AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT
WASHINGTON, D. C. 20523
BIBLIOGRAPHIC INPUT SHEET

FOR AID USE ONLY
Batch 70

1. SUBJECT CLASSIFICATION
A. PRIMARY: Food production and nutrition — AE30-0000-0000
B. SECONDARY: Development

2. TITLE AND SUBTITLE
Developpement communautaire,definition et principes

3. AUTHOR(S)
Ogden,Jean

4. DOCUMENT DATE: 1962
5. NUMBER OF PAGES: 40p.
6. ARC NUMBER: ARC 301.34.A265e

7. REFERENCE ORGANIZATION NAME AND ADDRESS
AID/AFR/RTAC ; AID/TA/RD

8. SUPPLEMENTARY NOTES (*Sponsoring Organization, Publishers, Availability*)
(In Collection: techniques am.,46)
(In English,French,and Spanish. English,34p.: PN-AAE-846 ; Spanish,37p.: PN-AAE-848)

9. ABSTRACT

10. CONTROL NUMBER
PN-AAE-847

11. PRICE OF DOCUMENT

12. DESCRIPTORS
Community development
Definitions
Villages

13. PROJECT NUMBER

14. CONTRACT NUMBER
AID/AFR/RTAC

15. TYPE OF DOCUMENT

AID 590-1 (4-74)

TECHNIQUES AMÉRICAINES - 46

Développement communautaire

Définitions et principes

CENTRE RÉGIONAL D'ÉDITIONS TECHNIQUES

COLLECTION : TECHNIQUES AMÉRICAINES

LISTE DES OUVRAGES PUBLIÉS EN FRANÇAIS

1. CRÉATION D'UN SERVICE DE VULGARISATION AGRICOLE
   Building a Strong Extension Service
2. LES FIBRES VÉGÉTALES ET LEURS UTILISATIONS
   Vegetable Fibers and their Uses
3. COMMENT CRÉER UNE USINE
   How to Start a New Factory Shop
4. LES TRANSMISSIONS DE FORCE MOTRICE DANS L'ARTISANAT FAMILIAL
   Power Transmissions for Cottage Industry
5. PETITES CONSERVERIES
   Small Canning Facilities
6. LES PETITES SCIERIES
   A Small Saw-Mill Enterprise
7. DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE - SÉLECTION 1
   Technical Digest Supplement Section IV : Economic Development
8. COMMENT ÉTABLIR UNE ASSOCIATION D'ÉPARGNE ET DE CRÉDIT
   Establishing Savings and Loan Associations
9. UN FACTEUR DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE - LA SÉLECTION DES INDUSTRIES
   Manual of Industrial Development
10. APPAREILS A KÉROSÈNE
    Technical Digest Supplement N° 8 : Kerosene Devices
11. MAISONS EN TERRE
    Earth for Homes
12. PETITE ENTREPRISE - LES MANUTENTIONS
    Improving Materials Handling in Small Plants
13. PETITE ENTREPRISE - LES RELATIONS HUMAINES
    Human Relations in Small Industry
14. PETITE ENTREPRISE - L'IMPLANTATION D'UNE USINE
    Profitable Small Plant Layout
15. PETITE ENTREPRISE - 150 QUESTIONS
    150 Questions for a Prospective Manufacturer
16. PETITE ENTREPRISE - LE LANCEMENT DES PRODUITS
    New Product Introduction for Small Business Owners
17. PETITE ENTREPRISE - LA CONCEPTION DES PRODUITS
    Design is your Business
18. LE CONTREMAITRE AU SERVICE DE LA PETITE INDUSTRIE
    The Foreman in Small Industry
19. PETITE ENTREPRISE - LA COMPTABILITÉ INDUSTRIELLE
    Cost Accounting for Small Manufacturers
20. PETITE ENTREPRISE - LA GESTION DU PERSONNEL
    Personnel Management Guides for Small Business
21. PETITE ENTREPRISE - MANUEL DE GESTION FINANCIÈRE
    A Handbook of Small Business Finance
22. COMMENT ON OBTIENT LE CRÉDIT AGRICOLE AUX ÉTATS-UNIS
    Getting and Using Farm Credit
23. LE SYSTÈME DE CRÉDIT AGRICOLE COOPÉRATIF AUX ÉTATS-UNIS
    The Cooperative Farm Credit System - Functions and Organization
24. ACCROISSEMENT DE LA PRODUCTIVITÉ AGRICOLE AUX ÉTATS-UNIS
    Sources and Causes of Increased Farm Production in the United States
25. ÉTUDES A L'ÉTRANGER SOUS LES AUSPICES DE L'A.I.D.
    Participants in Technical Cooperation

26. VULGARISATION AGRICOLE - LES AUXILIAIRES VISUELS
Using Visuals in Agricultural Extension Programs
27. VULGARISATION AGRICOLE - L'ÉLABORATION DES RAPPORTS
Extension Reports
28. VULGARISATION AGRICOLE - LA PLANIFICATION
Extension Looks at Program Planning
29. L'AMÉNAGEMENT D'UN POULAILLER FAMILIAL
Poultry Unit for Family and 4-S
30. UNE MÉTHODE LOGIQUE D'ÉLEVAGE AVICOLE
The Poultry Result Demonstration
31. VULGARISATION AGRICOLE - VOIR POUR CROIRE
Seeing Is Believing - How to Conduct Convincing Result Demonstrations
32. COMMENT ÉVALUER LES RÉSULTATS DE LA VULGARISATION AGRICOLE
Six Keys to Evaluating Extension Work
33. MANUEL DE CRÉDIT AGRICOLE
Farm Credit Manual
34. LE CRÉDIT AGRICOLE - SOURCE DE PROSPÉRITÉ
Lending to Increase Farmer's Income
35. IRRIGATION PAR ASPERSION
Sprinkler Irrigation
36. LA PRÉVISION DES BESOINS EN MAIN-D'ŒUVRE
The Forecasting of Manpower Requirements
37. PROGRÈS ET PERSPECTIVES DE LA PRODUCTION ALIMENTAIRE
Progress and Prospects for Food Production
38. LES COOPÉRATIVES AGRICOLES AUX ÉTATS-UNIS
Rural Cooperatives in the United States
39. L'AVICULTURE SOUS UN CLIMAT SUBTROPICAL ET SEMI ARIDE
Poultry Management in a Subtropical Semi-Arid Climate
40. DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE - CINQ RÉALISATIONS INTÉRESSANTES EN AFRIQUE
Community Development - Five Community Development Stories Out of West Africa
41. LES SERVICES PUBLICS DE L'EMPLOI
Establishment of National Employment Services
42. DISTRIBUTION DES EAUX - LE CALCUL DES PRIX
Waters Rates Manual - AWWA M1
43. DISTRIBUTION DES EAUX - LES COMPTEURS D'EAU
Water Meters - AWWA M6
44. DISTRIBUTION DES EAUX - LA GESTION DES SERVICES
Water Utilities Management - AWWA M5
45. DISTRIBUTION DES EAUX - LES RELATIONS PUBLIQUES
Silent Service is not Enough
46. DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE - DÉFINITIONS ET PRINCIPES
Community Development - An Introduction to C.D. for Village Workers
47. DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE - ORGANISATION DES CONSEILS
Making Council Meetings More Successful
48. DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE - APPLICATIONS DANS LES ZONES URBAINES ET SEMI-URBAINES
Community Development - CD in Urban and Semi-Urban Areas
49. DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE - EFFETS SUR L'ÉVOLUTION SOCIALE
Community Development and Social Change
50. DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE - UN RENFORT POUR LA VULGARISATION AGRICOLE
Community Development - Community Development, Extension and the Village AID Synthesis

51. DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE - PRÉPARATION DES CONFÉRENCES
Community Development - Conference on Conference Planning
52. DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE - LE MONITEUR RURAL ET L'ORGANISATION DEMOCRATIQUE
Community Development - The Village Aid Worker and Democratic Program Planning
53. MANUEL DE CONSERVATION DU SOL
Soil Conservation Manual

QUELQUES AUTRES PUBLICATIONS "CRET"

— BUVEZ DE L'EAU PURE
Drink Safe Water
— COMMENT LAVER VOTRE LINGE
How to Wash Your Clothes
— COMMENT FAIRE LA VAISSELLE
Wash Dishes Right
— COMMENT SE DÉBARRASSER DES ORDURES
Dispose of Wastes
— HYGIÈNE DU CORPS
Personal Cleanliness
— LA LUTTE CONTRE LES INSECTES AU LOGIS
Get Rid of Household Pests
— COMMENT CONSERVER VOS PROVISIONS
Storing Food at Home
— L'AGRICULTURE AUX ÉTATS-UNIS
Farming in the U. S.
— CONSERVATION DE L'EAU ET DU SOL DANS DE NOMBREUX PAYS
Soil and Water Conservation in Many Countries
— LA SANTÉ PUBLIQUE EN AFRIQUE NOIRE
The Present State of Health in the African Sudan

Traduction d'un ouvrage en langue anglaise intitulé
COMMUNITY DEVELOPMENT
An Introduction to CD
for Village Workers
Training Material - Series A - Volume 1. April 1962
Elaboré pour l'AID
par Mrs. Jean OGDEN

La présente édition en langue française est publiée par le
REGIONAL TECHNICAL AIDS CENTER (RTAC)
dénommé
Centre Régional d'Editions Techniques (CRET)
PARIS-FRANCE
qui relève du
Department of State
Agency for International Development
Washington D. C.
Pour tous renseignements au sujet des publications CRET
s'adresser à la
Mission Américaine de l'A. I. D.
Ambassade des Etats-Unis d'Amérique
(Capitale du pays d'où émane la demande)

Table des matières

Le développement communautaire : définition 1

Quelques principes fondamentaux du développement communautaire 4

Le processus du développement communautaire 7

Deux méthodes : laquelle choisir ? 11

Le développement communautaire : l'agent a l'échelon local 16

L'animateur : définition et identification 23

Résumé et perspectives 27

Préface

L'A.I.D. a le plaisir de présenter la première d'une série de publications sur le Développement communautaire réalisée à partir de textes préparés par ses conseillers régionaux ou par des responsables du Développement communautaire dans les pays intéressés. Ces publications ont un double but : d'abord répondre à un besoin en ouvrages de formation dans divers pays où les programmes de Développement communautaire sont en cours d'exécution ou sur le point d'être mis en œuvre ; ensuite, diffuser une partie du matériel qui a déjà fait ses preuves sur le plan local. Il est à souhaiter que ces publications puissent servir à la formation et à l'orientation des fonctionnaires et animateurs chargés du Développement communautaire en pays hôtes. Autant que possible, l'on s'est efforcé de les rédiger en un langage simple, pratique et facile à traduire.

