions où des cultures expérimentales avaient été établies par CONSEFORH, lorsque les communautés ne répondaient plus aux critères de sélection stricts de DIPPAC.

En même temps, l'ensemble de services techniques adopté par CONSEFORH devenait moins adapté à la nouvelle phase de DIPPAC qui favorisait l'agriculture commerciale et les systèmes d'agroforesterie au détriment de la foresterie paysanne.

DISCUSSION : LES FACTEURS AFFECTANT LA COLLABORATION

Cette section traite des principaux facteurs qui ont eu un effet sur les liens de collaboration –

d'après une analyse des phases de collaboration interinstitutionnelle – et fait des observations sur les méthodologies employées.

Les attributs de l'agence de vulgarisation

Les caractéristiques organisationnelles et d'autres facteurs intéressant le développement des liens de collaboration dans le cas du CONSEFORH sont indiqués ci-dessous.

Les objectifs de l'agence par rapport aux besoins des bénéficiaires : Il est important pour l'agence intermédiaire de définir ses propres objectifs avant d'entreprendre une collaboration, et ces objectifs doivent refléter les besoins ressentis par la communauté. Dans le cas de la CINDES, les besoins de la communauté étaient spécifiques – le bois de chauffage – et cela permettait d'avoir des stratégies claires et une participation locale concentrée sur la résolution du problème. Cela eut aussi pour conséquence une forte participation des femmes en tant qu'assistantes et dans les programmes concernant les pépinières. Le rôle d'une agence de vulgarisation représentant les besoins des bénéficiaires apparaissait aussi dans le rôle proactif de la CINDES dans l'établissement de contrats avec CONSEFORH, menant à un programme de collaboration qui, en dépit des problèmes financiers, a obtenu un niveau élevé de soutien de la part de la direction.

Dans les deux autres cas, les besoins des bénéficiaires étaient très variés et entraînaient un manque de clarté et une certaine instabilité dans les objectifs des agences de vulgarisation. De surcroît, dans le cas du PROCORAC, les objectifs initiaux répondaient au souhait du donateur d'incorporer une composante

environnementale dans le Projet et étaient moins concernés par les besoins des paysans participants.

Le type d'agence et son approche à la vulgarisation : Dans le cas de la CINDES, une ONG locale, il y avait un niveau notablement élevé d'intérêt parmi tous les acteurs à faire de la participation paysanne un élément intégral de l'approche à la vulgarisation. Avec PROCORAC, un projet à durée limitée avec une intervention beaucoup plus grande de la part du donateur et du gouvernement, l'accent était plus sur les travaux à faire qu'au renforcement des capacités et aux processus sociaux. Dans le cas de CARE, un autre facteur au niveau du projet était les changements radicaux des méthodologies d'une phase à l'autre, accompagnés de changements substantiels dans les zones géographiques et les communautés assistées.

La capacité à trouver des incitations et des financements : Avec son importante expérience en matière de gestion des ressources financières pour l'agriculture commerciale, PROCORAC a montré une capacité notable à tirer parti des incitations forestières offertes par le projet PROCUENCA. La CINDES a également employé le collatéral institutionnel de CONSEFORH, pour présenter des propositions financières aux donateurs et poursuivre la mise en oeuvre de la foresterie paysanne.

Technologie, caractéristiques paysannes et attributs des zones opérationnelles

La complexité et les risques implicites à l'établissement de parcelles boisées étaient une autre limitation lorsqu'il s'agissait de cibler les caractéristiques du groupe (ex : petits paysans avec peu d'éducation scolaire, accès limité aux

ressources foncières et autres limitations socioéconomiques). La grande diversité de compétences requises pour la collecte de semences, la production en pépinière, l'établissement et la gestion de plantations de différentes essences sur de longues périodes, est souvent actuellement hors de portée du savoir faire et de la base de connaissances des communautés qui ont donc besoin de programmes de formation et de vulgarisation, que les agences de vulgarisation peuvent trouver difficiles à assurer à long terme.

Dans le cas de la CINDES, au sud du Honduras, la dégradation des sols et les risques de sécheresse étaient des exemples manifestes des multiples limitations de la foresterie paysanne. Ces risques n'étaient pas aussi sérieux dans les autres zones géographiques où opéraient les agences partenaires.

A l'exception du travail de régénération naturelle, l'histoire de CONSEFORH en tant que projet de recherches génétiques et de production de semences arboricoles rend difficile la constitution d'un "panier technologique" qui grouperait un ensemble de systèmes agroforestiers plus appropriés aux limitations et besoins des groupes ciblés retenus.

Les faibles bénéfices privés et le peu de rentabilité financière des plantations forestières, par rapport à d'autres options d'utilisation des terres, constituaient un facteur critique limitant la demande des participants, en l'absence d'incitations financières ou commerciales. En outre, la forte demande en main-d'oeuvre au début de la saison humide (lorsque les plants de pépinière doivent être plantés dans les champs) crée une concurrence

entre les activités agricoles et forestières qu'il n'est pas toujours possible de résoudre définitivement, sauf avec des incitations financières qui compenseraient les paysans pour le manque à gagner occasionné par les activités de foresterie paysanne effectuées, à un moment critique de l'année.

