

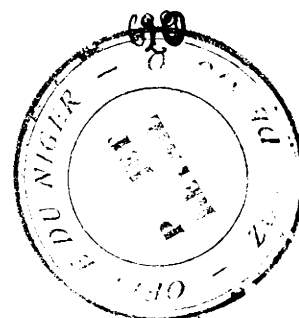
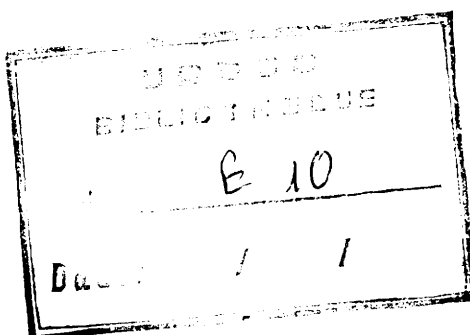
Riz

REPUBLIQUE DU MALI
Ministère de la Production

E10

OPERATION DE DEVELOPPEMENT DE LA RIZICULTURE
DANS LES ZONES DE SEGOU ET MOPTI

Rapport de mission de consultant
- 1971 -

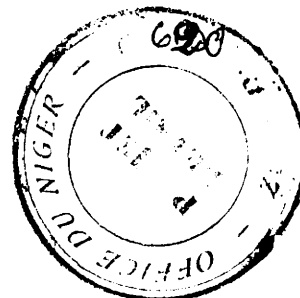


400
1093

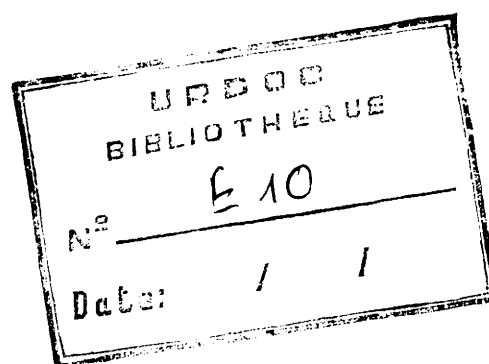
C
8700
ex. 1

B D P A





Ce rapport a été rédigé
par M. PETETIN
à la suite de la mission
de Consultant qu'il a effectuée
du 21 avril au 14 mai 1971



Opération financée avec la
participation du Fonds d'Aide
et de Coopération de la
République Française

N° 59/CD/70
VI/B/2



Convention BDPA
3.014

TABLE DES MATIERES

	<u>Pages</u>
<u>INTRODUCTION</u>	1
1 - <u>L'ANNEE 1970-1971, MISE EN PLACE DE LA FORMATION</u>	2
2 - <u>1971-1972, L'ANNEE DU CONTACT</u>	7
3 - <u>LA STRUCTURATION DU MILIEU</u>	13
4 - <u>PROBLEMES D'ORGANISATION DE L'OPERATION RIZ</u>	18

INTRODUCTION

Chargée de mettre en valeur des aménagements hydro-agricoles réalisés précédemment, l'Opération Riz a mis en place son encadrement, chef de zones, chefs de moniteurs et encadreurs au cours de la campagne 1969. En 1970, la création d'une Division de la Formation, animée par M. CARBONEL (du B.D.P.A.) et M. MAIGA, (technicien malien) a permis aux agents d'analyser ces thèmes de la riziculture à proposer aux paysans et d'acquérir les rudiments d'une méthode de vulgarisation.

La mission d'appui, réalisée du 21 avril au 15 mai 1971 avait pour but de faire le point de cette action de formation et d'étudier les grandes lignes d'un programme pour l'année prochaine. M. SISSOKO, Directeur de l'Agriculture attache une importance considérable à la formation des paysans et des cadres. Pour M. DAUBIER et M. SANGATA, Directeur et co-Directeur de l'Opération Riz, l'objectif à atteindre est la mise en place des structures qui permettront au milieu lui-même de gérer les ouvrages et de poursuivre son développement jusqu'à la clôture de l'Opération Riz. C'est rendre indispensable une formation intensive à tous les niveaux.

Si courte qu'elle ait été, la mission conduit à penser que, dans un premier temps, on devrait se fixer trois objectifs :

- D'abord, rendre plus étroit le contact des cadres avec le milieu. Des thèmes ont été diffusés ; ils ont donné lieu à des réactions paysannes. Un dialogue peut s'engager à partir de là, ouvrant des voies pour la formation.
- En second lieu, inviter le milieu à se structurer en petits organismes permettant la prise en charge d'un certain nombre d'actions économiques (utilisation de matériel, plus tard commercialisation etc).
- Enfin, et cela nous a paru conditionner ces deux premiers objectifs, faciliter les communications dans l'Entreprise afin d'amener les cadres à travailler au service du développement du milieu.

Le présent rapport présentera chacun de ces objectifs immédiats et proposera quelques orientations méthodologiques pour les atteindre.

Cet objectif et ces orientations ont été proposés aux responsables de l'Opération, aux chefs de zone et chefs de casier, réunis en colloque à SAN, le 10 mai. Le temps a manqué pour les discuter à fond; il ne semble pas cependant qu'ils aient rencontré d'opposition majeure.

Evidemment, il conviendrait par la suite de faire périodiquement le point de la situation et, en particulier, d'élargir le champ de la formation.

1 - L'ANNEE 1970-1971, MISE EN PLACE DE LA FORMATION

Outre deux séminaires de 5 et 3 jours sur les problèmes méthodologiques de la vulgarisation, la Division de la Formation a organisé à l'intention des moniteurs des sessions de vulgarisation et d'information.

Les sessions de vulgarisation ont été consacrées à l'analyse des différents thèmes techniques de la riziculture dans la région. Ainsi ont été étudiés successivement :

- le labour de décrue
- les charrues
- la préparation et la conservation des semences
- le labour d'hivernage (mai-juin)
- les semences
- la préparation du lit de semences
- le semis en ligne
- le désherbage
- la récolte
- la destruction des chaumes

Des sessions ou parfois de simples notes d'information ont visé des problèmes divers :

- redevances à payer par les agriculteurs pour l'occupation sol,
- placement des divers matériels et des semences,
- gestion et entretien des ouvrages hydrauliques.

Séminaires et sessions ont rassemblé l'ensemble des moniteurs des 2 ou 3 casiers que compte la zone pour une durée d'une demi-journée environ. Chef de zone et chefs de casier y participaient et se chargeaient ensuite de réaliser une information plus simple à l'adresse des encadreurs, selon un principe de formation "en cascade".

A l'issue de chaque session, des fiches techniques et pédagogiques ont été établies avec les stagiaires, eux-mêmes servant de guides pour les réunions qu'ils devaient conduire dans les villages.

On peut donc conclure que l'année 1970-1971 a été essentiellement une année de mise en place de la formation et d'analyse des thèmes à vulgariser. La Division s'est adressée à l'encadrement et l'a aidé à accomplir sa tâche d'initiation à des méthodes nouvelles. Sur ce point, à tous les niveaux, on se plaît à reconnaître l'apport essentiel des formateurs.

Cette première phase terminée, il convient maintenant de concevoir le rôle des cadres de manière plus large. Il ne s'agit pas seulement de bien présenter les nouvelles techniques mais d'étudier avec les paysans, les problèmes pratiques que pose leur adoption. Cette étude amenant les villageois à mieux comprendre leurs problèmes et à en rechercher les solutions, leur permettra à la fois d'assimiler les apports nouveaux et de jouer plus réellement leur rôle de chefs d'exploitation. Elle les rendra plus responsables de leur propre avenir et les préparera à s'organiser pour résoudre des problèmes plus généraux. Tels sont les véritables buts de la formation.

Tous les cadres ont une mission formatrice à l'égard des paysans. Ils ne sont pas seulement des enseignants : si les thèmes qu'ils diffusent représentent une invitation au changement, ils ont d'abord à connaître les difficultés pratiques de chaque milieu et à faciliter la recherche de solutions dont le milieu sera responsable.

Les réponses du milieu rural aux thèmes diffusés par l'encadrement sont du plus grand intérêt pour la connaissance de la situation paysanne. A défaut d'instrument de contrôle statistique plus élaboré, c'est cette voie que l'on a choisie, interrogeant chaque groupe d'encadreurs et de moniteurs sur ses succès et ses échecs.