Nous sommes redevables à Madame Jean Ogden pour l'adaptation et la rédaction de ces textes.

Définitions

Dans toute la série de brochures sur le Développement Communautaire nous avons adopté la terminologie suivante :

AGENT à l'échelon local ou à l'échelon du village ou **Agent urbain** ou encore **Agent** du Développement Communautaire désigne une personne spécialement formée en matière de développement communautaire. L'agent exerce ses fonctions au sein même de la communauté, en collaboration étroite avec la population locale, en se bornant strictement à aider celle-ci à résoudre ses propres problèmes par l'effort collectif.

MONITEUR désigne une personne chargée de former les Agents dans des institutions spécialement créées à cette fin.

ANIMATEUR de village ou de la communauté désigne un habitant du village qui sans être investi d'une fonction officielle, use de son prestige personnel pour conseiller et inspirer ses concitoyens.

VULGARISATEUR ou agent de vulgarisation désigne un fonctionnaire relevant d'une administration déterminée (généralement le Ministère de l'Agriculture) qui se rend périodiquement dans les communautés pour démontrer des techniques modernisées employées en divers domaines.

Introduction

La présente brochure s'inspire de dix monographies préparées par le Dr. Donald L. Beran, Conseiller pour le Développement communautaire USOM (Lybie). Elles étaient adressées à des agents à l'échelon local pendant une période de plusieurs mois (février-juin 1958). Elles avaient pour but de fournir un matériel de base pour un cours de formation qui devait avoir lieu en août de la même année. Il fut donné à l'Ecole secondaire d'agriculture d'El Awelia, et, 48 agents venus de chacune des six provinces de Cyrénaïque, y assistèrent.

Ces monographies étaient conçues de façon à donner un aperçu des objectifs, des principes fondamentaux et des procédures élémentaires du Développement communautaire, qui serviraient de base aux techniques d'atelier. Ces textes traitent si simplement et si directement de ces idées qu'ils méritent une plus grande diffusion. Le contenu, tout autant que la méthode suggérée pour préparer des stagiaires avant l'installation de l'atelier proposé, devraient se révéler profitables là où le Développement communautaire est en cours de réalisation ou sur le point d'être mis en œuvre.

Reconnaissant le fait que pour l'assistance technique l'agent, à l'échelon local, doit s'adresser aux spécialistes disponibles, les agents en firent venir de plusieurs organismes. Ils leur soumirent des sujets sur l'agriculture, la santé publique, l'éducation et les questions qui s'y rapportent. En qualité d'experts et de techniciens, ils discutèrent de questions pratiques, telles que : la conservation du sol, les problèmes relatifs à l'approvisionnement en eau, l'emploi des petits outils les bains antiparasitaires pour les moutons et la tondaison des moutons, l'hygiène du milieu, les coopératives (leur organisation et leur fonctionnement) et les services rendus par la Bibliothèque ambulante.

Les techniques qui se sont avérées efficaces dans le travail de développement communautaire furent employées dans l'école de formation. Le personnel qualifié montra, en les utilisant, les méthodes qui seraient sui-

vies par les agents de retour dans leurs propres communautés : groupes de discussion, débats sur des films, visites pour observer la mise en pratique des programmes, scènes représentant les situations rencontrées réellement par les agents locaux et montées par les stagiaires eux-mêmes. L'on fit continuellement des évaluations, enseignant ainsi aux stagiaires le processus d'auto-évaluation.

Le présent opuscule ne contient pas de plan journalier qu'il y a lieu d'adapter à chaque situation, et aux ressources disponibles. Cependant le contenu de ces monographies est d'une façon générale applicable toutes les fois que les agents s'efforcent d'aider la population à maîtriser les instruments qui lui permettront d'améliorer le niveau de vie de tous.

Travaillant ensemble pour le bien du village.

Le développement communautaire : définition

Développement communautaire est le terme employé pour définir la méthode que beaucoup de gouvernements ont appliquée pour inciter la population de leurs villages à mettre davantage à profit l'initiative et l'énergie locales afin d'augmenter la production et d'améliorer leur niveau de vie.

C'est un processus d'action sociale selon lequel les membres d'une Communauté :

— s'organisent pour arrêter des plans et agir ;
— définissent leurs besoins et leurs problèmes individuels et communs ;
— élaborent des plans collectifs et individuels pour répondre à leurs besoins et résoudre leurs problèmes ;
— exécutent ces plans en se servant au maximum des ressources de la communauté ;
— complètent ces ressources, si nécessaire, avec des services et matériels provenant d'organismes gouvernementaux ou privés, extérieurs à la communauté.

Ce processus est important, car :

Les gouvernements ont appris que lorsque l'on donne à la population locale une occasion de décider elle-même du meilleur moyen d'améliorer son niveau de vie, l'état sanitaire de la communauté et de diminuer le nombre d'illétrés, les spécialistes éprouvent alors moins de difficultés pour introduire des améliorations souhaitables qui auront des effets plus durables.

Le Développement communautaire doit consister à fournir une assistance technique sur le plan local de façon à démontrer comment les gens travaillent ensemble pour améliorer leur niveau de vie.

Le Développement communautaire a pour objet :

— d'aider les gens à trouver des moyens d'organiser des programmes d'effort personnel ;
— de fournir des techniques d'action coopérative dans le cadre de plans que la population locale élabore et exécute pour améliorer son propre niveau de vie.

Il peut avoir comme résultat :

— une diminution du nombre d'illétrés ;

— une amélioration de la santé publique ;

— une plus grande productivité agricole.

Il s'intéresse avant tout :

— *non seulement* aux résultats tangibles,

— *mais aussi* à ce qui arrive à la population au cours du processus de réalisation de ces objectifs matériels.

« L'Organisation pour l'Action », est le principe essentiel du Développement communautaire. Pour la réaliser, l'agent doit connaître et être capable de faire comprendre aux autres :

— les techniques pour réunir des individus ;
— les différentes formes d'organisation démocratiques ;
— les moyens de s'assurer la participation de l'individu ;
— les méthodes pour amener les gens à discuter et à réfléchir.

Il doit aussi leur montrer :

— comment aboutir à ce qu'ils pensent avoir besoin ;
— comment attribuer une priorité aux diverses actions qu'ils se proposent d'accomplir ;
— comment voir qu'ils peuvent faire quelque chose pour eux-mêmes ;
— comment s'y prendre pour obtenir l'aide nécessaire à un échelon administratif plus élevé.

Le Développement communautaire est fondé sur l'hypothèse qu'un changement social et économique désiré peut être amené par les efforts sincères des populations elles-mêmes. Le Développement communautaire :

— encourage une méthode de travail unifiée,
— met à contribution la main d'œuvre de la communauté,
— reconnaît le fait que la population est la plus grande ressource d'un pays,
— produit ses propres résultats qui sont l'expérience et la compétence en matière de procédures démocratiques.

Les possibilités de réalisation de cette hypothèse, selon laquelle un « changement peut être amené par les efforts des populations elles-mêmes », sont basées sur trois faits admis :

1. L'homme, dans le courant de sa vie a la faculté d'apprendre et de modifier son attitude et son comportement.

2. L'homme est arrivé à son état actuel en s'adaptant, quelquefois par l'épreuve et l'erreur, mais plus souvent encore, par la solution rationnelle de ses problèmes.

3. L'homme, enfin, est capable de créer ses moyens de vivre sur un plan supérieur à la seule subsistance et de répondre à des besoins qui dépassent le stade de la survie de l'être physique.

L'expérience a montré que l'emploi de méthodes rationnelles de Développement communautaire résulte presque toujours :

— d'une conviction que le travail, l'ingéniosité et la participation enthousiaste de millions de gens vivant dans des milliers de communautés locales sont indispensables pour le progrès social et économique.

Il est aussi d'une importance capitale que les activités d'effort personnel une fois commencées tendent à faire tache d'huile.

Une fois qu'elle s'est rendue compte de ses propres capacités et qu'elle a utilisé avec profit l'aide technique et matérielle disponible, non seulement la population mûrit, mais elle contribue en outre à résoudre le problème national plus vaste de la production agricole, de la santé publique, de l'éducation et de la prospérité.

Le Développement communautaire ne résoud pas les problèmes d'une nation en matière de commerce international, de constructions de grandes industries, ou de contribution à de vastes projets d'irrigation. Le Développement communautaire constitue par contre un programme méthodique engageant les millions de gens du peuple à aider à résoudre leurs propres problèmes locaux et à exercer, dès lors, une véritable influence sur le développement de la nation.

Quelques principes fondamentaux du développement communautaire

Avant d'adopter des principes, il conviendrait de décider sur quelle base nous pouvons édifier un plan de travail intelligent. Commençons donc par dégager certaines des idées que nous acceptons et certaines de celles que nous rejetons. Acceptons-nous l'idée :

— que les populations ont en elles-mêmes le pouvoir d'élaborer des programmes d'action pour leur propre développement ?
— que le seul fait d'être illéttré ne dénote pas nécessairement une inaptitude à penser et à agir ?
— que les gens du peuple constituent la plus grande des ressources naturelles sous-développées d'un pays ?