L'absence de normes gouvernementales et de politiques nationales efficaces favorisant le reboisement aura été une limitation sérieuse dans tous les cas. Seulement avec PROCORAC, on avait les conditions favorables pour réussir l'établissement de plantations à grande échelle, grâce à l'existence d'un programme technique et d'incitation financière, PROCUENCA. Toutefois, ces incitations n'offraient qu'une solution partielle dans la mesure où, lors des phases de gestion et de récolte, une série de problèmes apparaîtront probablement à cause des défaillances des normes et de la politique forestière du Gouvernement hondurien.

LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

Le processus de sélection

La sélection de collaborateurs appropriés est évidemment fondamentale. Une fois lancé, un programme associant des agences incompatibles serait un gaspillage de temps et d'argent. Bien qu'évident, ce fait peut être facilement sous-estimé dans l'enthousiasme initial après la prise de contact. Des informations fiables doivent donc être produites lors du processus de "familiarisation institutionnelle". Pendant les premières réunions, des critères rigoureux doivent être appliqués par l'une des parties, ou encore mieux les deux. Les attributs de chaque organisation qui pourraient, à plus ou moins

long terme, affecter négativement les activités de collaboration doivent être identifiés.

Dès le moment où l'on décide de travailler ensemble, il est important de vérifier de manière interne les accords préliminaires à tous les niveaux dans les deux organisations et d'évaluer les implications du programme de travail potentiel en termes de temps, de ressources et de stratégie. Des ateliers de travail faisant appel à des moyens participatifs et réunissant du personnel des deux organisations permettent de faciliter et d'élargir les discussions avec les employés qui seront chargés de mettre en oeuvre la collaboration. Ils sont aussi l'occasion d'analyser aussi systématiquement que possible les avantages et les inconvénients d'établir cette relation. Ces processus évitent également les risques de décisions prises à un échelon supérieur de la hiérarchie dans chaque organisation qui pourraient imposer des obligations au personnel sur le terrain n'ayant pas nécessairement une vision précise de l'ensemble de l'accord. De même, des discussions entre les organisations sur les termes de l'accord envisagé évitent souvent l'adoption d'initiatives prises unilatéralement par le personnel administratif à des échelons intermédiaires, sans l'accord de la direction ou du siège central.

Le respect de ces directives peut prendre deux ou trois mois car, vu le travail habituel à faire, aucune des deux organisations ne peut investir beaucoup plus de temps pour obtenir une décision rapide sur le programme de collaboration envisagé.

Les phases de la relation de collaboration

Une observation basée sur l'expérience de

Encadré 3 Les phases et les risques du cycle des liens de collaboration**La phase de familiarisation (fiançailles)**

Pendant cette phase, les représentants des deux organisations prennent part à de premiers contacts pour voir si un intérêt commun existe. Des réunions sont organisées pour définir les “règles d’engagement” en fonction des objectifs des organisations, des perceptions du personnel, et de la définition des besoins des communautés qui seront satisfaits par des investissements effectués dans le cadre du programme de collaboration. Les principales personnalités engagées dans les activités de collaboration sont identifiées. Une organisation, ou les deux, peut appliquer des critères officiels – ou pas – à l’agence candidate pour donner une impulsion aux discussions intra-organisationnelles. Finalement, la décision est prise de procéder et les composantes du programme de collaboration sont définies ainsi qu’un calendrier.

L’accord de collaboration (mariage)

Pendant cette phase, les détails de la collaboration et le niveau de formalité désirés par les deux organisations sont définis. Les discussions portent sur la convergence des méthodes de travail, la définition des degrés de flexibilité dans les investissements en ressources, les analyses des facteurs qui risquent d’affecter la performance du partenariat, et la préparation et la signature des accords écrits, généralement sous forme de mémorandums d’accord.

La mise en oeuvre initiale (lune de miel)

Cette phase se caractérise par un degré d’optimisme et un esprit positif envers la collaboration et une gamme d’activités qui bénéficient d’un fort soutien institutionnel. Les activités sont effectuées conformément aux plans d’action et des mécanismes officiels – ou pas – de communication sont développés. Cette phase est caractérisée par des niveaux élevés “d’apprentissage mutuel” souvent tournés vers les activités de formation et de recherche au niveau agricole. Des différences dans les modes d’opération et la méthodologie peuvent apparaître mais, généralement, le degré d’optimisme supprime les inquiétudes et évite à ces différences de devenir des obstacles. On n’essaie pas vraiment d’examiner ou de surmonter les différences plus profondes de méthodologie. La quantité d’activités incite à développer des systèmes de contrôle participatifs et officiels. A mesure que la relation progresse, les contacts informels deviennent plus importants au détriment de la communication officielle.