Plusieurs remarques sont apparues.

D'abord, ce qui a été apporté sur le milieu rural, c'est ce qu'il dit et non ce qu'il fait. Aux arguments présentés par l'encadrement, il oppose d'autres arguments. La relation cadres-paysans se situe donc sur un plan très superficiel : psychologiquement, il y a loin de l'acquiescement intellectuel à la modification d'un comportement ; pratiquement, le développement, qui consiste en un changement de la vie du milieu, n'est pas abordé.

Il n'a d'ailleurs pas paru que le problème essentiel soit de convaincre. Si l'on s'en tient, non pas à l'ensemble trop lourd des thèmes, mais à quelques uns, plus essentiels, si l'on apporte quelques améliorations pédagogiques -en particulier en recourant plus largement à l'expérience du paysan- la conviction s'obtient facilement :

"Nous arriverons à faire ce que vous nous proposez, disait un agriculteur, laissez-nous seulement un peu de temps".

Il n'y a pas d'opposition pour une technique qui, d'une manière générale, est au point. Il y a seulement des difficultés d'application, d'adaptation. Les unes relèvent de l'organisation même de l'exploitation, les autres, et ce sont les plus nombreuses, font appel à la fois à l'innovation paysanne, à l'organisation de l'Opération Riz et à la recherche agronomique.

11 - Une première difficulté : calendrier du riz - calendrier des cultures sèches

Si la riziculture est pratiquée depuis longtemps, elle n'a jamais été qu'une activité de complément pour une exploitation centrée sur les cultures sèches (6 à 10 ha par famille). A Ségou plus qu'ailleurs, la courte saison des pluies a appris aux paysans que, dans la culture du mil, il est essentiel de semer tôt et de sarcler à bonne date. Avec l'introduction d'une riziculture rationnelle, la préparation d'un lit de semences correct se situant au même moment, pose de difficiles problèmes de répartition du travail.

Il ne semble pas cependant que ce problème ait fait l'objet d'études précises : l'étude de factibilité (1) remise à la BIRD se borne à comparer le produit d'une exploitation de 4 ha de riz et de 4 ha de mil, semblant ainsi admettre l'hypothèse d'une substitution progressive de la riziculture aux cultures sèches.

(1) Etude préparée par les Services de l'Institut d'Economie Rurale.

Cette hypothèse paraît bien aventurée si l'on songe que les cultures de l'arachide et du coton peuvent produire un revenu plus élevé que le riz et que la pénurie de mil sur les marchés conduit en mai à des prix très élevés. Le riz ne remplace pas (ou pas encore) le mil.

En outre, sur le plan de la culture elle-même, on ne peut espérer la substitution du riz au mil tant que les agriculteurs ne seront pas assurés de récoltes de riz abondantes et régulières, ce qui entre autres conditions, suppose une exécution des façons culturales aux dates voulues. On se trouve donc devant un cercle vicieux : pendant au moins quelques années, il faut obtenir une production élevée dans le cadre d'exploitations centrées sur les cultures sèches. On ne peut éluder le problème de l'insertion du riz dans le calendrier traditionnel.

Actuellement, les pratiques paysannes sont diverses. Dans les casiers du sud (de San et Markala) on a l'impression que le problème n'est pas résolu du tout : c'est la lutte contre le temps et le retard perpétuel. A Bougoura cependant, on a noté que les labours de mai et juillet sont exécutés en mettant à profit les quelques "jours creux" que procure aux cultures sèches l'irrégularité des chutes de pluie. C'est possible lorsque les rizières ne sont pas trop éloignées des villages et des champs, impossible sur des casiers situés à 25 km des villages et où les paysans installent des habitations provisoires.

A Mopti, au contraire, les cultivateurs paraissent se dépêcher d'exécuter les travaux rizicoles pour avoir le temps de pratiquer les cultures sèches. Les labours de décrue sont courants ; on sème, non pas trop tard, comme dans les autres casiers, mais trop tôt. Si les pluies ne sont pas précoces, le riz levé subit une sécheresse à laquelle résistent tant bien que mal les variétés traditionnelles, mais pas les variétés sélectionnées. En tous cas, partout, le calendrier dominant, c'est celui des cultures sèches, non celui du riz.

12 - Deuxième difficulté : Les problèmes de la culture attelée

Préparer l'ensemencement de 4 ha de rizières dans ces conditions exige la mécanisation de l'exploitation. Heureusement, celle-ci s'est déjà développée pour les cultures sèches et, par conséquent, la charrue est bien connue dans la région. Cependant, il faut posséder des boeufs et les nourrir au moment des travaux.

- Acquisition des boeufs

Si le prix des charrues n'est pas très élevé, le prix des boeufs au contraire est très lourd : 50 à 60.000 F. maliens. A Mopti, on nous a assuré que des paysans ayant acquis des charrues payées comptant, n'avaient pu les utiliser, faute d'argent pour acheter l'attelage.

Le problème se poserait ainsi : pour obtenir des prix plus élevés, le paysan ne vendrait pas son riz à la récolte, mais progressivement et plus tard.

Mais alors il doit régler un certain nombre de frais (en particulier de main d'œuvre pour les désherbages). Il passerait donc toute l'année sans avoir pu réunir la somme nécessaire à l'achat de boeufs.

Des associations se seraient créées entre propriétaires de boeufs et propriétaires de charrues. Elles ne représentent pas une solution satisfaisante, le titulaire de la charrue ne pouvant disposer du matériel qu'après que son associé ait achevé ses travaux.

Nourriture des animaux et conduite de l'élevage

C'est à Bougoura que nous avons été saisis du problème, mais ne se pose-t-il pas ailleurs dans les mêmes termes ? Sur ce casier, on pratique le double labour : non pas celui qui est recommandé par les agents de l'Opération, labour de décrue en janvier-février, labour d'hivernage en juillet, mais un premier labour en mai, le second en juillet. Les raisons avancées sont les suivantes : les boeufs confiés au Peuls d'août à mai de l'année suivante, ne sont pas disponibles en janvier. A cette époque on ne peut les alimenter. Et si les animaux sont groupés autour des mares où peuvent se réfugier les glossines, on doit craindre la trypanosomiase.

Ainsi le thème "labour de décrue" paraît-il avoir de très vastes implications :

- mode d'alimentation des animaux,
- lutte contre la trypanosomiase,
- révision des rapports entre agriculteurs et éleveurs. Et si, à Mopti, le thème est mieux suivi qu'ailleurs, n'est-ce-pas, au moins pour une part, parce que de nombreux agriculteurs sont peuls.

13 - Troisième difficulté : le problème de la conduite des ouvrages

C'est encore le problème de l'eau qui préoccupe le plus les paysans. A San, où la conduite de l'irrigation n'a pas rencontré de difficulté à la dernière campagne, les augmentations de surface cultivée et de production ont été remarquables. On est donc tenté de croire que c'est effectivement là le problème essentiel.

L'irrigation par submersion, telle qu'on la pratique dans l'Opération Riz, ne permet pas une totale maîtrise de l'eau. Dans des casiers cernés de digues, on ne peut que retarder l'arrivée et le retrait de la crue. Certaines terres sont submergées plus tôt que les autres, les terres basses ne peuvent cultiver que du riz flottant, les terres hautes du riz dressé.

Etant donné le cycle de la plante, on doit semer un mois avant la mise en eau. Le riz germe et grandit en profitant des pluies, il atteint alors une hauteur telle qu'il peut supporter l'arrivée de la lame. Mais la crue n'arrive pas à une date régulière. On comprend dès lors les difficultés des agriculteurs; certains voyant leur riz souffrir de la sécheresse, souhaiteraient accélérer la mise en eau; d'autres, en retard, craignent l'asphyxie de leur culture. Par contre, au moment de la récolte, on ne peut pas toujours assécher. Certaines doivent récolter en barque le riz dont la maturité est gênée par la présence de l'eau. Circonstance aggravante, les ouvrages ne sont pas toujours en parfait état et l'on se plaint volontiers des irrégularités qu'entraînent les malfaçons.