Rejetons-nous l'hypothèse :

— qu'une éducation solide est la condition préalable pour qu'un individu puisse aider et servir en tant que dirigeant ?
— que diriger signifie penser et dresser des plans « pour » les autres plutôt « qu'avec » eux ?
— que discerner les problèmes et dresser des plans n'est l'apanage que de quelques privilégiés ?
— que pourvoir à son éducation approfondie est la condition préalable sans laquelle aucun individu ne pourra aider les autres à faire un effort personnel ?
— que l'aptitude à travailler en commun en vue d'une amélioration par leurs propres moyens « s'apprend » mais n'est pas innée ?
— que l'on ne peut rien faire sans argent ou sans aide de l'extérieur ?

(NOTE : Certaines de ces affirmations sont quelque peu tendancieuses. C'est à dessein qu'elles sont mises sous une forme négative pour s'assurer que vous les considérez comme telles. Elles nécessitent sans doute quelque réflexion.)

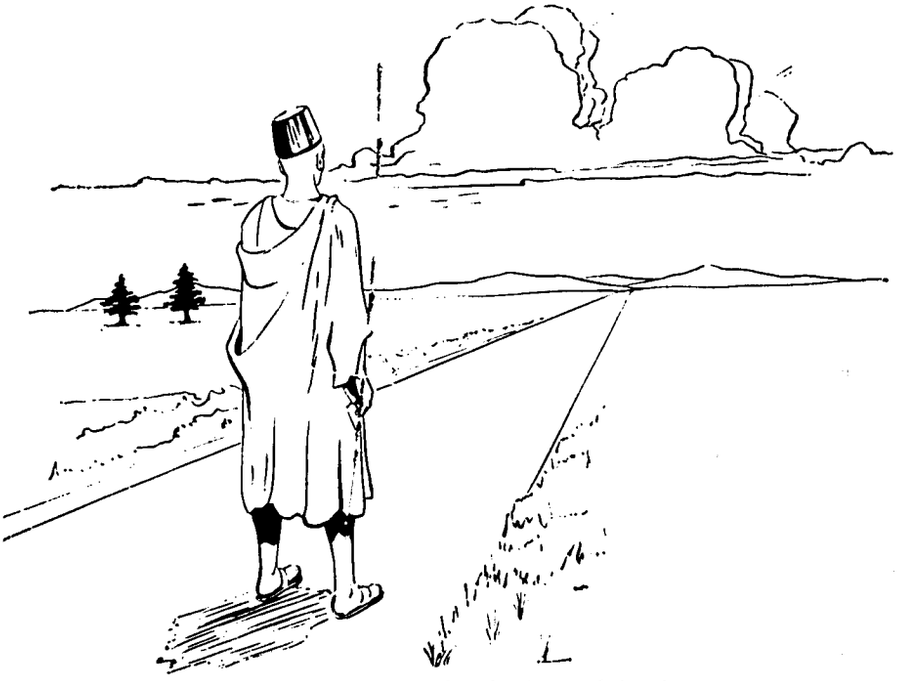
Si jusqu'à ce point nos opinions se rejoignent, nous pouvons commencer à chercher quelques directives pour nous aider à trouver un point de départ pour le Développement communautaire ;

— Les gens ont besoin d'être aidés pour se rendre compte qu'ils détiennent le pouvoir de s'aider eux-mêmes.
— L'assurance du succès à longue échéance, c'est de laisser les programmes d'action jaillir du bas, au lieu de les commencer au sommet dans l'espoir que leur profit s'infiltrera jusqu'en bas.
— Il peut être nécessaire de trouver des moyens d'amener les gens à

prendre conscience pour la première fois qu'ils ont besoin d'améliorations sociales et économiques de toutes sortes.

Maintenant que nous avons bien réfléchi à toutes ces choses nous pouvons commencer à énoncer certains « principes » qui serviront de base à toute action future, tant de l'étudiant que de l'éducateur en matière de programmes de Développement communautaire :

1. Il faudrait échafauder les programmes en commençant par le bas.
2. Ceux qui sont appelés à coopérer à l'exécution des plans doivent prendre part à leur élaboration.
3. Il faut aider les populations qui cherchent à réaliser des projets par leurs propres moyens afin de les encourager à faire de plus grandes choses.
4. Les experts qualifiés travaillent *avec* la population locale à résoudre « ses problèmes » comme « elle les voit » à « son niveau de développement » dans le cadre de « ses valeurs » et de « ses déterminations ».
5. Ces moniteurs n'agissent pas en dictateurs pour mener, conduire, diriger, imposer ou essayer d'accélérer le développement pour le plaisir d'accélérer.



Le regard tourné vers des horizons lointains.

Maintenant, peut-être, nous pouvons dire : VOICI CE QUE NOUS CROYONS :

— L'ultime espérance d'un pays : c'est sa population.

— Le villageois ou le fermier est capable :
  — de définir ses propres problèmes,
  — de proposer des solutions,
  — de les mettre à l'épreuve, et,
  — d'améliorer ses moyens de les résoudre.

— La mise en valeur des ressources humaines est ce qu'il y a de plus important dans le développement national.

— Ce n'est que si la population participe pleinement à la solution de nombreux problèmes qu'elle atteindra une maturité solide.

Le processus du développement communautaire

Ainsi que nous l'avons déjà déclaré :

Le Développement communautaire est un processus.

En maîtrisant bien ce processus, les gens apprennent à se tirer d'affaire seuls. Dans ce processus la population :

— détermine ses objectifs,
— fait l'inventaire des conditions existantes,
— compare les conditions présentes avec les objectifs désirés afin de découvrir ses « besoins »,
— élabore des plans praticables,
— choisit le plan le plus avantageux,
— l'exécute,
— évalue les résultats,
— décide des lignes de conduite futures.

Plus encore, le Développement communautaire est un processus qui obéit à une *méthode*.

La *première phase* consiste à discuter méthodiquement les besoins ressentis par tous les membres de la Communauté.

Elle réussit, si :

— La discussion est méthodique,
— La population sait que tout effort personnel de sa part se verra encouragé et assisté par son gouvernement ou par quelque autre organisme digne de confiance.

Elle échoue si,

— Les conseils de villages ou d'autres organisations locales sont créés par une loi ou par une directive administrative extérieure sans une pleine compréhension, ni une entière participation de la population locale dans l'élaboration de ces projets.
— Un quelconque organisme technique ou d'assistance sociale décide d'entreprendre quelque réforme parce que le chef « légal » d'un village y a consenti ou l'y a invité de sa propre initiative.
— Un organisme se met en quête d'un innovateur de bonne volonté qui fera l'essai d'un procédé amélioré.

La *seconde phase* consiste en une planification méthodique pour la mise en œuvre de la première entreprise d'effort personnel acceptée par la Communauté.

Elle réussit :

— Si le projet choisi n'est pas au-dessus de l'aptitude de la communauté de s'aider elle-même.
— S'il met à contribution la main d'œuvre et l'ingéniosité des membres de la communauté locale.
— S'il est réalisable dans la pratique.
— Si l'on s'assure le concours de personnes qui contribueront par leur travail et leurs talents (et souvent par leurs ressources matérielles et leur argent) à l'exécution du projet.
— S'il incite la population à penser rationnellement et sérieusement à ce qu'il est possible et nécessaire de faire.
— S'il incite la communauté à commencer à faire quelque chose pour elle-même.
— Si la population commence à entreprendre des projets communautaires, même d'importance relativement minime.
— Si les groupes ruraux acquièrent un sens de la responsabilité, de l'initiative et de l'assurance, pour passer aux phases suivantes.

Elle échoue lorsque :
— L'Administration ou un organisme d'assistance sociale entre en scène et fait le travail « pour » la population.
— On utilise de la main d'œuvre locale et « lui verse un salaire » utilisant de la sorte la main d'œuvre locale et non la responsabilité du groupe communautaire.

La *troisième phase* est la mobilisation quasi complète et la mise en valeur des potentiels : physiques, économiques et sociaux des groupes communautaires locaux.

Elle réussit, si :
— La population choisit elle-même de faire ce qu'elle pense être le meilleur pour elle,
— et fait un usage généralisé de la main-d'œuvre et des ressources matérielles locales.
— Un groupe local « organisé » d'une certaine importance travaille sur un projet.
— Des bénéfices rapides et évidents sont réalisés pour toute la communauté.

Elle échoue, si :
— Une campagne nationale intempestive est lancée,
— Des primes sont les principaux stimulants pour le progrès communautaire,
— L'on a recours aux techniques d'excitation et de persuasion des masses,
— Des campagnes intempestives de propagande et la compétition remplacent la discussion, la délibération et la planification méthodiques au sein de groupes communautaires représentatifs,

La *quatrième phase* consiste à créer le désir et la détermination d'entreprendre des projets supplémentaires de mise en valeur communautaire.