Maturité et transition (tension ; potentiel de croissance ou de divorce)

La consolidation de la collaboration est la phase la plus difficile et celle qui comporte le plus de risques. Dans cette phase, après deux ou trois ans, la collaboration est considérée comme acquise et court le risque d’être moins bien estimée qu’au début. Il y a des changements dans le personnel responsable de la collaboration dont les contrats arrivent à terme, ainsi que des transferts, et les programmes ou les phases des agences se terminent. Les implications des différences de philosophie dans chaque organisation commencent à devenir évidentes, ainsi que les différences internes d’opinion à propos de la collaboration. En conséquence, les

Encadré 3 (continuation)

priorités institutionnelles peuvent changer, conduisant à un affaiblissement du soutien apporté par la direction aux liens de collaboration. Les changements et modifications budgétaires imposés par les donateurs peuvent réduire les ressources à la disposition du programme de collaboration, avec des réalisations en diminution par rapport à ce qui était prévu par le plan d’action annuel. Souvent les ressources à la disposition de l’agence de vulgarisation sont insuffisantes pour satisfaire les besoins créés par le développement des opérations après la phase pilote initiale. Au cours de cette phase, l’impact réel et le rapport coût-bénéfice des technologies mises en avant sont évalués. Les deux parties ont des entretiens internes sur la valeur de la collaboration, évaluent le coût des investissements dans les liens et leur rendement en termes de bénéfices réels obtenus sur le terrain. Finalement, c’est pendant cette phase que de nouveaux liens peuvent apparaître avec d’autres organisations mieux à même de satisfaire les besoins et les politiques du moment, de l’une ou des deux organisations.

Source : d’après Farrington et al. (1996)

CONSEFORH montre que les relations institutionnelles suivent un cycle qui passe par des phases bien définies (encadré 3). La collaboration entre les organisations est une “relation vivante” qui, d’une certaine manière, rappelle les relations humaines. Cela confirme les profils de développement observés par d’autres analystes (Farrington et al., 1996).

Application du “kit de collaboration”

S’il est vrai qu’une relation de collaboration réussie s’appuie clairement sur un avantage comparatif et une complémentarité entre les objectifs et les activités des organisations, ce sont les interactions entre les individus concernés qui sont cruciales pour rendre possible la collaboration au jour le jour et à plus long terme. En conséquence, les mutations de personnel peuvent avoir des effets sérieux sur la collaboration.

Ainsi, l’un des grands avantages de ce que l’on pourrait appeler un “kit de collaboration”, est de faciliter des interactions optimales entre

les membres des deux organisations. Les outils employés pour gérer les liens de collaboration peuvent accroître la “tolérance de transfert”, la durabilité des accords de collaboration et leur survie après des changements de personnel.

Les accords formels

Pourquoi formaliser la collaboration ? D’abord, un degré significatif de formalité est désirable parce que les deux organisations devront investir du temps et des ressources dans les activités communes et donc nécessiteront des justifications officielles pour ces dépenses, si elles veulent mettre sur pied un sérieux programme de travail pour avoir des résultats significatifs. Ensuite, un certain niveau de formalité contraint les organisations concernées à produire des accords à un niveau stratégique qui garantit que les intérêts des organisations soient complémentaires et qu’une confiance mutuelle soit maintenue pendant plusieurs unités de temps (Alsop et al., 1996).

Comme ce mode de collaboration est volontaire, le type d’accord le plus adapté est le

“mémorandum d’accord”. Dans le processus de préparation qui suit les processus de sélection mentionnés ci-dessus, des vues communes sont développées concernant les objectifs, les responsabilités et les méthodologies à utiliser. Par exemple, les stratégies de vulgarisation seront discutées en relation avec les niveaux prévus de participation locale – l’un des collaborateurs peut vouloir mettre en oeuvre une stratégie hautement participative, auquel cas les besoins en termes de formation, de finances et de temps doivent être anticipés. Le mémorandum démontre le sérieux des intentions des deux parties, il convient donc qu’il soit signé par la direction au plus haut niveau.

En dépit de l’emploi des procédures de sélection suggérées ci-dessus, la difficulté la plus sérieuse avec les mémorandums d’accord est que, dans la mesure où l’élaboration normalement se fait pendant la phase de “lune de miel”, ils ont tendance à être archivés et oubliés, puis à ne pas être pris en compte, modifiés ou actualisés. L’une des raisons pour cela est qu’ils sont généralement d’une durée non déterminée. L’expérience de CONSEFORH indique que les mémorandums d’accord pourraient plutôt être limités dans le temps, par exemple pour une année. Après cela, des révisions périodiques pourraient être effectuées et les termes et stratégies redéfinis sur la base de l’expérience acquise durant la première phase de collaboration, au-delà de la phase de lune de miel.