Sur le plan de la gestion des ouvrages, il est sage de se tenir à une rigueur absolue dans l'application du programme de mise en eau. Admettre des discussions en cours de campagne, favoriser les uns au détriment des autres, serait ouvrir la voie à des luttes d'influences et à l'échec de l'opération. Cependant, cette position, loin d'inspirer confiance aux paysans, les conduit à penser que les ouvrages sont manipulés par un organisme administratif, lointain, aveugle, et totalement ignorant de leurs problèmes.

Il est certain que l'expérience séculaire des crues du Niger et du Bani, l'expérience, plus récente mais réelle, des problèmes de la riziculture dans les casiers, permettent aux paysans de donner un avis autorisé sur la conduite de l'irrigation. En outre, le caprice des crues, des incidents divers, peuvent conduire à un remaniement des prévisions. Comment concilier autorité et participation, l'une et l'autre indispensables ?

Sur le plan des variétés cultivées, malgré un effort considérable de la recherche, on n'a pas encore pu diffuser des variétés totalement satisfaisantes, dans tous les casiers et dans toutes les situations. Il faudrait des variétés à cycle plus long que l'on puisse récolter à sec dans tous les cas. A Mopti, ni les variétés traditionnelles, ni les variétés améliorées ne paraissent satisfaisantes. Les premières, très rustiques, supportent une sécheresse prolongée avant la mise en eau, mais elles dégèneraient rapidement. Par contre, les variétés nouvelles, beaucoup moins résistantes à la sécheresse, ont en outre un cycle trop court. Enfin, elles seraient sensibles à certains parasites et à certaines maladies.

Abordant le milieu rural par un biais en quelque sorte pédagogique, on le connaît plus profondément que par toute autre voie, mais on n'a jamais fini de le découvrir. A condition et il est essentiel d'y faire attention, de n'être pas préoccupé par les thèmes à faire passer au point que les réactions paysannes ne sont même pas perçues. C'est la plus grande difficulté de l'encadrement contre laquelle la formation doit lutter avec le plus de vigueur.

En outre, cette analyse, repose, on l'a vu, sur des réactions verbales. Les gens ne font pas toujours ce qu'ils disent, pas plus qu'ils ne disent ce qu'ils font. Que valent les objections des agriculteurs ? Ne se contentent-ils pas de mettre en avant les aspects partiels d'une situation globale que les paysans ne savent pas analyser ?

Il serait temps d'engager avec eux un vrai dialogue à travers lequel commencerait réellement la formation.

2 - 1971-1972, L'ANNEE DU CONTACT

On nous a rapporté ainsi le schéma d'une réunion organisée dans un village de la zone de Markala :

"Nous avons recommandé aux paysans de labourer tôt, ils nous ont répondu qu'ils étaient occupés par le mil. Nous leur avons demandé s'ils pouvaient faire les deux à la fois (riz et mil) ils ont répondu non. Nous leur avons dit de se dépêcher".

Personne n'a beaucoup avancé dans cette réunion.

Au contraire, les agents de l'Opération donnent l'image classique des fonctionnaires. Comme d'autres sont chargés de faire payer l'impôt, eux sont chargés de faire cultiver le riz. Ils ne sont pas au service des paysans, pour les aider dans leur progrès. Quant aux encadreurs et aux moniteurs, ce compte rendu marque chez eux un certain découragement. Si les paysans ne les suivent pas, c'est, disent-ils "faute de moyens". N'ont-ils pas un peu l'impression du soldat que l'on envoie au combat avec des armes impuissantes devant celles de l'adversaire ?

Comment sortir de cette espèce d'impasse dans laquelle on semble s'engager ?

Il n'est pas impossible que les paysans, à la longue, surmontent d'eux-mêmes leurs difficultés. Encore une fois, la bonne volonté ne manque pas chez eux et, d'une manière générale, la riziculture est économiquement intéressante. Mais alors, une bonne partie de l'encadrement est inutile. Et surtout, si des solutions sont dégagées dans le cadre des exploitations, il y aura peu de formation, aucune structuration du milieu et en particulier aucune prise en charge par lui de la gestion des ouvrages.

On ne peut croire beaucoup à cette hypothèse. L'opération s'est engagée dans une autre voie celle du paysan-pilote : 70 paysans, à raison de 6 à 9 par casier, ont été invités à souscrire une sorte de contrat par lequel ils s'engagent à utiliser le matériel de préparation des sols et les techniques qui leur sont proposés, en suivant les consignes de l'encadrement, sur une parcelle d'essai de 1 ha.

L'opération a plusieurs buts : elle est à la fois un test et une démonstration. En tant que test, elle peut être très utile. Non seulement, elle permettra de connaître et de mettre au point le matériel, hermes, rouleaux-émoueurs, semoirs, adapté aux diverses terres des casiers, mais elle nous procurera une connaissance plus exacte de la situation pratique des paysans. Si le paysan-pilote ne peut amener son attelage au bon moment, nous le verrons bien. Nous aurons aussi des données plus précises quant à l'économie de l'exploitation.

En tant que démonstration, il faut être plus réservé, car si ces paysans-pilotes sont différents de la moyenne, si leur situation leur permet d'appliquer les thèmes tels qu'ils sont proposés, les autres ne pourront pas les suivre et le progrès ne se diffusera pas, ou seulement très lentement. Si au contraire, leur situation est comparable à celle des autres, alors le programme des travaux se heurtera à de multiples difficultés. Au moins, les découvrirons-nous.

Il convient d'ajouter les réserves d'usage pour toute application d'une méthode de ce genre : elle n'intéresse le milieu que dans la mesure où il en a été suffisamment informé et s'il a, en quelque sorte, donné son accord.

Alors, l'expérimentateur n'agit plus seulement pour lui-même ou pour l'organisme d'encadrement, mais pour l'ensemble du milieu. En outre, la généralisation est difficile : on peut faire pour un hectare bien plus que pour 4, un paysan unique peut réussir là où 10, 20 ou 100 risquent d'échouer. Par exemple, nourrir deux boeufs en janvier est facile. Comment nourrir tout un troupeau ?

Intéressante sur le plan de la connaissance du milieu, l'action "paysan-pilote" ne paraît pas susceptible de nous éviter la recherche d'une orientation nouvelle de la vulgarisation. Il nous incombe donc de la préciser.

Cette orientation nouvelle, M. DAUBIE la définissait assez exactement quand il disait à San :

"Nous avons encadré des hectares (1). Nous devons encadrer des agriculteurs".

La formule implique un certain nombre de changements.

Le tableau de la page suivante fait apparaître deux séries de questions pour l'Opération. La première est celle de la connaissance du milieu, la seconde, celle de l'orientation rizicole ou générale de la vulgarisation. Ces deux questions se posent à deux niveaux : au niveau de l'encadrement des casiers, comme au niveau de la Direction et des chefs de zone.

- La connaissance du milieu

La connaissance du milieu est indispensable si l'on veut nouer le dialogue avec les paysans. Si comme on l'a vu, ce dialogue ne s'engage pas pour le moment, c'est parce que cadres et agriculteurs ne parlent pas le même langage, ce que d'ailleurs soulignait M. KONDE, chef de zone de Markala.

Les premiers tiennent un langage de techniciens. Pour eux, seul le riz les intéresse et il s'agit de réussir chacune des étapes de la méthode de culture préconisée. Pour les paysans, réussir est beaucoup plus global. Aucun intérêt de bien cultiver le riz si, pour cela, il faut compromettre le mil ou le coton. En outre, tout dépend des moyens dont on dispose, de la situation des exploitations, des aléas de la saison. Le riz prend sa place dans une écologie et dans une économie globale, dont l'étude des thèmes ne tient pas compte. Le langage paysan est un langage de professionnel et tant que les encadreurs et les moniteurs ne tiendront pas eux-mêmes ce langage, chacun risque de rester sur ses positions. Il faudra donc aussi vite que possible parler avec les agriculteurs des difficultés qu'ils ont eux-mêmes soulevées.