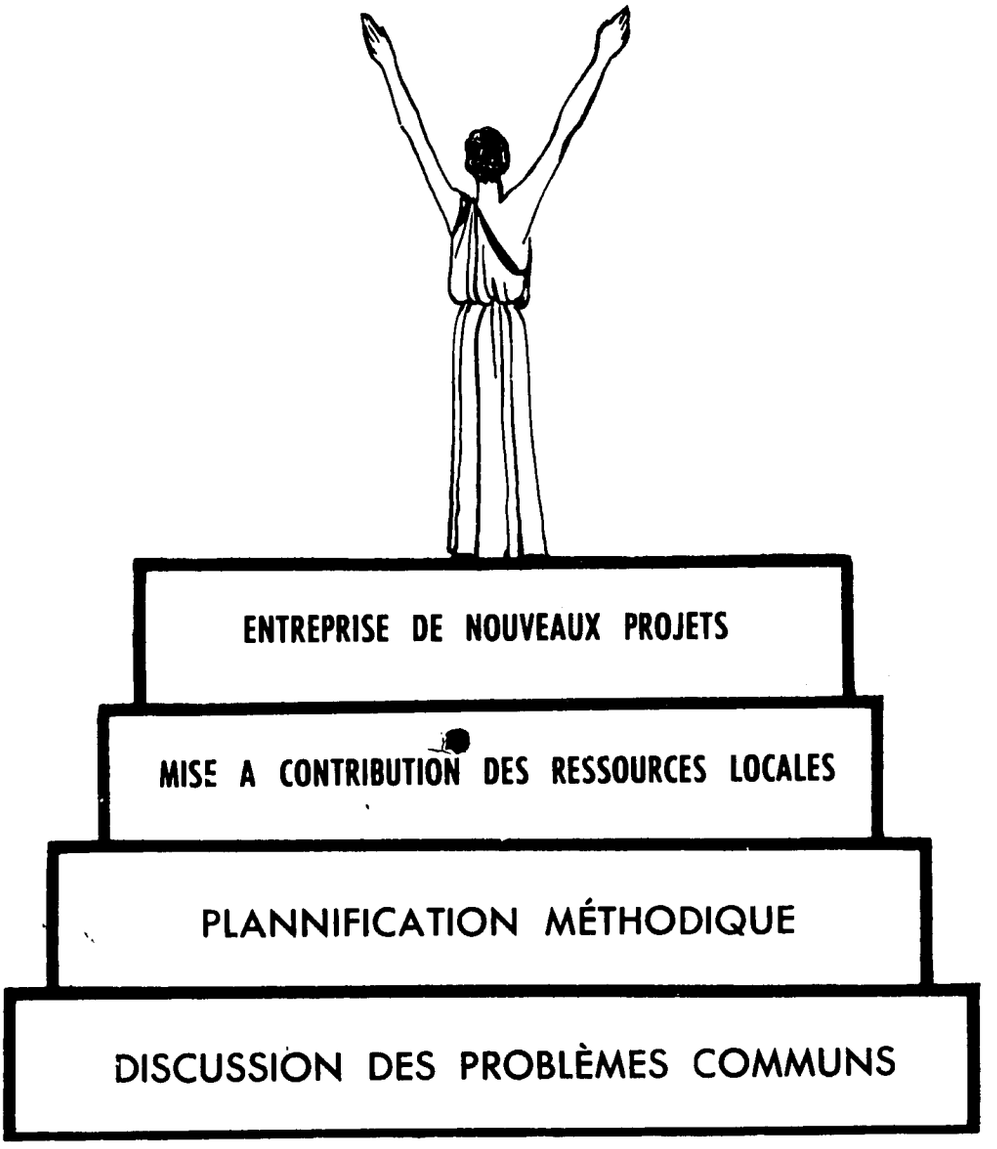
Elle réussit à condition :
— De faire appel à la compétence nouvellement acquise du groupe,

— De mettre à profit la fierté qu'éprouvent les gens à accomplir un projet de valeur,
— De mettre en jeu un orgueil de groupe justifié,
— Que l'esprit d'équipe et le sentiment collectif se développe.
— Que le groupe cherche à se perpétuer.

Par contre, elle échoue si :
— Les talents acquis lors du projet précédent ne sont pas entretenus et perfectionnés,
— L'assurance prise grâce à la réussite d'une première entreprise n'est pas accrue en s'engageant dans d'autres tentatives d'amélioration communautaire qui soient réalisables et dont le succès est également assuré.

BUT

DÉVELOPPEMENT
ÉCONOMIQUE
et
SOCIAL



Deux méthodes : laquelle choisir ?

Deux voies ont été suivies pour essayer d'aider les populations à améliorer leur sort. On peut les appeler : *a*) la méthode directe et *b*) la méthode indirecte.

LA MÉTHODE DIRECTE

1. On fait une étude.
2. Un spécialiste dresse l'inventaire des problèmes de la population,
3. Ce spécialiste, éventuellement conseillé par des collègues ou par d'autres spécialistes, détermine le degré d'importance des problèmes,
4. Ensuite, le spécialiste et ses collègues établissent un programme « pour » la population.
5. Il peut y avoir une campagne pour faire adopter ce plan par la population.
6. Le spécialiste, ou d'autres, embauchent des ouvriers pour faire le travail « pour » la communauté.

La méthode directe a les avantages suivants :

— Elle produit des résultats tangibles.

— Elle permet des réalisations rapides.

— Elle s'occupe de projets qui peuvent être exécutés sans donner naissance à un programme de réaction en chaîne.

Mais elle a aussi ses faiblesses :

— Elle introduit des programmes compétitifs par plusieurs organismes parce qu'elle ne s'intéresse qu'à un seul aspect de la vie plutôt qu'à la communauté dans son ensemble.

— Elle est très onéreuse.

— Elle se soucie moins de répondre à des besoins ressentis par la population qu'à exécuter des projets approuvés et imposés d'en haut ou de l'extérieur.

— En général le « programme » s'arrête avec le départ du spécialiste, car c'est plutôt « son » programme que celui que le peuple s'attribue.

LA MÉTHODE INDIRECTE

1. L'agent s'adresse d'abord aux habitants pour gagner leur confiance et leur appui,
2. Il discute avec eux de leurs problèmes et besoins, de leurs espoirs et désirs.
3. Puis, travaillant « ensemble » à l'élaboration d'un plan, ils choisissent un problème qu'« ils » sont en mesure de résoudre.
4. Ils s'assurent les conseils et l'assistance d'organismes existants pour mettre en œuvre leur plan.
5. Ils passent de la théorie à l'action en travaillant à la solution de leur problème.
6. Ils passent au problème suivant qu'ils jugent important en procédant avec une confiance accrue en leur aptitude à s'aider eux-mêmes.

La méthode indirecte a les avantages suivants :

— Elle fait tache d'huile parce que l'initiative est entre les mains (et aussi dans l'esprit et les cœurs) de la population.
— Elle est économique, parce que la population fournit, autant que possible, la main d'œuvre et les ressources matérielles.
— Elle fait appel au spécialiste en tant que ressource là où il peut contribuer ses compétences — mais non pas en tant qu'opérateur.
— Les programmes naissent de ce que la population pense être ses vrais besoins et partant ses besoins fondamentaux.

Mais elle a aussi ses faiblesses :

— Elle semble plus lente au gré du spécialiste et de ceux qui pensent devoir montrer des résultats immédiats.
— Les agents « polyvalents » nécessaires à la méthode indirecte sont généralement plus difficiles à trouver, et par conséquent, ont besoin d'être formés.
— Certains projets choisis par la population peuvent ne pas s'intégrer dans le cadre des plans de développement nationaux. Ils peuvent exiger l'emploi de quelques ressources rares qui ne sont pas censées être utilisées à des projets estimés secondaires à l'échelle nationale.

Les partisans du Développement communautaire emploient la méthode indirecte pour déterminer les besoins locaux et répondre à ces besoins, car ils sont convaincus que :

— Pour qu'il y ait continuité il faut que la population participe en coopération dans les affaires de la Communauté et qu'elle acquière les compétences requises à cette fin.
— Tout comme les individus qu'il faut parfois aider pour leur permettre de pourvoir à leurs besoins, les communautés, elles aussi, requièrent souvent de l'aide pour répondre aux leurs.
— Les communautés humaines peuvent développer leur aptitude à se tirer d'affaire par leurs propres moyens.
— Les populations veulent du changement, et « elles peuvent » elles-mêmes « changer ».
— Les populations devraient participer à provoquer, ajuster, ou à

contrôler les principaux changements qui ont lieu dans leur communauté.

— Une méthode d'ensemble généralisée peut résoudre avec succès des problèmes dont une méthode fragmentaire ne saurait venir à bout.

— Les changements de mode de vie que s'impose la communauté de son propre gré, ont une portée et une continuité que n'ont pas les changements imposés du dehors.

LES PHASES DU PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT

En s'appuyant sur les convictions exprimées ci-dessus, la personne travaillant à l'échelon local doit considérer dans quel ordre et par quels moyens elle mènera à bien les diverses phases du processus de développement.

1. Déterminer les objectifs.
   — Quelle sorte de communauté voulons-nous ?
   — Quelles sortes de conditions sociales et économiques désirons-nous ?
2. Dresser l'inventaire des conditions existantes.
   — Quels sont les besoins économiques les plus importants pour notre communauté ?
   — Quels sont les besoins sociaux les plus pressants ?
   — Lesquels de ces problèmes pouvons-nous résoudre par nos propres moyens ?
3. Etablir les priorités.
   — Quels sont les besoins de notre communauté qui appellent une action prioritaire ?
   — Dans quel ordre aborderons-nous les autres ?
4. Elaborer des plans possibles.
   — Par quels moyens pouvons-nous réaliser la première amélioration ?
   — Quels sont les avantages de chacun d'eux ?
   — Et les inconvénients ?
   — Lequel paraît le plus rentable et avoir le plus de chance de réussir ?
5. Choisir des plans d'exécutions pratiques.
   — Comment procéderons-nous pour dresser les plans de travail nécessaires à l'accomplissement de notre plan général ?
   — Quelles sont les ressources de la Communauté (en matériel et en potentiel de travail) dont nous pouvons disposer pour exécuter le plan ?
   — Que nous faut-il pour compléter nos propres ressources ?
   — A qui s'adresser pour obtenir ce matériel et cette main d'œuvre supplémentaires ?
   — Quels conseils et quelle assistance technique nous sont-ils nécessaires ?
   — Où trouver de tels conseils et une telle aide ?