Les réunions de coordination

La communication est fondamentale pour maintenir une collaboration active et efficace. Bien que les réunions officielles – ou pas – prennent un temps précieux pour le personnel,

elles sont clairement un moyen indispensable pour garder le contact. Cela va dans le sens des conclusions de Farrington et al. (1996) qui déclare que les rencontres sont probablement la dimension la plus importante des programmes de collaboration. L’expérience de CONSEFORH indique que, au début de la collaboration, les réunions devraient être fréquentes (probablement tous les deux ou trois mois) et, à mesure que les relations s’affirment, elles pourraient devenir moins fréquentes, peut-être tous les trois ou quatre mois.

Bien qu’elles forment la base d’une interaction intensive, ces réunions ont tendance à être perçues comme des corvées et peuvent perdre la priorité dans chaque organisation, notamment si le personnel affecté aux programmes de collaboration est surchargé de travail avec d’autres tâches. Cela présente plusieurs risques : dès que les organisations commencent à considérer la collaboration comme acquise ou à réduire la priorité qui lui était attribuée, la communication est affectée et l’examen en profondeur des problèmes et des différences de perspective est négligé.

Dans le même temps, le phénomène de “fatigue de réunion” peut se développer lorsque les rencontres sont perçues comme, à la fois, trop fréquentes et stériles. Il convient d’employer les moyens démocratiques normaux leur permettant d’être efficaces, tels que prévoir leur durée à l’avance, envoyer l’ordre du jour au préalable, rédiger des comptes rendus mettant l’accent sur les points forts et définir des mécanismes efficaces pour appliquer les décisions et surveiller les accords.

Les plans d’action

Le plan d’action annuel est l’outil de base

permettant de transformer les accords généraux de collaboration en une série de tâches spécifiques. Comme la préparation du plan d’action implique des négociations et la programmation d’activités à tous les niveaux, elle doit être participative et devrait associer des représentants des paysans et des vulgarisateurs, généralement par des ateliers de planification en début ou en fin d’année. Cet échéancier permet un lien étroit avec la présentation et la validation des rapports de contrôle des activités réalisées. Ces plans couvrent deux domaines complémentaires :

- Définir les objectifs, par exemple, les zones de plantation à établir, le nombre et le type de cours de formation à organiser, le nombre de familles à associer, etc. En définissant les objectifs, le principe général appliqué par CONSEFORH était de “commencer petit et grandir”, c’est-à-dire employer des connaissances à une petite échelle afin de réduire au minimum les risques pour les paysans, avant de se donner des buts plus ambitieux ultérieurement.
- La définition participative des activités nécessaires pour atteindre les objectifs et leur commande systématique dans un format décrivant les activités à réaliser. Ce type de format donne la liste des participants, les dates exactes attribuées à chaque activité, les dépenses prévues et le partage des responsabilités parmi les personnes concernées. La programmation détaillée des activités évite l’indécision pendant la réalisation. Un point fondamental à noter est que le personnel des deux organisations doit prendre les plans au sérieux et faire tout son possible pour exécuter les activités convenues. En conséquence, le plan d’action spécifie des dates plutôt que de vagues durées

ou des périodes imprécises pour chaque activité. Une fois qu’il y a un dépassement des dates ou que les activités prévues ne sont pas achevées à temps, les deux parties perdent de la crédibilité, la méfiance s’installe ainsi qu’un manque de motivation qui exigera de grands efforts pour l’inverser. Toutefois, les plans d’action peuvent tout à fait être réajustés pendant les réunions de coordination en cours d’année pour les adapter aux nouvelles circonstances. Les changements de date constituent une chose normale mais ne doivent concerner que quelques jours ou semaines. Des activités ne peuvent être annulées que s’il y a une bonne raison de le faire.

Les systèmes de contrôle

Les systèmes destinés à contrôler la réalisation des activités de collaboration permettent de mesurer leur impact, de détecter les problèmes de performance des activités à temps et de fournir des renseignements pour les planifications suivantes. Normalement, le système s’appuiera sur des éléments aussi bien participatifs qu’officiels (archives). Chaque organisation appliquant déjà probablement son propre système de contrôle, tout nouveau système développé doit donc être compatible avec celui-ci ou adapté. Les réunions annuelles de contrôle et d’évaluation sont très importantes car elles sont l’occasion de comparer les objectifs fixés aux réalisations concrètes, de valider les données du contrôle officiel, de débattre en profondeur de certains aspects de la collaboration et de commencer à planifier le prochain cycle d’activités. Ces rencontres devraient réunir les paysans qui participent, des vulgarisateurs et – pour discuter les résultats de l’évaluation – le personnel de direction des deux collaborateurs.