(1) Les normes sont : 1 encadreur pour 500 hectares
1 moniteur pour 1000 hectares

Problèmes posés par les réactions des agriculteurs

Réactions des agriculteurs	Actions dans le milieu par les cadres	Recherches à faire
Rapports entre calendrier du riz et calendrier des cultures sèches.	<u>Connaissance du milieu (1)</u> Quelles cultures sèches ? Différences régionales Sont-elles en progrès ou en régression ? Calendrier régionalisé de chacune d'elle.	Etude des solutions adoptées par le milieu. - Que vaut le double labour mai-juillet ? - Comment compenser cet inconvénient ? Quels matériels préconiser pour réduire les goulets d'étranglement ? Variétés à cycle plus long.
Problèmes d'élevage. Acquisition des boeufs Alimentation Trypanosomiase	<u>Connaissance du milieu</u> - Dans quelles conditions le riz est-il vendu par le producteur ? - Ressources procurées par le riz. - Ressources procurées par les autres cultures (1) - Qui possède des boeufs ? - " "des boeufs dressés?	Possibilités de dressage des boeufs. Quelles sont les possibilités d'alimentation des bovins en décembre-janvier-février ? Dans quelles conditions peut-on éviter la trypanosomiase à cette époque ?
Problèmes de l'eau	Information précise des agriculteurs. Bilan de la campagne écoulée.	

(1) Il ne s'agit pas d'enquêtes chiffrées exactement, mais d'une approche et surtout d'une comparaison entre les spéculations : laquelle, par exemple, apporte le plus d'argent ? Ces renseignements devraient être surtout récoltés en réunions d'agriculteurs dans les villages et par l'observation directe des moniteurs et encadreurs vivant en permanence dans les villages.

Au niveau de l'encadrement de base, cette orientation vers la connaissance du milieu ne signifie pas que l'on transforme les agents de l'Opération en enquêteurs. Les chiffres ne suffisent pas, si certains sont indispensables. Beaucoup plus intéressante est une connaissance basée sur les conduites paysannes et décrivant ce que font les agriculteurs.

Une connaissance comparative : 5 agriculteurs sur 200 à Sosse, ont pratiqué la labour de décrue. En quoi sont-ils différents des autres ? Quels éléments de leur situation leur ont permis de faire ce que les autres n'ont pas fait ? Quelles difficultés pratiques ont-ils dû surmonter ? Sont-ils prêts à recommencer l'an prochain ? De même, si à San les riziculteurs ont cultivé de plus grandes surfaces en 1970-1971 que l'année précédente, qu'est-ce qui leur a permis de le faire ?

On le voit, cette orientation n'ajoute rien de nouveau à la mission des encadreurs et des moniteurs. Simplement elle exige qu'ils vivent en permanence au milieu des paysans. Nous reviendrons sur ce problème. Peut-être suffit-il qu'alors ils soient invités à noter sur leur journal les événements marquant du village : le départ des boeufs, le commencement des cultures sèches, les dates de semis du mil, du coton, de l'arachide, etc ... les déplacements des villageois vers les campements des casiers. Tous ces renseignements, pourraient permettre la construction d'un tableau du genre de celui que nous proposons et que nous empruntons à André DUFFAURE (1).

En second lieu, cette orientation conduit, sur le plan méthodologique, à une conception différente de l'entretien individuel et de la réunion. Actuellement, et c'est bien le style de la réunion improvisée tenue à San Sanding, l'essentiel est la communication que les agents ont à faire aux paysans. Notons que, dans bien des cas, elle n'intéresse pas.

On signale une fréquentation de plus en plus faible aux réunions. On évite d'informer à l'avance les villageois du sujet qui sera débattu : les gens viennent pour savoir de quoi on va parler. On intéresserait beaucoup plus les paysans si on leur proposait un sujet qu'ils jugent important et si on les invitait à apporter leur propre expérience.

La valeur d'un entretien et d'une réunion dépendent ainsi beaucoup plus d'un art de questionner et d'écouter que d'un art de discourir.

Au niveau de la Direction et des zones, la méconnaissance de l'économie des exploitations m'a paru frappante. Même dans le volumineux dossier de factibilité présenté à la Banque Mondiale, où figure une étude très complète sur le plan macro-économique, on n'a aucune étude des exploitations avec la répartition et l'importance relative des diverses cultures, les revenus procurés par les unes et les autres, les calendriers de travaux qu'elles postulent, etc

Les renseignements apportés par l'encadrement de base seront donc indispensables. Il serait d'autant plus intéressant que les casiers, assez éloignés les uns des autres se situent dans une écologie différente.

(1) A. DUFFAURE et J. ROBERT "Une méthode active d'apprentissage rural" "Le cahier d'Exploitation Familiale". E.A.M. PARIS 19. A noter que la construction de tableaux de ce genre serait très utile pour la formation intellectuelle des agents.

Par exemple, Mopti compte une population Peul importante, Markala, une population Bambara. Les exploitants de certains casiers font du coton, qui n'existe pas pour d'autres casiers. Ces comparaisons peuvent donc permettre de mesurer le poids des facteurs différents de l'écologie utile et de cartographier les observations.

- Opération rizicole ou opération intégrée

La seconde question posée par les réactions des paysans, c'est celle de l'orientation même de l'Opération. Faut-il s'intéresser uniquement au riz ou, au contraire, à l'ensemble des activités du milieu ? La seconde solution conduirait au concept d'une opération intégrée. Impossible cependant, de l'envisager pour le moment : on ne dispose pas des techniciens nécessaires et, de plus, il n'est pas sûr que la dispersion qui en résulterait ne nuise pas à son efficacité pratique.

Mais, il importe dès maintenant de considérer le riz comme un élément de l'ensemble qu'est l'exploitation. C'est d'ailleurs cet ensemble que l'on va essayer de connaître. C'est en fonction de cet ensemble qu'il convient de proposer des méthodes de culture améliorées. Cela implique une réflexion nouvelle sur le choix des thèmes et la manière de les aborder.

Certains thèmes se heurtent à des difficultés insurmontables d'application du fait de l'écologie. Il est inutile de s'y tenir : on compromet la confiance que les paysans peuvent accorder aux cadres.

D'ailleurs, les thèmes sont bien trop nombreux pour être assimilés : dans la réaction des paysans de Sansanding "Ne nous demandez pas d'aller trop vite" il y a quelque chose comme le découragement d'élèves devant des programmes trop chargés. Si, au départ, il fallait montrer tout l'ensemble du programme, cela n'est plus de mise dans une seconde année. Il faut maintenant choisir en tenant compte des particularités des casiers, ceux des thèmes qui permettraient une augmentation significative de la production, sans dépasser soit les moyens des paysans, soit ceux que l'Opération Riz peut leur proposer.

Comment choisir ? Nous devons surmonter deux difficultés majeures. La première est d'ordre technique : certains thèmes se commandent l'un l'autre. La préparation du lit de semences est dans une large mesure conditionnée par les labours. Cependant, le système des deux labours (mai-juillet) de Boukoura n'est-il pas admissible dans un premier temps, malgré sa moindre efficacité contre les mauvaises herbes, si le désherbage est mieux pratiqué ? Un certain désir de perfection nuit à une bonne pédagogie.

La seconde difficulté est d'ordre humain. En nous concentrant sur deux ou trois thèmes choisis, sommes-nous sûrs de rencontrer les préoccupations des riziculteurs, que nous ne connaissons pas encore bien ?

La réponse à cette question devrait semble-t-il, être apportée par les paysans eux-mêmes.

C'est pourquoi, il me paraît urgent de rompre avec un système de vulgarisation où l'on réunit les gens chaque mois pour leur dire ce qu'il faut faire, pour aborder avec eux, maintenant que c'est possible, le problème d'ensemble de la riziculture.

Pourquoi la riziculture ? Qu'apporte-t-elle au village, par rapport aux autres activités ? Qu'apporte-t-elle au pays et, par conséquent, pourquoi le Gouvernement s'efforce-t-il de la développer ?

Actuellement, quels sont nos réussites et nos échecs en ce domaine ?

La discussion pourrait porter sur le plan de la culture (par exemple en faisant le bilan des deux dernières campagnes) comme sur le plan de la commercialisation (transport de la récolte de la rizière au grenier, conservations, conditions d'écoulement de la production, discussion du prix, etc ...).

Les résultats de toutes ces recherches menées en commun entre paysans et agents d'encadrement, nous permettraient alors de faire un choix judicieux de nos thèmes de vulgarisation.