6. Mettre le plan à exécution.
   — Quelles mesures faut-il prendre pour faire de notre plan une réalité ?
   — Quelle sorte de formation faut-il ? Et, à quel point de notre progression ?
   — Comment pouvons-nous multiplier nos efforts ?
7. Evaluer et prévoir les prochaines étapes.
   — Avons-nous accompli ce que nous nous étions proposé de faire ?
   — Que faire ensuite ? Pouvons-nous bâtir immédiatement sur ce que nous avons déjà fait, évitant ainsi certaines des étapes ?
   — De quelle façon pouvons-nous améliorer notre façon d'aborder le problème suivant ?

EN RÉSUMÉ

La méthode indirecte ou méthode de Développement communautaire est importante car :

— Les GENS sont plus importants que les PROGRAMMES.
— Le programme repose sur une base solide : les besoins ressentis par la population.
— Ceux qui sont appelés à coopérer à l'exécution des plans prennent part à leur élaboration.

Qu'allons-nous faire ensuite ?

— Faire les choses « pour » les gens ne développe ni leur initiative ni leur force. Faire les choses « avec » eux développe l'un et l'autre.
— Les gens accomplissent pour eux-mêmes des choses qui ont un sens à leurs yeux.
— Ils font des choses qui leur tiennent à cœur, développant ainsi leur capacité d'en faire de plus grandes.
— Parce qu'ils ont accompli une chose à laquelle ils attachent de la valeur et de l'importance, ils en éprouvent un certain « orgueil de groupe » et un désir de faire davantage.

UNE DÉMONSTRATION SANS PARTICIPATION ABOUTIT FATALEMENT A UNE FRUSTRATION

Une erreur fréquente dans la technique de mise sur pied de programmes consiste à présumer que la seule démonstration de ce que « nous » considérons bon suffit à garantir que ceux qui y assisteront, suivront inévitablement l'exemple, sans tenir compte, de prime abord, de la manière dont ce résultat a été obtenu. La plupart des multiples projets de villages et de fermes modèles n'ont jamais trouvé crédit auprès de ceux qui étaient censés adopter cette nouvelle et meilleure façon de faire.

Le développement communautaire : L'Agent à l'échelon local

Les agents à l'échelon local sont les personnes-clés du Développement communautaire. Voici « comment » et « pourquoi » ils travaillent.

Ils travaillent :

— « avec la population du village »,
— à la solution de ses problèmes,
— tels qu'elle les voit,
— à son « niveau » de développement,
— et, dans le cadre de « ses » valeurs et de « ses » progrès.

« Jamais » ils :

— n'ordonnent,
— ne conduisent,
— ne dirigent,
— n'imposent, ni
— n'essaient d'accélérer le développement, simplement pour le plaisir, en sacrifiant des résultats plus durables.

Ils sont convaincus que :

— l'ultime espoir d'un peuple réside en lui-même, car
— le peuple est capable de définir ses propres problèmes, de proposer des solutions, de les mettre à l'épreuve et, sur la base de sa propre expérience, d'améliorer sa façon de résoudre les problèmes.
— le progrès national le plus durable, c'est la mise en valeur des ressources humaines.
— la population n'atteindra une pleine et solide maturité que si elle participe pleinement à la solution de nombreux problèmes.
— refuser aux gens le privilège d'identifier leurs propres problèmes, c'est leur refuser la nourriture qui alimente les vertus civiques.
— les dons, avoués ou couverts, sont nuisibles et tendent à perpétuer des formes retardées de comportement social.
— toute vraie réforme est un processus lent qui ne produit ses fruits qu'après une longue expérience d'échecs et de succès.

LA MÉTHODE DE TRAVAIL DE L'AGENT A L'ÉCHELON LOCAL

1. Il rencontre les villageois et les paysans :

— ils apprennent à se connaître,
— ils deviennent amis,
— ils parlent de questions d'intérêt mutuel,
— ils discutent de diverses questions relatives à leur région, comme par exemple : les déficiences de l'éducation, les besoins des fermes, les questions de santé, les carences économiques et sociales, les espoirs, les craintes et les aspirations de la population.

2. Lorsqu'il s'agit de questions d'intérêt général :
   — d'autres personnes de la région sont amenées à prendre part aux discussions,
   — des réunions par petits groupes et des réunions générales sont organisées pour débattre des problèmes sous la conduite de l'ouvrier à l'échelon local.
   — la population crée des comités chargés de s'occuper des problèmes,
   — l'on détermine avec soin la façon d'aborder chaque question,
   — il arrive souvent que beaucoup de personnes soient amenées à participer à la recherche d'une solution,
   — les comités se livrent continuellement à des travaux de planification,
   — les comités des villages font fréquemment des rapports dans des réunions plus importantes,
   — l'on procède fréquemment à des évaluations,
   — en cas de nécessité l'on fait appel à des techniciens et des conseillers.
3. Lorsque les problèmes sont d'ordre individuel :
   — on prend des mesures directes,
   — si possible, on organise des démonstrations,
   — si nécessaire, on consulte des techniciens,
   — on donne des conseil.
4. Des réunions d'équipe sont organisées régulièrement entre inspecteurs et agents à l'échelon local, pour :
   — se tenir mutuellement au courant de leurs travaux,
   — poursuivre la formation de l'agent à l'échelon local,
   — évaluer le travail accompli.
5. Des brochures, des affiches, des films et des tableaux à feuillets mobiles sont publiés pour être utilisés dans le travail.
6. L'ouvrier doit stimuler la prise de conscience et la création de nouveaux besoins :
   — en prévoyant une série de séances de cinéma et en préparant des sujets de débats correspondant aux films projetés,
   — en augmentant leurs facultés au moyen de programmes récréatifs, de lecture et d'alphabétisation,
   — en complétant toujours les activités avec des discussions.

A L'INTENTION DE L'AGENT A L'ÉCHELON LOCAL

Les quelques pages qui suivent dans cette section s'adressent particulièrement à ceux d'entre nous qui travaillent à l'échelon local avec les populations rurales. Elles indiquent quelques-unes des étapes qui nous ont rendu service pour faire démarrer un programme alors que nous commençons à travailler dans une région où nous ne connaissons pas bien les habitants, ni leurs façons de penser et d'agir.

Nous devons tout d'abord trouver une « communauté de sentiments » ; c'est-à-dire une chose à laquelle nous et eux sommes intéressés au même titre. Nous pouvons y arriver en parlant avec les gens sur ce que nous tous, êtres humains, avons en commun :

— la nourriture, le vêtement, le toit, l'approvisionnement en eau,
— les impôts, les dettes,
— le travail, le culte, l'éducation des enfants.

Si nous savons « écouter », nous pouvons découvrir bien vite ce que ces gens, au milieu desquels nous travaillons, pensent être d'une importance vitale. Alors, nous recherchons les intérêts qui nous tiennent également à cœur ; c'est ce qu'on entend par « communauté d'intérêts ». Les domaines dans lesquels nous pouvons avoir des intérêts communs, peuvent être : le gouvernement, la santé, la musique, le temps et son influence sur les récoltes, les cultures vivrières, ou tout autre besoin pour lequel ils aimeraient faire quelque chose s'ils croyaient en avoir les moyens.

— Peu importe d'ailleurs « l'objet » de cette communion de pensée,
— Ce qui importe surtout c'est que nous la trouvions.

Maintenant nous sommes prêts à « partir du bon pied », car nous avons découvert où en est la population par rapport à où elle veut en venir. C'est le moment de commencer à discuter avec les gens de ce dont ils pensent avoir besoin pour améliorer leur vie. En poursuivant avec eux la discussion de ces sentiments de carence nous arrivons à découvrir ce qui semble être à leurs yeux le plus nécessaire. Ce peut être une découverte toute nouvelle pour eux aussi, car ils n'ont, sans doute, jamais réfléchi à ces choses de façon aussi méthodique qu'au cours d'une discussion bien menée par les soins d'un chef de groupe. Une fois que nous savons où en sont les gens et où ils pensent vouloir arriver, nous pouvons commencer à construire.

Pour rendre ce travail possible, il nous faut arriver à savoir tout ce que nous pouvons, sur :

— leur degré technologique,
— leur degré d'instruction,
— leurs moyens de communication,
— leurs moyens de transport,
— leurs croyances et pratiques religieuses,
— leur mode de vie familiale, leur régime alimentaire, et, d'autres coutumes qui influent sur leur façon de vivre et de penser.

Certaines de ces choses peuvent s'apprendre en en parlant directement avec les gens. D'autres, par une observation continue, gardant les yeux

ouverts et les oreilles en éveil sur tout ce qui se passe, et aussi, sur « tout ce qui ne se passe pas » et que nous avions cependant prévu.

Dans tout cela il est important de savoir pourquoi ceux avec qui nous travaillons font ou ne font pas certaines choses. Pourquoi, par exemple :

— plantent-ils à telle période plutôt qu'à une autre ?
— ont-ils atteint un niveau de coopération élevé dans certains domaines de la vie ?
— ont-ils un sens de l'esprit communautaire ?

Trouvez autant de pourquoi que possible. Mais, souvenez-vous toujours :

— qu'il n'est pas indispensable d'essayer de rationaliser leurs méthodes,
— que l'important est de leur faire comprendre que nous nous rendons compte qu'ils ont de bonnes raisons de faire les choses à leur manière.

Une fois que nous comprenons leurs façons d'agir et les raisons qui les y poussent, il nous faut penser en quoi leurs moyens et leurs idées « ressemblent » aux nôtres. C'est ainsi que nous arriverons à comprendre ces différences de conception et que nous pourrons les faire disparaître plus efficacement à l'occasion. Seulement, dans les discussions, mettez aussi fréquemment que possible l'accent sur les ressemblances.

Une fois que nous avons étudié les mœurs et les coutumes de ce peuple, et, discerné dans leurs implications le point qui requiert un changement nous pouvons, alors, penser et parler « activités ». « Commencez par celles auxquelles les gens s'intéressent tout particulièrement ».