Tableau 2 Série annuelle d'activités de coordination

Periode	Activité
An N°1 : novembre	Evaluation participative annuelle avec les paysans et les vulgarisateurs pour traiter les problèmes et vérifier les résultats obtenus sur le terrain la première année et développer les plans d'action pour la deuxième année.
An N°2 : janvier	Réunions avec les décideurs pour parachever les plans d'action de la deuxième année en se basant sur les évaluations participatives de la première année.
Avril	Réunion trimestrielle pour contrôler les programmes de production de plants, associée à des visites sur le terrain pour examiner la progression des pépinières.
Juin/juillet	Réunion trimestrielle pour contrôler les activités de plantation avec des visites sur le terrain pour donner un soutien direct.
Octobre	Réunion trimestrielle pour faire le suivi des données de contrôle et planifier les ateliers d'évaluation.
Novembre	Evaluations annuelles avec les paysans et les vulgarisateurs pour vérifier les résultats de la deuxième année et développer des plans d'action préliminaires pour la troisième année.
An N°3	Répétition du cycle d'activités.

Ordre et logique des outils employés

L'expérience de CONSEFORH a montré l'intérêt de suivre un cycle annuel qui donne un cadre de référence et contribue psychologiquement à renforcer la collaboration. Un tel cycle donne à tous ceux concernés un sentiment d'organisation du travail permettant de réaliser les activités – aussi bien de bureau que de terrain – d'une manière logique et ordonnée. CONSEFORH a suivi le cycle présenté au tableau 2, avec ses collaborateurs.

Les lignes de communication

Les quatre outils mentionnés pour diriger les liens de collaboration devraient ouvrir de nombreuses lignes de communication au public. Toutefois, ne compter que sur ces outils serait insuffisant, car des développements inattendus et des changements internes dans l'une ou l'autre des organisations pourraient affecter les activités communes, c'est pourquoi les communications privées ou semi-privées sont également cruciales. Cela permet d'identifier

très tôt les sources de problèmes et de trouver des solutions pour les résoudre.

Les organisations concernées devraient nommer une ou deux personnes responsables de la collaboration avec l'autorité de prendre des décisions et chargées de communiquer fréquemment par différents médias. Même durant des contacts fortuits, des sujets importants peuvent être mentionnés et un échange transparent d'opinion se faire qui serait plus difficile à réaliser lors de réunions publiques. En conséquence, les niveaux de démocratie interne, la facilité de communication et la culture de participation des organisations engagées sont aussi des facteurs importants pour établir une communication efficace.

Le développement des ressources humaines

Le développement des compétences des vulgarisateurs et des paysans reste l'objectif fondamental de la collaboration, à partir d'une appréciation des connaissances indigènes et de la capacité à expérimenter. Un important principe de la planification des programmes de formation est la continuité de la participation de la population ciblée (vulgarisateurs ou chefs paysans) à une série de cours de formation, de sorte que les participants bénéficient d'une accumulation continue de connaissances et de compétences. Ainsi, l'idéal est que les mêmes personnes assistent à plusieurs cours de formation afin d'achever un programme complet de formation. Les activités prévues devraient suivre un cycle de développement capable de former le personnel de façon progressive et systématique. Des liens seront établis entre les activités de formation et les tâches à exécuter immédiatement sur le terrain ; par exemple, des cours de formation auront lieu

dans les pépinières en fin de chaque année pour permettre d'appliquer rapidement les connaissances récemment acquises.

Toutefois, la participation systématique des stagiaires est difficile à obtenir, puisqu'elle dépend des systèmes internes de planification et de rémunération, de la stabilité du personnel et des méthodologies de vulgarisation employées par les agences de développement. Comme le montre ci-dessus le cas du PROCORAC, lorsque les agences de vulgarisation enrôlent des services d'assistance technique, une priorité donnée aux zones ciblées pour être plantées d'arbres a tendance à prévaloir, au détriment de la formation et de la participation des paysans. D'un autre côté, le recours à des assistants paysans bénévoles non payés n'entraîne pas toujours non plus une participation consistante aux cours de formation, notamment lorsque ceux-ci doivent participer aux frais. Comme le notait Alsop et al. (1996), "le développement des ressources humaines ne peut être dissocié du contexte institutionnel dans lequel les compétences nouvelles/améliorées sont acquises et appliquées" et il convient de privilégier la "flexibilité.... et l'innovation parmi le personnel et la réponse aux attentes des paysans plutôt qu'aux impératifs venus du haut des organisations...".

La participation paysanne

La participation des paysans aux processus de vulgarisation n'est pas automatique puisqu'elle dépend des stratégies employées par les agences de vulgarisation. Dans la plupart des cas, les systèmes permettant de rendre compte aux communautés paysannes ne sont pas très développés. L'agence de soutien peut chercher à influencer les méthodologies appliquées mais il n'est pas facile d'obtenir des résultats

optimaux. Les outils proposés par CONSEFORH comprenaient des évaluations participatives des essais sur le terrain, des études socioéconomiques à l'aide d'outils participatifs, des évaluations annuelles et des ateliers de planification/formation associant les paysans participants. Néanmoins, le développement et l'emploi de ces outils nécessitent le soutien total de l'agence de développement à tous les niveaux de sa hiérarchie.