Elles nous orienteraient aussi sur la manière de les aborder. Il existe d'abord une manière intéressante pour les paysans, et une manière "technicienne" étrangère. L'exemple des engrais peut illustrer cette idée. Je crois, qu'en quelques casiers, les paysans désirent des engrais : c'est un peu pour eux, la "médecine" extérieure qui guérit la terre de sa pauvreté par un effet quasi magique. Et les techniciens ont raison de considérer que l'engrais n'est utile que si un bon lit de semences a préparé la plante à bien assimiler et si le désherbage le réserve au seuls plants de riz.

Mais n'en pas parler aux paysans, leur parler au contraire lit de semences ou désherbage, c'est refuser d'aborder un sujet intéressant pour proposer un sujet de moindre intérêt alors qu'il est facile de passer de l'engrais à ses conditions d'assimilation.

En outre, le développement des thèmes est actuellement basé sur une comparaison des méthodes pratiquées par les paysans et des méthodes qui leur sont proposées, d'où l'on tire la supériorité des secondes sur les premières. Chaque technique a des raisons qui la dépasse. Le labour de décrue par exemple, permet de mieux lutter contre les mauvaises herbes. C'est sur ce plan, qu'il vaut mieux poser le problème avec les paysans, en envisageant d'une part, la situation pratique actuelle, avec ses conséquences et ses causes et d'autre part, les différents moyens possibles pour s'en défendre, les possibilités d'application, etc ...

Pour chaque réunion sur ces problèmes, il y a d'abord, échange d'informations, des paysans aux agents de l'opération, de ceux-ci aux paysans et ensuite des décisions à prendre souvent dans un certain délai.

3 - LA STRUCTURATION DU MILIEU

En ce chapitre, les idées développées sont seulement théoriques : aucun travail n'ayant été entrepris en ce domaine, il est seulement indiqué les raisons pour lesquelles on a le plus grand intérêt à engager une série d'actions visant la structuration du milieu et les moyens de conduire de telles actions.

31 - Pourquoi la structuration du milieu ?

Les villages ne manquent pas de structures. Les unes sont plus actives que les autres ; certaines sont en déclin. On ignore souvent sur lesquelles s'appuyer. Surtout, l'ensemble de ces organisations répond à des besoins précis d'une société traditionnelle, stable, souvent non commerciale et plus tournée vers la sécurité que vers l'expansion.

Or, ainsi que l'a exprimé M. SANGATA^{NN}, l'Opération Riz doit laisser après elle une organisation capable de la relayer, en assumant l'ensemble des tâches dont elle était chargée, la gestion des ouvrages, la commercialisation des produits et même la formation et le développement du milieu. Le succès ne serait pas total sans ce transfert d'ensemble des responsabilités.

En cette matière, ce n'est qu'en agissant que l'on se forme. Surtout pour les adultes, il n'y a pas à distinguer deux périodes, l'une où l'on se formerait sans être responsable, l'autre ensuite, où l'on serait capable d'assumer des responsabilités. C'est à travers l'exercice des responsabilités que l'on se forme.

Au niveau des groupes sociaux, le problème est le même. Les personnes ne prennent conscience de leur solidarité qu'en l'exerçant. Et l'horizon de cette solidarité n'atteint pas immédiatement des entités comme le casier. Tout un acheminement est nécessaire, dont la base paraît être celle de petites organisations groupant de 5 à 30 personnes. A l'intérieur de ces groupements, on s'habitue à travailler et réfléchir ensemble. La réussite donne confiance en soi et invite à de plus grandes ambitions. Les problèmes rencontrés se révèlent de dimensions toujours plus vastes et l'on ressent le besoin de groupements plus étendus.

On est ainsi conduit à souhaiter la constitution dès que possible de petites organisations solides, à travers lesquelles s'exercerait une action de formation particulière.

Ces organisations présenteraient pour l'encadrement un intérêt immédiat. Le progrès ne peut résulter que d'une collaboration entre paysans et techniciens. Mais le dialogue est difficile car les techniciens n'y sont pas tellement préparés. Quant aux paysans, s'ils sentent bien leurs problèmes, ils en ont plus rarement une idée claire et ne les expriment qu'exceptionnellement. "Le paysan dit-on sent plus qu'il ne sait et sait plus qu'il ne dit". Le groupement, en invitant les paysans à étudier ensemble certains de leurs problèmes, avec son caractère représentatif du milieu, constitue en quelque sorte une personnalité nouvelle, un interlocuteur pour les cadres.

Rares sont encore en Afrique les réussites en ce domaine. En bien des cas, lorsque cesse l'opération de développement, cette structure représentative n'existe pas encore et la situation retombe plus ou moins totalement à son niveau antérieur. Mais nous avons ici des atouts particuliers. D'une part, les paysans maliens paraissent plus ouverts, plus énergiques, plus déterminés que la moyenne, d'autre part, l'Opération Riz n'est pas enfermée dans des délais trop courts pour une structuration qui demandera du temps. Enfin, le problème de l'avenir est posé dès le départ par les responsables maliens. La Division de la Formation bénéficie donc de conditions très favorables pour réussir.

32 - Comment la structuration ?

Il est nécessaire dans l'opération de prendre le problème à deux niveaux :

- d'une part, au niveau du casier,
- d'autre part, au niveau des petites organisations de base dont la création est à susciter.

321 - Au niveau du casier

Les conditions de l'opération, les problèmes techniques posés par l'irrigation exigent, on le sait, un sens de la solidarité et de la discipline collective absolument nouveaux. Comment les développer ?

La vulgarisation classique n'y a pas tellement réussi. Avec elle, c'est un organisme central qui décide de ce que l'on va faire et n'en informe les paysans que dans la mesure où on leur a réservé dans le programme une tâche d'exécution. On fait appel à leurs bras, jamais à leur cerveau. Et il est bien certain qu'actuellement, avec la diffusion mensuelle des thèmes techniques à suivre, c'est bien encore dans ce sens qu'est orientée la vulgarisation.

- Diffusion d'un esprit nouveau

La réorientation de l'opération proposée à San devrait impliquer un renversement du schéma classique. D'abord l'information doit mieux circuler et porter sur un champ beaucoup plus vaste. Ensuite, les paysans doivent être invités à participer à l'organisation ainsi qu'à l'évaluation de l'action.

L'information est essentielle à la participation. L'exemple le plus net peut être celui des redevances (1). Actuellement, on les encaisse sans rendre compte de leur emploi. C'est donc un impôt aux yeux des paysans. Le jour où il sera possible d'informer le riziculteur sur le montant des sommes recueillies et les travaux nécessaires à l'entretien ou à l'amélioration des casiers, la situation du paysan vis-à-vis de l'opération ne peut manquer de changer.

(1) Nous savons bien qu'actuellement, des problèmes d'organisation au niveau central rendraient très difficile à l'Opération la reddition des comptes aux paysans du casier. Il est cependant indispensable d'arriver dès que possible à une situation normale à cet égard.

Sans attendre ce moment, tout projet envisagé par l'Opération devrait être porté à la connaissance des intéressés. Cela a déjà été fait, semble-t-il, pour l'action Paysans-Pilotes. Cela devrait se faire pour le projet : lutte contre le riz sauvage, dans la zone de Mopti. Cela devrait se faire surtout pour tout ce qui concerne la mise en eau des casiers. Il avait été entendu à San, que des réunions dans les villages seraient organisées pour expliquer le programme 1971-1972. Ces réunions ont-elles été tenues ?

La participation à l'organisation découle évidemment de l'information. On ne peut informer les paysans d'un projet sans qu'explicitement ou implicitement, ceux-ci réagissent. Ce qu'ils savent, c'est l'expérience qui le leur a appris. Par conséquent, leur réaction sera d'autant plus valable que l'on saura combiner, dans la discussion :

- l'appel à l'expérience portant sur des faits vécus par les paysans,
- l'information portant au contraire sur des faits qui leur sont étrangers (par exemple le Plan ou les moyens que l'Opération peut mettre à leur disposition).