Au cours de cette enquête, nous devons garder à l'esprit ce qui suit :

— Passer la majeure partie de notre temps à découvrir ce que la population veut pour elle-même.
— Passer de moins en moins de temps à décider, en tant que professionnel, spécialiste, technicien et inspecteur, ce qui, à notre avis, leur manque.
— Les gens s'intéresseront à des activités concrètes, comme la lutte contre les fléaux qui frappent récoltes et animaux, la sélection des semences, les méthodes de plantations « perfectionnées », l'irrigation, les moyens de commercialisation plus efficaces, etc., etc.

« Il est essentiel d'aider les individus à croire qu'ils peuvent améliorer leur situation ». Pour ce faire, nous devons commencer par des problèmes ou des projets très simples, tels que la diminution du travail manuel pénible pour la plantation. Ils ne manqueront pas d'en reconnaître les bienfaits et en tireront une confiance accrue en leurs facultés créatrices. N'oublions pas surtout que là où il y a peu d'espoir, il y a peu d'effort.

« Nous devons nous contenter de commencements modestes ». Il faut nous attendre aussi à des résultats tardifs. Sachons apprécier les petits changements en les considérant comme des signes de progrès. La population qu a atteint une culture homogène ne tolère, en général, aucun changement. C'est pourquoi la première innovation est la plus difficile à faire accepter. Les cultures traditionnelles sont marquées par la stabilité, et tout changement les menace. Pour cette raison, la population

doit être consciente des conséquences possibles de l'aboutissement d'un projet sur la culture dans son ensemble. En raison de la défiance manifestée envers le changement, il importe de nous souvenir que la civilisation est cumulative et progressive. Et bien que nous sachions que l'enveloppe de la tradition craque, nous devons nous assurer :

— que le changement est orienté vers un niveau d'instruction plus élevé, et,

— que la population peut clairement reconnaître ce fait.

C'est en cela que réside la possibilité réelle d'un effort personnel. « Il est sage d'utiliser les propres organisations de la population ». Elles s'ajustent à l'usage local admis. Il existe encore d'autres raisons pour agir de la sorte :

— L'on dépense moins d'énergie en employant les organisations existentes qu'en en créant de nouvelles.

— Lorsque nous utilisons des organisations ou des groupes existants, nous nous assurons la coopération de leurs chefs.

La force de cette méthode d'effort personnel tient à ce qu'elle tire parti au maximum des ressources locales tant sociales que physiques.

Sans cette coopération nous pourrions avoir à faire face à un manque d'approbation. Nous pourrions même nous heurter à l'opposition de ces organisations. Nous devons faire tout notre possible pour nous assurer l'approbation, l'intérêt et l'appui local des chefs reconnus. Le plus simple moyen de gagner le bon vouloir de la population est de le faire par l'intermédiaire de ses propres chefs.

« N'allez pas trop vite ». Voici quelques règles élémentaires de bon sens :

— Observez l'allure de marche du peuple et tâchez de suivre le pas.

— Donnez du « temps » pour « formuler » des questions.

— Donnez-en aussi pour qu'on les « pose ».

Le villageois ne considère que très peu de choses comme un fait accompli. Il voudra faire le point à chaque étape. Il ne sait presque rien des moyens et des pratiques modernes. Il peut mettre du temps pour arriver à admettre comme nous, la nécessité évidente de l'étape suivante. Il n'a eu qu'une très maigre expérience de ce genre d'effort de coopération que nous essayons de démontrer. La raison pour laquelle nous agissons ainsi peut devoir être discutée « plus d'une fois » avec lui.

Nous ne devrions jamais oublier « qu'il faut du temps pour que les choses se fassent». C'est vrai même pour une société sujette à fluctuation. Imaginez, alors, combien cela est plus vrai d'une société qui est restée stationnaire depuis des siècles.

Quoique nous soyions obligés de tempérer notre impatience à voir se réaliser rapidement le changement désiré, « nous ne devons pas tarder à donner des responsabilités à la population dès qu'elle est capable de les assumer ». Il importe que la personne que l'on aide sache qu'on lui attribuera tout le crédit du progrès réalisé car :

— ainsi elle se rendra mieux compte que le projet a été sincèrement établi pour elle.

Lorsque l'on donne à la population toute la responsabilité qu'elle peut

assumer, l'agent à l'échelon local peut se libérer plus rapidement pour se rendre ailleurs et recommencer :

— Il devrait y avoir un déplacement graduel du personnel d'encadrement formé au départ.
— Un agent à l'échelon local, vraiment bon, s'efforce toujours à remplir sa tâche de manière à ce que la population locale puisse dès que possible se passer de lui.

Il y a lieu, cependant, de prendre des dispositions pour assurer l'application continue des principes de base sur lesquels repose le succès du projet :

— Certains matériels peuvent avoir besoin de révision pour être réparés et maintenus en bon état de marche.
— Dans ce but (et pour renouveler l'inspiration) le personnel de cadre peut être obligé de retourner périodiquement pour s'assurer que l'évolution continue à se faire dans le sens prévu.

Nous devons « traiter les gens en égaux ». Souvent les habitants d'une contrée regardent l'étranger avec méfiance. Ils agissent ainsi à cause d'expériences antérieures avec d'autres étrangers. C'est pourquoi, tout étalage d'opulence (matérielle ou intellectuelle) devrait être évité. Ne pas traiter les gens en égaux contredirait le fond même des croyances que nous disons être les nôtres. Il est inutile d'essayer d'apprendre à quelqu'un qu'il peut se tirer d'affaire tout seul si nous ne lui montrons pas qu'il est digne, à nos yeux, de la foi que nous mettons en ses capacités.

Nous devons nous attendre à des difficultés croissantes :

— Il faut prévoir que dès que la population commencera à gagner un tant soit peu confiance en soi elle voudra naturellement n'en faire qu'à sa tête.
— Elle risque de devenir très exigente.
— Il se peut qu'elle veuille assumer plus de responsabilités qu'elle n'est en mesure de le faire.

Nous devrions faire bon accueil à ces signes et ne pas les étouffer :

— Ils prouvent que la population commence à vouloir faire certaines choses pour son propre compte.
— L'agent à l'échelon local doit être capable de s'ajuster à ces changements d'attitude.
— Un programme d'effort personnel est un échec lorsque aucune de ces tendances ne se manifeste.

« Nous ne pouvons pas nous attendre à des remerciements ». Ceux qui reçoivent une aide sont rarement en mesure de montrer ouvertement leur reconnaissance. Le fait de reconnaître qu'ils ont été très lents à comprendre qu'ils pouvaient faire quelque chose pour eux-mêmes risquerait de les mettre dans l'embarras et sur la défensive. D'autant plus que la nature même du processus leur prouve qu'ils s'aident par leurs propres moyens. Pourquoi donc devraient-ils penser à remercier quelqu'un pour ce qu' « ils » ont accompli ? Il y a lieu encore de tenir compte d'un troisième fait en rapport avec la gratitude : le résultat véritable des activités d'effort personnel et leur importance de longue portée ne sont généralement pas visibles avant des mois (ou même des années)

après le départ de la personne qui en a donné l'impulsion. A ce moment là, peut-être, le souvenir de celui qui les a lancés sur la voie des grandes réalisations dans leur programme de développement communautaire, se sera-t-il estompé.

Il est de la plus haute importance que tout le monde sache dès le début que nous n'utilisons pas des projets d'effort personnel pour nous bâtir des empires privés. Si c'est là le but que nous poursuivons, nous n'avons pas choisi la bonne méthode. « Nous voulons aider les gens à évoluer par leurs propres moyens ».

S'il existe quelque récompense pour nous c'est dans la satisfaction que nous donnent ces gens en continuant à prendre l'initiative dans une suite de projets de développement. C'est là le plus grand hommage qui puisse être rendu à nos efforts, quels qu'ils soient.

Aider les gens à faire un effort personnel.

L'Animateur : définition et identification

QU'EST-CE QU'UN ANIMATEUR ?

Dans une conjoncture de développement communautaire à l'échelon local, le vrai animateur est celui qui :

— assiste les autres à résoudre leurs problèmes,
— guide le peuple avec intelligence,
— oriente vers une action coopérative harmonieuse au sein des groupes,
— est prêt à admettre qu'il n'a pas réponse à toutes les questions,
— a foi en l'humanité,
— ne profite pas de sa position pour dominer les autres,
— s'intéresse plus aux services qu'il peut rendre à la société qu'aux avantages personnels qu'il peut en tirer.

Voici une bonne définition que nous pourrions faire nôtre ; elle est de Donald R. Fessler, de l'Eole Polytechnique de Virginie :

« Un animateur, c'est celui qui a la compétence nécessaire pour mener à bien une certaine phase du développement du groupe et qui est mis en mesure d'employer cette compétence pour aider le groupe à arriver à ses fins. »

LES CARACTÉRISTIQUES DE L'ANIMATEUR

Un animateur est une personne qui a du « savoir-faire ». Ce savoir-faire peut consister :

— à orienter une discussion,
— à présider une réunion,
— à entraîner le groupe dans des activités récréatives,
— à exécuter un travail pour améliorer l'état d'une ferme, d'une maison ou celui de la communauté.

Et il faut que ses compagnons reconnaissent son savoir-faire.

« Un animateur a de la personnalité ». Une personnalité attrayante est un avantage. Une conception courante, mais fausse, que l'on a de l'animateur est que s'il n'est pas naturellement doué d'une personnalité agréable, il est condamné à l'échec. L'art de charmer ou d'inspirer confiance aux gens n'est qu'une autre forme de savoir-faire. Ce peut être le fruit d'une certaine expérience dans les fonctions d'animateur.