Si l'objectif est que ces outils participatifs deviennent des éléments incorporés à la méthodologie de l'agence de vulgarisation, des investissements importants en termes de temps devraient alors être envisagés et prévus au budget à l'avance dans le plan d'action. L'expérience de CONSEFORH a mis en avant deux types contrastés de participation. Avec la CINDES, un niveau élevé de participation dans les familles paysannes a été constaté dans le programme de collaboration, bien que les résultats sur le terrain soient, jusqu'à présent, relativement modestes par rapport aux besoins et aux prévisions. Dans le cas du PROCORAC, un programme ambitieux d'activités avait été mis sur pied, mais la participation communautaire était limitée au niveau opérationnel et beaucoup moins dirigée vers l'amélioration des compétences de la paysannerie et le développement des communautés.

En général, la tendance voulait que CONSEFORH prît la tête d'activités participatives spécifiques, tandis que l'agence intermédiaire avait un rôle plus passif de soutien ce qui suscitait des inquiétudes concernant la pérennité de ces méthodologies comme elles avaient tendance à être "reprises" d'une façon incomplète par l'organisation partenaire et,

notamment dans le cas du PROCORAC, elles avaient peu de chance d'être bien intégrées à son approche de la vulgarisation. L'enseignement à tirer est que les activités de collaboration imposeront de nouvelles contraintes aux agences intermédiaires et que pour obtenir une participation paysanne appropriée, il faut employer des méthodologies convenues à l'avance et maintenues en place d'un commun accord.

Développement organisationnel, intervention et tolérance au changement

La gamme de services proposée par l'agence de soutien doit s'ajuster et se développer pour répondre aux besoins grandissants des agences de vulgarisation. Si l'agence de développement demande des services dépassant les capacités de l'agence de soutien, il est important que celle-ci puisse assurer ces services d'une autre manière chaque fois que possible. Cette flexibilité de la part de l'agence de soutien rendra la collaboration attrayante aux yeux de l'agence de vulgarisation.

L'assistance institutionnelle offerte par l'agence de soutien joue aussi un rôle déterminant, par exemple, dans la préparation des propositions de financement, le parrainage des liens entre l'agence intermédiaire et les sources locales d'assistance, d'incitations et de finances. De la sorte, une relation étroite peut être établie entre les besoins des participants, les résultats à long terme de la collaboration et la compétence organisationnelle de l'agence de développement dans un environnement élargi. L'agence de soutien doit éviter de se considérer simplement comme un conseiller technique et être prête à assumer un rôle plus général d'accompagnement institutionnel. Cela pose en soi des

problèmes qui ne sont pas toujours faciles à résoudre, comme dans le cas de CONSEFORH, où le personnel local du COHDEFOR (les interlocuteurs du personnel d'assistance du DFID) n'était pas habitué à assumer ce rôle plus général d'accompagnement institutionnel.

Les relations de collaboration dépendent d'un compromis continu entre priorités et intérêts. Dans la quatrième phase, celle de maturation et de transition, il est normal de voir apparaître des différences entre les parties concernées. La collaboration (dans le cas de CONSEFORH) était volontaire, pas contractuelle, les deux parties n'étaient donc pas obligées de se conformer aux directives et stratégies spécifiées par l'autre collaborateur. Pourtant, des mécanismes acceptables d'intervention doivent être définis car les deux parties investissent des ressources dans la collaboration en espérant obtenir des résultats spécifiques.

Quelle mesure pourrait prendre une organisation si les résultats obtenus n'étaient pas à la hauteur de ses espérances ? L'expérience de CONSEFORH montre l'intérêt d'éviter d'avoir recours à des interventions lourdes et d'initier au contraire un processus de réflexion sur les différentes perspectives. C'est l'un des objectifs des systèmes de contrôle, notamment avec l'élément participatif des ateliers d'évaluation annuelle. Une autre méthode consiste à tenter d'officialiser la collaboration par une redéfinition commune des objectifs de collaboration, en révisant les accords de collaboration après une phase initiale d'un an. Cela permet d'évaluer sereinement les objectifs et les méthodologies de chaque organisation,

une fois passée la période de lune de miel. D'autres outils ont été décrits par Farrington et al. (1996).

Toute révision des accords de collaboration devrait être liée à la préparation par l'agence de vulgarisation du document précisant sa propre stratégie en matière d'activités de foresterie. Ce processus (effectué avec l'aide de l'agence de soutien) exige d'y passer du temps mais contribue à éviter le risque d'avoir de nouvelles activités de foresterie paysanne mal intégrées aux priorités à long terme de l'agence de vulgarisation.

Fin des accords de collaboration

La collaboration a été définie comme étant "une intersection temporaire et changeante des moyens employés dans des buts différents" (Alsop et al., 1996). Par conséquent, la fin d'une relation de collaboration n'est pas nécessairement un événement regrettable, puisqu'il est naturel pour les organisations de changer et de ne plus avoir besoin d'un soutien extérieur ou de se différencier d'une manière ou d'une autre. Un exemple de ceci est PROCORAC/FUNDER, qui était assisté par CONSEFORH et dont les besoins d'une aide directe diminuait probablement à mesure que son expérience grandissait et qu'elle développait des relations avec d'autres organisations.