Le contrôle. Faire le point d'une action est indispensable non seulement à l'encadrement, mais aussi aux paysans. Dans le cas d'une campagne rizicole, par exemple, avec tous ses problèmes (mise en eau, préparation des terres et semis, entretien des cultures et récolte), il paraît essentiel que soit dressé avec les agriculteurs un BILAN DE CAMPAGNE. Son intérêt se situe sur deux plans :

- d'une part, c'est un retour sur le passé, une analyse des faits dont chacun a conservé la mémoire, ou dont l'encadrement peut rappeler le souvenir. C'est toujours une incitation à rechercher ce que l'on aurait dû faire,
 - d'autre part, c'est une analyse en groupe (1). Et par là, c'est la découverte d'une responsabilité collective vis-à-vis de l'action. Le responsable n'est donc plus seulement l'encadrement.
- Le problème des Conseils d'Administration

Indépendamment de toute cette orientation générale, qui réside surtout dans l'esprit de l'encadrement, le problème se pose dès aujourd'hui, des rapports entre l'Opération et les Conseils d'Administration créés auparavant et dont le rôle, semble-t-il, est très effacé. Partout, en milieu rural, la représentation des paysans est mal assurée dans des organismes trop vastes. La tendance est à choisir dans des élections ceux qui savent parler et qui ont l'oreille de l'administration et ce ne sont généralement pas des membres authentiques de la base. Ce n'est que progressivement que les paysans-travailleurs, prenant conscience de l'intérêt d'une représentation authentique et de leur propre capacité à exercer ce rôle, entreront dans le Conseil.

(1) En groupes suffisamment restreints, au départ, pour que chacun puisse s'exprimer librement.

Néanmoins, ce Conseil existe. Il convient à la fois de développer le rôle qu'il y jouerait pour qu'il soit attrayant d'y entrer, et de préparer les petits agriculteurs pour qu'ils s'y présentent. On se trouve ainsi enfermé dans un dilemme dont il semble impossible de sortir sauf si, précisément, on appelle ce Conseil à jouer un rôle capital dans la diffusion de l'information et dans la formation du paysan : préparer avec eux le Bilan de Campagne, les réunions d'ouverture de la campagne suivante, etc ... Pris à leur propre jeu, les membres actuels ne peuvent pas, semble-t-il, se dérober à une collaboration.

322 - Au niveau des petites organisations de base

Pour que se créent de petites organisations de base, il est indispensable que soient réunies trois conditions :

- un problème à résoudre en groupe,
- une connaissance des moyens propres à résoudre ce problème,
- une décision précise et détaillée des participants, portant sur une loi commune.

Un problème à résoudre en groupe

En dehors de l'acquisition et de la gestion de petites batteuses à riz, (1) qui a été suggérée à Mopti, par M. l'Adjoint Régional au Développement et M. le Chef de Zone, de tels problèmes ne se sont pas présentés au cours de la mission. Cela ne signifie pas qu'il n'en existe pas, mais seulement que, comme on l'a vu, l'encadrement n'a pas encore abordé avec le milieu l'étude de ses problèmes professionnels.

Pour l'acquisition de matériel de culture, sur laquelle l'attention se porte spontanément étant donné la priorité accordée par l'Opération à la préparation du sol, l'obstacle du temps déconseille les solutions collectives. Quelques exceptions peut-être apparaîtront à l'usage pour la herse, le semoir, le rouleau émotteur. Par contre, l'opération envisagée de lutte contre le riz sauvage, dont l'intérêt n'apparaît que si les tracteurs peuvent traiter toutes les surfaces, pourrait servir au développement d'une solidarité collective, malgré son caractère obligatoire. Qu'en pense le milieu ?

(1) L'Opération Riz a essayé l'an dernier des grandes batteuses à moteur d'un prix et d'une capacité élevés. Comment les paysans en prendront-ils la charge ? Peut-être en réunissant les demandeurs et en les invitant à s'organiser, soit en un groupe unique, soit en petits groupes entre lesquels seraient répartis le temps d'utilisation et la charge. C'est toujours plus difficile de créer de grandes structures que des petites. Ce n'est pas impossible. De toute manière, si dans une première année d'expérimentation, l'Opération pouvait s'organiser seule le travail de battage, le faire au cours de la seconde année, c'est perdre une excellente occasion de formation de milieu.

Une information sur les moyens nécessaires

Cette information doit être précise et détaillée : elle conduit souvent à des choix à exercer par les agriculteurs, toujours à des nécessité d'organisation.

Les moyens peuvent être matériels : telle est la râpe à manioc que souhaitent des paysans togolais de la région Maritime; ce peut être aussi des structures comme un groupement de commercialisation.

Chacun de ces moyens à ses propres exigences. Une râpe à manioc, même simple, coûte cher ; elle n'est intéressante que si elle traite une certaine quantité.

On est donc conduit à exposer aux agriculteurs les rudiments de calcul économique qui leur permettront de bien utiliser le matériel. Combien coutera-t-il par an ? Si le matériel est utilisé pour un certain volume de produit, à quel prix reviendra-t-il ? Dans ces conditions et compte tenu de la capacité de la machine, combien d'agriculteurs devront l'utiliser pour que le prix soit ramené à un niveau acceptable.

Une loi commune

Ces informations doivent évidemment déboucher sur des décisions à prendre par les agriculteurs (par exemple recruter de nouveaux utilisateurs) et un règlement d'utilisation : à quelle heure, et dans quelles conditions chacun fera-t-il traiter sa production ? Si les réponses sont de la compétence des agriculteurs, il est de celle des cadres de veiller à ce qu'aucune question ne soit oubliée.

Ecrite ou non, on aboutit donc, à une sorte de loi commune de règlement que les cadres peuvent peut-être mettre en forme, mais qui ne sera que l'expression d'une volonté affirmée par le milieu. On évite ainsi, en matière de groupement ou de coopération cet aspect étranger de statuts "parachutés" donnant trop souvent aux paysans l'impression qu'ils s'engagent dans une organisation administrative, qui est plutôt l'affaire du Gouvernement que la leur propre.

Toutes ces indications sommaires et trop générales, voudraient servir à une réflexion des cadres de l'Opération leur permettant de mettre sur pied un programme de travail adapté aux problèmes de la population. Elles ouvrent à la formation des perspectives nouvelles dans la mesure où elles desserrent les liens trop étroits qui la liaient aux thèmes de vulgarisation.

L'important ici, c'est que les cadres découvrent la place du milieu rural, comme interlocuteur, comme partenaire. Il n'y a pas un encadrement moteur et une masse à ébranler, mais une action menée par deux parties. L'encadrement n'a pas d'efficacité si ce n'est pas le paysan informé qui pense, qui agit, qui contrôle. Le silence de l'une des parties devrait mettre l'autre à l'aise.

4 - PROBLEMES D'ORGANISATION DE L'OPERATION RIZ

Il semble que l'Opération Riz vit actuellement dans une ambiguïté où s'opposent des traits d'organisation de type administratif, héritage du passé et des tendances vers une organisation d'entreprise, marque de ses ambitions. Des premiers viennent :

- une organisation définie par des tâches à accomplir dans un ressort géographique, beaucoup plus que par des objectifs à atteindre,
- une circulation insuffisante des informations (1),
- une certaine opposition entre la "Direction" et la base (2),
- une certaine prédominance d'un type de contrôle hiérarchique, encadreurs et moniteurs devant, dans un casier, être présents au bureau du chef de casier, tous les matins à 7 h 30.

Relèvent plutôt de l'entreprise, l'existence d'une Division de la formation et l'importance que lui accorde la Direction; un souci de fortifier la responsabilité des chefs de casier, sinon des chefs de zone (leur rôle est encore mal défini) ; une définition plus précise des tâches des encadreurs et des moniteurs, un certain empirisme à ce sujet, une tendance à la périodicité des réunions de chefs de zone et de casiers ; une tendance à contrôler par les résultats obtenus, etc ...

Le but de ce chapitre serait d'apporter quelques éléments qui devraient pouvoir aider la Direction à triompher du passé administratif pour adopter un style, sinon de "management", du moins plus entreprenant. L'évolution qui se dessine doit en effet s'accélérer : la vulgarisation ne s'accommode pas d'un style administratif, elle a besoin d'un dynamisme que la Direction doit lui imprimer ; elle doit mobiliser les cadres, les inviter à l'initiative et à la réflexion personnelle ; elle repose sur la valeur humaine de chacun, plus encore que sur ses connaissances techniques et générales.