Il fait preuve d'initiative :

— De nombreux animateurs le sont devenus après avoir refusé au premier abord d'assumer cette responsabilité.
— L'esprit d'initiative se développe souvent dans une situation délicate qui demande de l'attention.
— Le « savoir-faire » sans esprit d'initiative est stérile.
— La partie la plus importante de notre travail consiste à provoquer des actions de groupe pour encourager les chefs latents à prendre l'initiative.
— Plus le nombre de gens amenés à participer aux activités de groupe au maximum de leurs capacités sera élevé, plus le nombre d'animateurs latents qui se manifesteront sera grand.
— Le succès engendre le succès ; l'échec engendre l'échec. C'est pourquoi, les besoins et les désirs fondamentaux doivent être satisfaits afin d'assurer la participation générale qui permettra à beaucoup de personnes de se révéler comme animateurs.

TYPES D'ANIMATEURS

Dans toute communauté nous trouverons plusieurs types différents d'animateurs. Leurs rôles diffèrent selon leur type et leur objectif. Selon certains sociologues, on peut classer les animateurs dans les principales catégories suivantes :

L'animateur statique est l'expert ou le spécialiste qualifié au plus haut degré, mais qui n'entretient aucune relation avec les groupes qu'il fait profiter de ses compétences.

L'animateur dynamique : plusieurs genres de personnes appartiennent à cette catégorie, selon le genre de relation qu'ils entretiennent avec ceux qui les suivent :

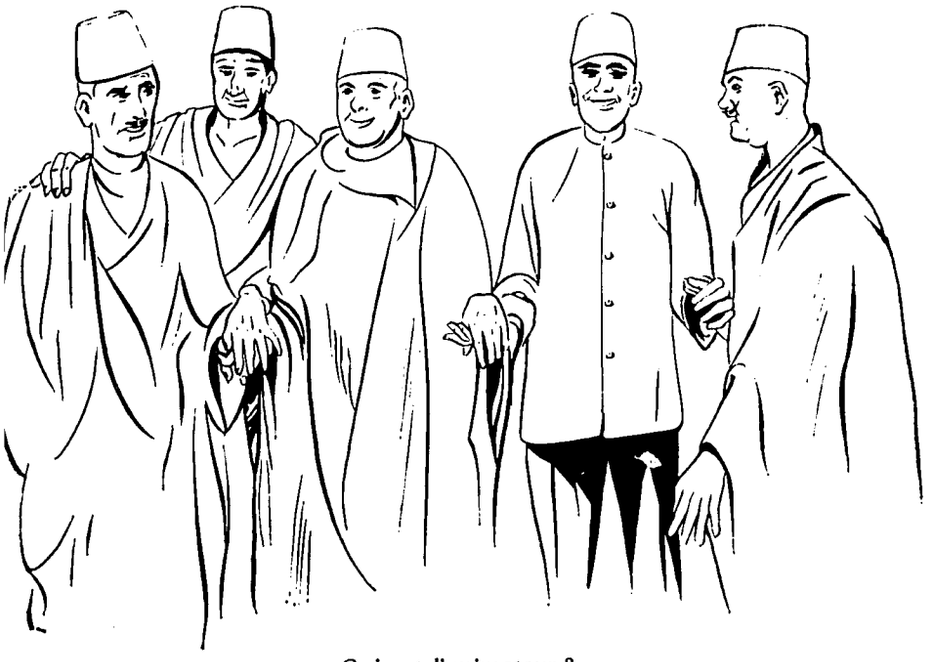
1. L'animateur « reconnu » ou « institutionnel » est un fonctionnaire élu ou nommé appartenant à une institution (gouvernementale, religieuse, culturelle ou autre) ;
   — ceux qui ont l'habitude de le suivre dans le domaine où il exerce ses fonctions le suivront, sans doute aussi, dans d'autres activités ;
   — ils présument que puisqu'il est animateur reconnu dans son propre domaine il devrait être capable de prendre la direction dans n'importe quel autre domaine ;
   — il est souvent beaucoup trop occupé par ses activités multiples pour faire du bon travail ;
   — il s'estime en général fort satisfait de l'honneur qu'on lui fait par égard à son titre ou à sa position, et ne fait par conséquent presque rien pour encourager à l'action ;
   — la nature même des institutions rend plus vraisemblable qu'il ait été choisi pour maintenir le « statu quo » plutôt que pour entreprendre ou favoriser des changements.
2. Le type « dominateur » est celui qui prend la direction afin de dominer les autres :
   — sa participation à la cause commune ne durera que tant qu'il y trouvera un intérêt personnel.

3. Le type « représentatif » est celui qui exerce son pouvoir « avec » le groupe :
   — il reconnaît que ses propres intérêts sont mieux servis « avec » le groupe et « par son intermédiaire » ;
   — il ne monopolise pas le rôle d'animateur ;
   — il ne convoite ni le pouvoir ni le prestige ;
   — il est le seul type d'animateur sur qui l'on puisse compter pour aider le groupe à atteindre son but.

COMMENT TROUVER DES ANIMATEURS

En essayant de découvrir des animateurs dans une communauté, nous pouvons poser aux gens avec qui nous parlons une question directe : « Qui sont vos chefs ? » Ils répondront sans doute en nommant soit les animateurs « institutionnels » soit les animateurs « dominateurs ». Ils ont été élus ou choisis pour remplir la fonction de CHEF, c'est pourquoi le peuple associe « leurs noms » à la fonction. L'un et l'autre ont leurs adeptes. Toute activité entreprise en leur nom ou qu'ils approuvent a une chance de gagner la coopération de ces adeptes. Ils ont ainsi une certaine importance pour le développement communautaire, dans ses premières phases tout au moins.

En revanche pour trouver les animateurs « représentatifs » il ne suffit pas toujours de poser une question directe. Nous arrivons souvent à les trouver en observant vers qui se tournent spontanément les fermiers et



Qui est l'animateur ?

les villageois pour de l'aide ou un conseil. (En fait, une telle personne est quelquefois qualifiée par les sociologues d'animateur naturel.) Cependant, nous pouvons compléter notre observation personnelle pour découvrir certains de ces animateurs latents en posant quelques questions indirectes, telles que :

— A quel cultivateur demanderiez-vous conseil pour obtenir de meilleures récoltes sur vos terres ?
— A qui vous adresseriez-vous pour vous assurer que vous obtenez le meilleur prix pour votre laine ?
— Qui est-ce qui pourrait vous donner le meilleur conseil sur la façon de construire une nouvelle citerne ?

Ces questions peuvent porter sur des sujets divers, tels que la santé, l'éducation des enfants, ou les moyens de donner le maximum de possibilités d'instruction à un enfant qui a manifesté des dispositions particulières pour les études. Il est peu probable qu'une même personne sera désignée dans tous ces domaines différents. Mais si une proportion assez importante des gens interrogés indiquent la même personne dans un ou plusieurs domaines, vous pouvez être sûr d'avoir trouvé un animateur latent, car :

— Les personnes ainsi repérées ont un savoir-faire que leurs compagnons reconnaissent,
— Peut-être n'ont-ils pas de dons pour organiser une réunion ou y parler ou pour mener une discussion,
— Mais ces choses peuvent s'apprendre,
— L'important c'est que leurs voisins reconnaissent qu'ils ont le « savoir-faire » et qu'ils sont prêts à en faire profiter les autres.

Il y a une excellente raison qui explique pourquoi ce genre d'animateur est si difficile à trouver : il est très rarement « en avant », CONDUISANT de manière évidente et ostensible ! Le plus souvent, un observateur quelconque, ne peut le distinguer des autres membres du groupe. Et même quelquefois ses camarades, membres du même groupe, tout en reconnaissant et en respectant ses capacités, ne le considèrent pas consciemment comme leur chef et ne lui en donnent pas le titre. Mais lorsque le moment est venu de prendre des décisions, toutes les têtes se tournent instinctivement vers lui pour voir quelle est son opinion sur la question. Si vous cherchez vraiment, vous ne pouvez le manquer !

Résumé et perspectives

Nous avons bien montré que le résultat final de toute tentative visant à édifier de meilleures communautés dépendaient dans une large mesure de l'objectif proposé, à savoir : 1) réaliser de la manière la plus rapide un projet unique, ou bien 2) aider les gens à acquérir une vision claire du progrès nécessaire et à leur faire comprendre comment ils peuvent, par une action continue, atteindre ces objectifs dans l'ordre d'importance qu'il leur ont assignés. Pour ce faire, deux méthodes peuvent être envisagées :

LA MÉTHODE OFFICIELLE.

C'est le moyen que l'on utilise pour donner aux gens ce que des observateurs et des spécialistes jugent leur convenir le mieux. Elle a ses avantages et ses faiblesses. Notamment :

Avantages...

— On fournit un plan ou un programme précis.

— On peut le renouveler à volonté.

— On l'emploie comme un tout unique dans chaque communauté intéressée.

— La population n'a pas besoin de passer par le stade pénible de la planification et de l'organisation, ni de déployer les efforts exigés pour transformer les projets en réalités.

Faiblesses...

— Le plan n'a pas de souplesse.

— Il ne s'adapte pas facilement aux besoins locaux.

— Il peut s'enliser dans la routine administrative.

— De nombreuses personnes refuseront leur collaboration si elle est imposée.

— Peu de gens aiment être manœuvrés et menés, et sont de ce fait susceptibles de s'opposer au changement apporté par le projet.

LA MÉTHODE SPONTANÉE

C'est le moyen que les gens emploient eux-mêmes en travaillant ensemble pour obtenir ce qu'ils veulent. Elle aussi a ses avantages et ses faiblesses, en particulier :

Avantages...

— Elle est inspirée par des besoins réels reconnus par la population.
— L'organisation se fait à mesure que la situation l'exige.
— L'on ne pousse pas l'organisation au-delà de ce qui est nécessaire pour faire le travail (en général des comités sont suffisants).
— Le programme est très souple.
— Il s'adapte aux besoins locaux.
— Une fois que le travail est terminé, l'organisation peut être facilement dissoute (à moins qu'elle ne veuille entreprendre quelque chose d'autre).
— Elle ouvre la voie à d'autres projets.