Comment procéder quand une collaboration semble s'essouffler ? Lorsque les organisations divergent, elles ont tendance à mettre progressivement leurs relations en veilleuse, ne plus compléter les activités communes et à interrompre leurs communications. Le désavantage de ce scénario est qu'il ne permet pas d'apprentissage institutionnel. Le

programme original de collaboration devrait plutôt s'achever par une évaluation officielle incorporant des discussions sur les différents facteurs qui affectent la collaboration et définit ses réalisations et les principales leçons à tirer pour préparer les stratégies futures, dans l'intérêt des deux organisations.

CONCLUSIONS

Pour l'instant, les expériences de collaboration entre les organisations ont été souvent caractérisées par une piètre réalisation des plans, des résultats décevants et la déception progressive des parties concernées. Le sujet du présent document était que les connaissances disponibles – stratégies et outils concrets – devraient être appliquées pour développer avec succès des programmes de collaboration. En réponse aux questions posées au début de cet article et sur la base de l'expérience décrite, on peut tirer les conclusions suivantes :

1) Les caractéristiques principales des agences intermédiaires de développement étaient leur méthodologie de vulgarisation, leur capacité administrative et leur capacité à trouver des ressources financières et des incitations. De même, les éléments significatifs relatifs aux caractéristiques bénéficiant aux paysans et les attributs très risqués de zones géographiques particulièrement reculées, en fonction des technologies de foresterie paysanne ont été appliqués.

2) Des opportunités doivent être créées afin d'assurer la participation des chefs paysans aux activités de contrôle et d'évaluation annuelle. Toutefois, la participation ordinaire des paysans aux activités de collaboration dépend de la méthodologie de vulgarisation

adoptée par l'agence intermédiaire, sur laquelle l'agence de soutien ne peut avoir qu'une influence limitée.

3) Une sélection et une formation du personnel responsable du développement des liens de collaboration doivent être faites soigneusement. Il convient également de prendre soin des phases par lesquelles les relations de collaboration passent progressivement – en gardant à l'esprit les modifications importantes qui risquent beaucoup de se produire au cours de la phase de maturation des relations institutionnelles. Des mesures correctives devraient être appliquées aussitôt que des difficultés apparaissent dans les relations, si l'on veut que les divergences ne deviennent pas insurmontables.

4) Comme indiqué dans Alsop et al. (1996), à long terme, les effets les plus visibles des programmes de collaboration visant le développement des ressources humaines, devraient être considérés du point de vue du paysan et se manifester en termes d'acquisition de compétences basées sur les connaissances indigènes, d'expérimentation et de dissémination de l'innovation. Bien qu'il soit trop tôt pour juger des effets durables du programme CONSEFORH, certains résultats substantiels ont été obtenus, même si ce n'était pas à une échelle permettant de remédier la grande rareté des produits et des services forestiers dans les zones rurales sèches du Honduras.

5) Les risques multiples capables de faire dérailler les programmes de collaboration doivent être anticipés. Les outils de coordination constituent une base de départ capable de les contrer qui peut être adaptée à d'autres

situations. Un niveau significatif de formalité est recommandé chez les organisations engagées dans la préparation des accords, dans la mise en oeuvre des plans annuels et dans la communication, notamment pour conduire les programmes de collaboration concernés par le développement des ressources humaines. Toutefois, comme l'indique aussi Farrington et al. (1996), une approche en "kit" est bien adaptée aux différentes techniques permettant une bonne flexibilité à mesure que les besoins et les circonstances évoluent. Une condition essentielle de l'application de ces moyens est le respect fidèle des engagements pris, afin de maintenir un climat de confiance mutuelle parmi les organisations et les communautés paysannes concernées.

REMERCIEMENTS

Les auteurs tiennent à remercier Dr Andrew Pinney, Dr Kate Schreckenber, Erik Kowal et Dr Kevin Crockford pour leurs suggestions lors de la rédaction de la version préliminaire. Des commentaires précieux ont été faits aussi par Dr John Farrington de l'ODI, Londres.

REFERENCES

Anderson, J. (1997) Report on the Workshop on Pluralism and Sustainable Forestry and Rural Development (Rapport de l'atelier sur le pluralisme, la foresterie durable et le développement rural). *Réseau de foresterie pour le développement rural, Bulletin d'information* N°22. ODI, Londres.

Alsop, R., Khandelwal, R., Gilbert, E. et Farrington, J. (1996) *The Human Capital Dimension of Collaboration among Government NGOs and Farm Families: Comparative Advantage, Complications and Observations from an Indian Case* (La dimension du capital humain dans la collaboration pour les gouvernements, les ONG et les familles paysannes : avantage comparatif, complications et observations d'un cas en Inde), p. 3-12 : *Agriculture and Human Values* 13 (2).