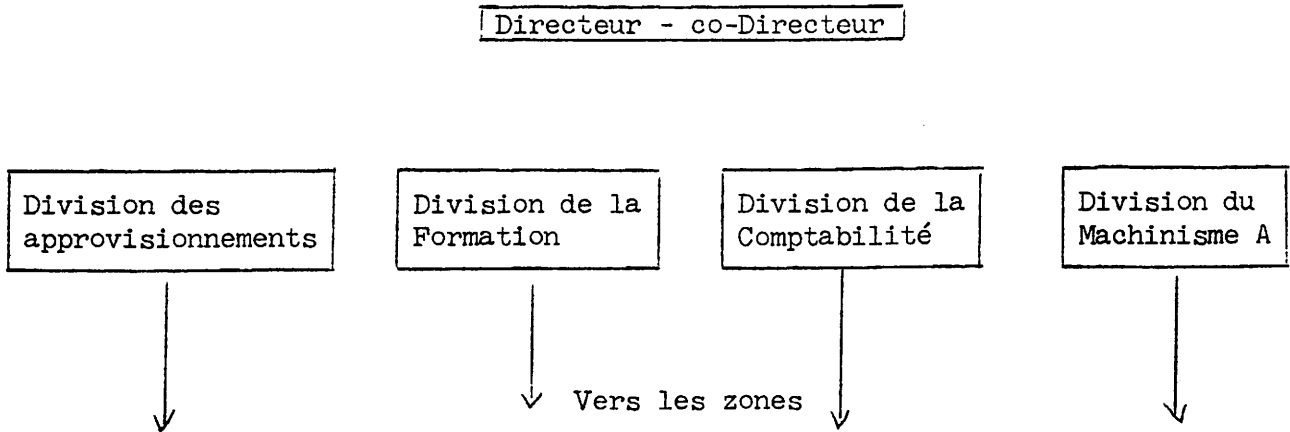
41 - Remanier l'organigramme de la Direction

A son installation, le Directeur de l'Opération a créé au niveau central, un certain nombre de divisions :

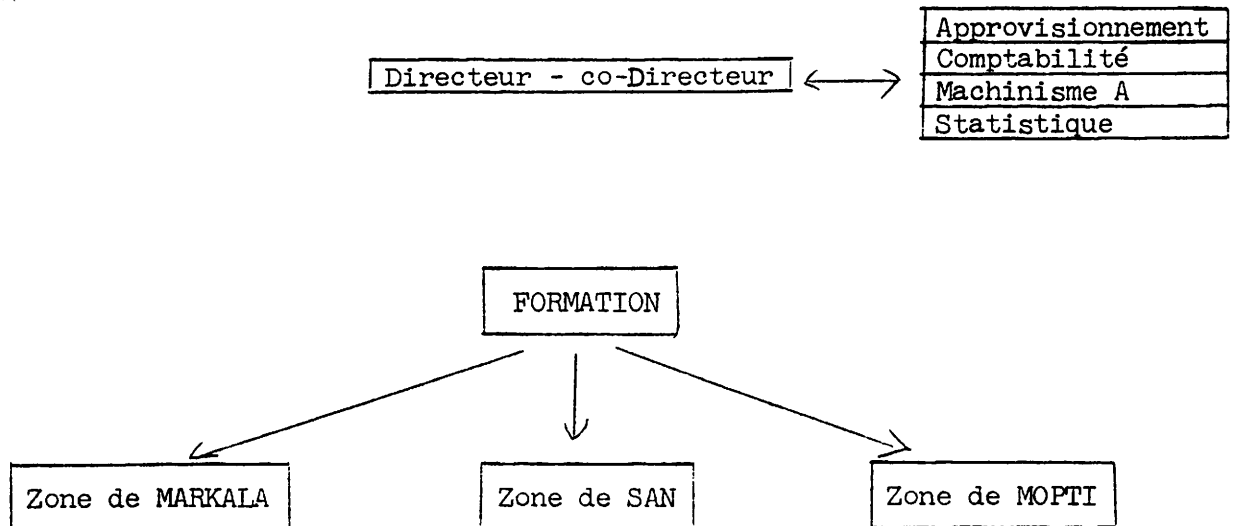
- une division des approvisionnements,
- une division de la gestion et de la comptabilité,
- une division de la statistique,
- une division de la formation,
- une division du machinisme agricole.

-
- (1) Sur l'ensemble des cadres de zone, deux seulement connaissaient le Plan triennal malien. Nous n'avons pas osé poser des questions précises sur ce que disait le Plan à propos des objectifs de l'Opération Riz.
 - (2) Avec des réactions classiques "la Direction ne connaît rien à nos problèmes", etc ...

ORGANIGRAMME ANCIEN



ORGANIGRAMME PROPOSE



Chacune d'elles est en liaison directe avec les chefs de zone et les chefs de casier, un peu comme chaque Ministère correspond directement avec les préfets. Les résultats ne paraissent pas excellents : la coordination est souvent insuffisante et si le chef du Service des approvisionnements a le souci d'associer la formation à ses actions, c'est plus par conception personnelle que par construction de la structure, que se fait la coopération. Cette coordination est si insuffisante qu'il s'est constitué en quelque sorte, une structure informelle réunissant le Directeur et le co-directeur de l'opération ainsi que le chef de la Section d'approvisionnement, véritable équipe de direction évoquant tous les problèmes et dont en fait, sinon en droit, les autres sont exclus.

Si les divisions de la gestion, de la statistique et du machinisme s'accommodent assez bien de cette situation, il n'en est pas de même de la formation. Dans une telle Opération, la formation est au centre de toute action.

Si on la conçoit comme un simple enseignement complémentaire s'adressant aux cadres de base, évidemment elle peut être seulement un service comme les autres. Si, au contraire, elle s'adresse aux paysans directement ou par l'intermédiaire des cadres, si sa mission est de faire réfléchir les paysans, de les amener à choisir, à s'organiser, à réaliser eux mêmes les actions de leur développement, alors, la formation est le moyen privilégié par lequel agit la direction. Toute action d'approvisionnement, d'enquête, de machinisme, de gestion, a un contenu de formation, essentiel. Les uns et les autres ne sont pas sur le même plan.

C'est ce que traduisent la plupart des opérations en faisant du responsable de la formation un Directeur-adjoint. Si, pour des raisons locales, la formule n'est pas applicable à Ségou, du moins, pourrait-ce être traduit de deux manières :

- d'une part, pour les cadres maliens, rien ne s'oppose semble-t-il à ce que le co-directeur de l'Opération ait pour adjoint le responsable malien de la Formation,
- d'autre part, une modification de l'organigramme situerait mieux la place des uns et des autres.

Nous ne prétendons pas que seule une modification de l'organigramme peut s'opposer, surtout dans une petite organisation, aux tendances nées de relations interpersonnelles.

L'organigramme proposé paraît supérieur sur le plan de l'efficacité et de la coordination des actions. Cette place du Formateur animateur du travail sur le terrain est pour le moment inoccupée. C'est pourquoi, M. SISSOKO comme MM. DAUBIE et SANGATA sentaient le besoin d'un responsable de la vulgarisation. Pour nous, notre conception de la Formation conduit à penser qu'il y aurait double emploi. La question se pose donc ainsi : étant donné que l'Opération sera bientôt terminée, est-il possible de confier au formateur malien cette charge, avec le formateur européen comme conseiller technique ? Sinon, et si l'on préfère désigner un responsable de la vulgarisation, alors, il doit être responsable de la formation.

Un dernier point doit être noté ; sur le plan pratique il soulève semble-t-il quelques difficultés : c'est celui des réunions périodiques de l'équipe de Direction. Tous en ressentent la nécessité, mais on n'y arrive pas, faute de temps et de régularité. Le jour où le responsable de la formation serait placé dans la position centrale proposée, il sera plus facile de réaliser la coordination et les réunions seront moins nécessaires. A défaut du Directeur ou du co-directeur, c'est le responsable de la formation qui pourrait les animer.

42 - Réorganiser l'encadrement de base

A ce niveau, deux problèmes paraissent se poser :

- d'abord, il existe un malaise entre encadreurs et moniteurs,
- d'autre part, l'implantation au chef-lieu des cadres de base ne peut leur permettre une bonne connaissance du milieu rural.