Faiblesses...

— Elle nécessite une direction constante et alerte, assurée par des professionnels et des gens de la population.
— Elle est souvent difficile à administrer.
— Elle demande une persévérance peu commune pour être menée à bien.
— Elle n'est pas spectaculaire.
— Elle n'offre guère de possibilités à l'égoïste pour accroître son prestige.

« La méthode spontanée » est, bien entendu, celle qu'emploie couramment le personnel du Développement communautaire. C'est pourquoi, jetons encore un coup d'œil sur les étapes à suivre pour créer un élément moteur.

Etape N° 1 : Trouvez les animateurs.

— Qui sont des animateurs de groupes bénévoles.
— Faites partager les responsabilités de direction (plus il y aura de participants, plus le nombre des nouveaux chefs qui se révéleront sera grand).
— Qui sont conscients des vrais besoins du peuple.
— Qui comprennent ses faiblesses.
— Qui ne s'impatienteront pas de la lenteur des progrès accomplis.
— Qui font preuve d'intelligence et d'honnêteté dans leur façon de concevoir le rôle du projet d'effort personnel et de ses conséquences sur toute la vie de la communauté.

Etape N° 2 : Faites en sorte que la communauté toute entière participe à l'analyse de ses problèmes.

— Ne profitez pas de votre qualité de membre de la mission pour monopoliser le temps et l'effort d'un membre du groupe de travail.
— N'oubliez jamais que le travail d'analyse est l'affaire de la communauté ; il doit être fait par ses membres et non par des étrangers.
— L'analyse a pour objet de découvrir les données relatives à la situation au sein de la communauté.

— Ce doit être l'étape la plus méthodique de toutes si nous voulons qu'elle nous révèle ce que la population estime constituer ses besoins authentiques.
— Les faits recueillis devront être communiqués à ceux qui auront contribué à les fournir, et, autant que possible, à toute la communauté ;
— La façon de rapporter ces faits doit être simple, vivante et compréhensible.
— Ensuite il convient d'apprécier la valeur des faits.
— Les gens s'instruiront davantage et comprendront beaucoup mieux le sens des faits s'ils ont aidé à les rassembler et à les analyser.

Etape N° 3 : Justifier le programme d'action.

— Au cours de l'analyse il apparaîtra des problèmes que vous classerez par ordre d'importance.
— Puis trouvez un élément moteur qui incitera les gens à s'atteler à la solution du problème. Ce peut être :
  — une crise, comme par exemple une mauvaise récolte causée par un certain insecte qu'il y a lieu d'exterminer,
  — la perte d'un service important, telle que la suppression d'un moyen de transport ou d'une école,
  — l'exemple fourni par ce que fait une autre communauté pour résoudre semblable problème (dans ce cas il serait bon de s'y rendre en groupe),
— une campagne ou « des voitures publicitaires » insistant sur le fait que tout le monde entreprend quelque chose en relation avec ce problème. — Pourquoi pas nous ?

ET APRÈS ?

— Une fois que vous les avez décidés à agir, soyez sûr que l'ACTION commence.
— PRENEZ GARDE à ne pas pousser à l'action si vous n'avez pas la certitude d'aboutir au résultat voulu.
— Une fois que vous aurez incité les gens à agir, il sera sans doute difficile de les faire patienter pour dresser soigneusement les plans indispensables à l'obtention des résultats rapides et satisfaisants qui sont nécessaires pour les convaincre qu'ils peuvent se tirer d'affaire par leurs propres moyens.
— L'exécution devrait suivre la planification, sans délai.

ÉVALUER LE SUCCÈS

Dès que la mise en œuvre du projet ou programme est achevée, tous les intéressés devraient se poser la question suivante et essayer d'y répondre : dans quelle mesure avons-nous réussi dans notre entreprise ? Cette question devrait être examinée par les membres de la mission entr'eux, par les participants entr'eux, et par tout le monde, dans une discussion d'ensemble du programme.

— Qu'avons-nous fait de bien ? Et pourquoi ?

— Qu'est-ce qui aurait pu être mieux fait ? Et comment ?
— Avons-nous renforcé notre conviction que des hommes qui pensent et travaillent ensemble, soutenus en cas de besoin par les conseils et l'aide d'experts, peuvent améliorer leur propre niveau de vie ?
— Pensons-nous pouvoir faire le travail aussi bien ou mieux lorsque nous aborderons le prochain problème ?

Il ne s'agit pas, cependant, de s'en tenir à cette évaluation immédiate. Elle devrait être répétée par intervalles durant une certaine période de temps. Les résultats n'apparaissent pas toujours du premier coup. Ce que nous estimons maintenant être un succès peut ne pas résister à l'épreuve du temps. De même, quelque chose que nous avions cru être un échec peut avoir eu besoin d'un temps plus long pour porter du fruit. Il faut laisser suffisamment de temps à un programme pour faire ses preuves avant de pouvoir porter le moindre jugement définitif. L'évaluation immédiate est nécessaire, mais l'esprit devrait rester en éveil jusqu'à ce que des bilans ultérieurs puissent être faits.

Pour aboutir à une évaluation rationnelle, les agents à l'échelon local et le personnel d'encadrement doivent réfléchir sérieusement pour essayer :
— d'évaluer jusqu'à quel point la communauté a contribué à développer la faculté de s'occuper des problèmes des gens et d'ajuster leur vie matérielle et sociale à leurs besoins,
— de déterminer dans quelle mesure la population participe dans un esprit de coopération à ses affaires communautaires,
— d'évaluer la compétence des animateurs, tant locaux qu'étrangers et de découvrir les raisons des faiblesses et des sccuès,
— d'évaluer l'efficacité des méthodes des dirigeants pour encourager le processus de planification communautaire.

EN RÉSUMÉ

Le Développement communautaire réussit lorsque :
— L'on est convaincu que la main-d'œuvre, l'ingéniosité et la participation enthousiaste de millions de gens vivant dans des milliers de villages et de communautés locales à travers le monde sont indispensables au progrès social et économique.
— L'on sait que même des villageois isolés et illettrés peuvent être mobilisés pour aider aux progrès de la nation dans leurs propres villages « à condition » qu'il leur soit permis d'être au moins en partie responsables de leurs propres progrès.
— L'on élabore et met en œuvre des programmes pour former ceux qui vivront et travailleront parmi les villageois pour :
  — les encourager et les aider à organiser des entreprises d'effort-personnel,
  — servir de trait d'union entre les villageois et les organismes gouvernementaux qui sont disposés à les aider dans ces ouvrages.

Le Développement communautaire échoue lorsque :
— L'on croit que faire les choses POUR la population est le meilleur

moyen d'encourager les communautés locales à entreprendre et à participer dans une large mesures à des programmes de progrès économiques ou sociaux, tels que :

— installer des systèmes d'irrigation ou d'évacuation des eaux,
— construire des édifices d'utilité communautaire,
— mettre au point des types d'organisation communautaire,
— exploiter des installations pilotes et faire des démonstrations.

— Les étrangers croient que du fait qu'ils peuvent analyser les besoins de la population en matière d'agriculture, de santé, d'éducation et autres, de manière plus objective et peut-être plus scientifique que les villageois de l'endroit, ils sont en mesure d'inciter les communautés locales à entreprendre les programmes d'aménagement prescrits par eux ou à y participer avec enthousiasme.
— Les ANIMATEURS pensent qu'eux seuls, et personne d'autre, peuvent travailler « pour » le bien des communautés locales et transmettre d'en haut la responsabilité d'une évolution continue.
— Les ANIMATEURS ne comprennent pas que la responsabilité doit se développer au sein des groupes communautaires locaux en faisant des choses pour leur propre compte.

QUEL EST L'AVENIR A LONG TERME DU DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE ?

A long terme, le Développement communautaire favorisera :

— Le progrès économique :
  — des millions d'hectares de terrain jadis incultes sont maintenant mis en valeur,
  — on produit maintenant beaucoup de nouvelles cultures,
  — des kilomètres de routes ont été construits,
  — on a défriché de nombreux territoires nouveaux,
  — on a réduit la jungle et le désert.
  — on a amélioré les niveaux de vie.
— Le progrès social :

  Il est plus difficile à mettre en évidence ; toutefois, il est d'une importance capitale que nous nous rendions compte que :
  — en bien des endroits du globe les gens vivent dans de meilleures conditions,
  — en maints endroits les peuples ont été rendus plus heureux,
  — en beaucoup d'autres le travail effectué dans le cadre du développement communautaire a augmenté la sensation de satisfaction de la population locale.
— La création d'éléments de base d'un gouvernement autonome :
  — le Développement communautaire a contribué à développer l'initiative locale,
  — il a accru l'autorité locale,

— il met en œuvre des forces qui contribuent à la paix mondiale.

Mais il ne suffit pas de dire que le Développement communautaire atteindra ces objectifs en faveur des peuples pour qu'ils soient atteints en fait, ou pour prouver qu'ils ont été réalisés. Le processus d'évaluation doit être poursuivi sans cesse. Nous ne devons jamais l'interrompre, car, qui peut prévoir les possibilités insoupçonnées que l'avenir nous réserve ?

BIBLIOGRAPHIE SOMMAIRE

1. FESSLER, Donald R., *Development of Local Leadership*, V.P.L., Blacksburg, Virginie.
2. Notes on *Fundamental Education*, par Fred HARRIS, Doyen de la Faculté, Baldwin Wallace College, Berea, Ohio.
3. RAPER, Arthur, *Securing the Cooperation of Villagers*.
4. TAYLOR, Carl C., *Community Development Program's and Method's*, Community Development Review, Décembre, 1956.

IMPRIMERIE MODERNE - BIARRITZ - *Imprimé en France* - N° 267