Biggs, S. (1989) *Resource-poor farmer participation in research: a synthesis of experiences from nine agricultural research systems* (La participation des paysans pauvres en ressources : synthèse des expériences de neuf systèmes de recherche agricole). *OFCOR Comparative Study Paper* N° 3. ISNAR.

Chambers, R. (1983) *Rural development: putting the last first* (Développement rural : mettre les derniers en premier). Longman,

Harlow.

Farrington, J., Gilbert, E. et Khandelwal, R. (1996) *Process Monitoring for Multi-Organisational Collaboration: Activities, Roles and Processes* (Contrôle de processus pour la collaboration multi-organisationnelle). Rapport de l'atelier Fondation Ford/BAIF/ODI, Pune. Décembre 1996, ODI, Londres.

Kowal, T.M. (1993) Registro de Algunas Agencias Hondureñas Involucradas en Actividades de Agroforestería Plantaciones y Conservación Forestal. *Serie Miscelánea de CONSEFORH* Número 52. CONSEFORH, Siguatepeque, Honduras.

McMahon, M.A. et Nielson, D. (1998) *Modernizing the provision of agricultural extension in Latin America: Why and How?* (Moderniser la vulgarisation agricole en Amérique latine : pourquoi et comment ?). Document de travail de la Banque mondiale pour la IV^e Conférence FIDAMERICA Electronique sur les nouvelles approches à la vulgarisation agricole. <http://www.fidamerica.cl/extension.html>

Wellard, K., Farrington, J. et Davies, P. (1990) *The State, Voluntary Agencies and Agricultural Technology in Marginal Areas* (L'Etat, les agences bénévoles et la technologie agricole dans les zones marginales). Réseau de recherche et de vulgarisation agricole, Document N°15. ODI, Londres.

ACRONYMES

AFE Administración Forestal del Estado (Administration forestière de l'Etat)

CATIE Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (Centre agronomique tropical de recherche et de formation)

CIEF Centro de Investigación y Estadística Forestal (Centre de recherche et de statistique forestières)

CINDES Consultora para Iniciativas de Desarrollo Socioeconómico (Cabinet-conseil pour les initiatives de développement socioéconomique)

COHDEFOR Corporación Hondureña de Desarrollo Forestal (Corporation hondurienne de développement forestier)

CONSEFORH Proyecto de Conservación y Silvicultura de Especies Forestales de Honduras (Projet de Conservation et de sylviculture des essences forestières du Honduras)

DfID Department for International Development (Département du développement international)

DIPPAC CARE Diversificación y Privatización del Proyecto Agroforestal Comunitario (Diversification et privatisation du Projet agroforestier communautaire CARE)

FUNDER Fundación para el Desarrollo Empresarial (Fondation pour le développement de l'entreprise)

IICA Instituto Interamericano de Cooperación Agrícola (Institut interaméricain de coopération agricole)

INA Instituto Nacional Agrario (Institut national agraire)

ONG organisation non gouvernementale

PACO Proyecto Agroforestal Comunitario (Projet agroforestier communautaire)

PROCORAC Proyecto de Consolidación de Empresas del Sector Reformado (Projet de consolidation des entreprises du secteur réformé)

PROCUENCA Proyecto de Manejo de la Cuenca del Embalse Francisco Morazán (Projet de gestion de l'aire d'alimentation du Barrage Francisco Morazán)

SAG Secretaría de Agricultura y Ganadería (Secrétariat de l'agriculture et de l'élevage)

Prière d'envoyer tous commentaires au sujet de ce document à l'adresse suivante :

Réseau foresterie pour le développement rural
Overseas Development Institute
Portland House
Stag Place
Londres SW1E 5DP
Royaume-Uni

Les commentaires qui parviendront seront transmis aux auteurs et pourront éventuellement figurer dans des bulletins ultérieurs. Certaines ou toutes les parties de cette publication peuvent être photocopiées, à condition que leur source soit mentionnée. La Coordinatrice du Réseau remercie d'avance ceux qui voudront bien lui donner des précisions sur toute utilisation éventuelle de ce document à des fins de formation, de recherche ou de conception, exécution ou évaluation de programmes. Les points de vue exprimés dans les documents sont ceux de leurs auteurs et des membres du réseau. Ils ne reflètent pas nécessairement les politiques de l'ODI.

Réviseurs du présent document :

Mise en page :

Traduction :

Imprimé par :

Kate Schreckenberget David Brown

Caroline Wood et Cathy Waterhouse

Claude Karnif

Russell Press Ltd, Nottingham

sur papier recyclé

Logo du RDFN conçu par Redesign

Rural Development Forestry Network
Overseas Development Institute
Portland House
Stag Place
London SW1E 5DP

Téléphone : +44 (0) 20 7393 1600
Télécopie : +44 (0) 20 7393 1699
Courrier électronique : forestry@odi.org.uk
Site Internet : <http://www.oneworld.org/odi/>

Le Réseau de foresterie pour le développement rural est financé
par la COMMISSION EUROPEENNE