421 - Les relations encadreurs - moniteurs

Le schéma initial est le suivant ; un encadreur pour 500 hectares de rizières, un moniteur, coiffant deux encadreurs pour 1000 hectares : le premier, choisi avant le lancement de l'opération, a une formation générale du niveau CEP, très peu de formation technique ; le second sort d'une école élémentaire d'agriculture, avec une spécialisation rizicole. Dans les réunions auxquelles nous avons assisté, les moniteurs s'expriment, bien qu'avec difficulté. Il est très difficile de faire parler l'encadreur. Je ne pense pas que les uns et les autres aient beaucoup d'expérience du milieu paysan ; ils y font rarement appel.

Les relations entre les uns et les autres sont difficiles pour plusieurs raisons :

- Contrôler deux encadreurs ne représente pas une tâche très absorbante. Même si les moniteurs animent les réunions dans les villages, laissant aux encadreurs le soin de l'application, sont-ils suffisamment occupés ?
- Le rôle des encadreurs est insuffisamment défini. Certes, il y a des documents à tenir : le cahier de l'encadreur par exemple (1). Mais sur le terrain, que fait l'encadreur ? Il semble, à entendre les uns et les autres, qu'il parcourt le casier, s'arrêtant par ci, par là, pour rectifier une manière de faire et faire une démonstration. Cela conduit un peu à la conception d'un encadreur bureaucrate et contrôleur.

La formation a donné des indications générales sur la vulgarisation, au cours d'une session de 5 jours. Il lui faudrait maintenant, reprendre de très près la méthodologie de l'encadreur :

Réunions
Entretiens individuels
Plan de semaine
Démonstration
Contrôle

(1) En mai, le cahier de l'encadreur n'avait pas été adopté partout.

- Il ne semble pas que les moniteurs aient par rapport aux encadreurs une très grande supériorité personnelle, ce qui les conduit à la rechercher sur le plan hiérarchique. Une solution est appliquée dans la zone de Mopti : les uns et les autres font le même travail, les moniteurs sur une zone plus petite pour compenser leur responsabilité sur l'ensemble de l'équipe. Cette solution paraît heureuse, à bien des égards. Elle se heurte cependant à une certaine réserve de la part des moniteurs.

Nous croyons que le problème devrait être discuté entre la Direction, les chefs de zones et chefs de casiers. Ces deux méthodes pourraient y être comparées, celle de Mopti et celle des autres zones pour que l'on puisse arrêter une position définitive. Cela fait, l'élaboration méthodologique réalisée par la formation devrait permettre à chacun de mieux comprendre ce qu'il a à faire et comment il doit le faire.

Encadreur et moniteur au milieu des riziculteurs

Si jusque là, il était possible aux moniteurs et aux encadreurs de résider au chef-lieu du casier, c'est maintenant au milieu des riziculteurs qu'ils doivent être installés. Nous sommes étonné des réactions suscitées à San le 10 mai et dans les jours qui ont suivi, par notre proposition. Reprise par les responsables de l'Opération, elle a été ensuite remaniée jusqu'à ne plus représenter qu'un simple conseil.

Nous savons bien que de nombreux riziculteurs sont des citadins. Les uns sont des fonctionnaires et des commerçants : ce n'est pas à leur service que travaillent encadreurs et moniteurs et s'il n'est pas **inintéressant** de leur donner des conseils techniques, ce peut être sous une forme adaptée à leurs possibilités et à leur niveau. Les autres riziculteurs citadins sont assez proches des paysans. Rien n'interdit de leur affecter quelques agents.

Mais l'essentiel de l'encadrement doit s'intéresser aux villageois : c'est eux qu'ils doivent connaître, non seulement sur les rizières, mais dans leur vie quotidienne et, particulièrement, dans l'ensemble de leurs activités professionnelles. Tant que moniteurs et encadreurs habiteront loin des villages on n'aura, sur les difficultés pratiques du milieu, que des "on dit", jamais d'observations sur le vif.

La méthode d'implantation de l'encadrement ne paraît pas bien difficile à mettre au point. L'Opération Riz dispose de listes des exploitants, qui sont considérées comme suffisamment au point pour servir de base à la récupération des redevances. Il suffit de situer chaque exploitant sur une carte et de déterminer ainsi les villages à encadrer.

Certes, le parcellaire actuel ne recouvre pas la répartition des exploitants par village. Deux voisins sur le casier peuvent habiter des villages fort éloignés l'un de l'autre. De même, deux villageois peuvent avoir des rizières fort éloignées l'une de l'autre. Deux solutions sont possibles théoriquement.

- Ou chaque agent suit les paysans de son village. Avec un peu d'organisation, les déplacements ne sont tout de même pas énormes.

- Ou chaque agent suit en riziculture et surtout pour des démonstrations pendant la période de culture, les paysans de son sous-secteur, quel que soit leur village d'origine. Ceci implique une certaine unification de la vulgarisation au niveau du casier.

Cette situation n'est pas sans inconvénient : elle est héritée par l'Opération Riz d'un passé qu'elle ne peut remettre en cause en redistribuant les rizières. Elle n'est en tout cas pas de nature à empêcher l'encadrement de vivre au milieu des riziculteurs. Le moniteur ou l'encadreur qui le refuserait n'aurait rien compris à son rôle dans le développement de son pays.

43 - Diriger par les objectifs

Dans une opération de développement, non seulement il est important de commander les agents, mais il convient de les intégrer dans l'opération elle-même. C'est probablement là que se situent les plus grandes différences entre les administrations et les entreprises. Dans l'administration, tout doit être impersonnel : on applique des règles écrites avec le moins possible de nécessités d'interprétation. C'est en fonction du règlement que l'on est jugé. Dans l'entreprise au contraire :

- les agents devraient faire leur la réussite des opérations. S'il y a un règlement, ils doivent faire, si nécessaire, beaucoup plus que ce qu'il exige,
- à aucun moment, l'initiative et l'interprétation personnelle ne sont absentes. Toute réaction paysanne, même minime (une objection par exemple), constitue une question posée à la personne du cadre. En tient-il compte ou non ? En approfondit-il ou non les raisons ? Et comment ? En vulgarisation comme en éducation, personne n'est un simple exécutant.

Ces exigences imposent donc, de la part de la Direction, un certain style qui "mobilise" les agents de tous niveaux. Il ne suffit pas d'imposer; il faut encore que les cadres ressentent eux-mêmes une exigence intérieure et qu'ils aient des éléments qui leur permettent de répondre. La "direction par les objectifs" répond à ces nécessités.

L'Opération a elle-même des objectifs qui lui sont fixés par le Plan, ainsi que par les Conventions passées avec les organismes financiers. Certains sont techniques : augmentation de la production par augmentation du rendement et des surfaces de riziculture. D'autres sont d'ordre humain : développement du milieu devenant apte à assurer lui-même la conduite de l'opération. De ces objectifs généraux et de la connaissance qu'elle a de la situation intérieure et extérieure, la Direction tire des objectifs articulés :

- dans le temps : pour l'année 1971-1972, on se fixera une première série d'objectifs ; c'est ce que, partiellement, recherche ce rapport en proposant:
 - . le contact,
 - . la structuration du milieu.

- pour chaque zone ou pour chaque casier : on rejoint ici le choix des thèmes. Que devrions-nous obtenir cette année des paysans de chaque casier ? Chaque casier étant lui-même une petite entreprise, il appartient au chef de casier avec les objectifs généraux qui lui sont fixés et en fonction de sa situation particulière, de définir pour ses collaborateurs, les objectifs à atteindre. On a donc une hiérarchie d'objectifs.

Mais, pour que chacun fasse siens les objectifs qui lui sont fixés, il est indispensable qu'il en connaisse précisément les raisons, et utile qu'il ait participé à une définition.

On revient toujours au même problème : plus on est informé, plus on est concerné. On craint trop souvent de perdre du temps en réunions et il est vrai que l'on en abuse parfois. Mais, on ne perd jamais de temps à bien informer ses collaborateurs. A notre avis, une réunion trimestrielle des chefs de zone et des chefs de casiers ne serait pas superflue. Ce serait à la Formation de la préparer et, en particulier, de veiller à ce que les participants soient informés de tout ce qui intéresse la vie de l'Opération. Ce serait à elle aussi, de veiller à ce que chacun s'exprime et que progressivement soit éliminé ce respect exagéré de la hiérarchie qui conduit à attendre de la Direction qu'elle formule son opinion avant d'intervenir.

✕

✕

✕

