

POUR UN NOUVEAU MODELE DE FORMATION DES CADRES DU DEVELOPPEMENT DE L'AFRIQUE

Par Fernand VINCENT

Août 2022

SOMMAIRE

- I. Un bilan de 50 ans d'engagement au service de la formation des cadres africains du développement**

- II. Repenser notre façon d'agir**

- III. Les besoins prioritaires qui conditionnent la formation au développement**

- IV. Proposition pour un nouveau modèle de formation**
 - **Les grandes lignes du nouveau modèle**
 - **La stratégie, le coaching des cadres à former**
 - **Le recrutement des cadres à former**
 - **Les coûts**
 - **Le financement du nouveau modèle**
 - **L'insertion future des cadres formés et leur statut**

I. BILAN APRES 50 ANS D'ENGAGEMENT AU SERVICE DE LA FORMATION DES CADRES DU DEVELOPPEMENT DE L'AFRIQUE

En fin de vie, on s'interroge toujours sur son passé, ses succès, ses erreurs. C'est normal.

Je n'échappe pas personnellement et collectivement à m'interroger sur MON et NOTRE passé. Ce paper n'a pas d'autre but que de s'y exercer pour que d'autres bénéficient de nos expériences ou évitent de faire les erreurs que j'ai fait personnellement ou nous avons faites collectivement.

J'ai écrit dans mon « Histoire de vie ; ce monde plus juste et solidaire que nous voulons construire ensemble », Harmattan Paris, 2018 et dans le premier chapitre de ce livre, j'ai décrit ainsi les différentes étapes de mon engagement dans le développement :

« S'il me fallait tirer une première leçon de mes 50 ans et plus d'expérience au service d'un autre développement, je dirais que j'ai une chance fantastique de vivre des expériences dans les domaines suivants :

Le terrain

J'ai dormi de si nombreuses fois au village et partagé la vie et la nourriture des habitants dans plusieurs continents. J'ai aimé partager.

La formation

J'ai vécu et dirigé la création de centres et d'instituts de formation et animé des dizaines de séminaires de courte durée.

J'ai, avec d'autres amis, cherché à rénover les systèmes de formation et à tester, à l'IPD, le concept de tridimensionnalité (Formation – Recherche – Appuis) et j'ai mesuré, après évaluation de 15 ans d'activité, les limites de la formation, même celle qui part du terrain.

Les réseaux

J'ai eu le grand plaisir de diriger pendant plus de 15 ans un réseau mondial (tous les continents y compris l'Europe) d'organisations paysannes et d'ONG et j'ai mesuré que tout développement doit partir de ces organisations de base et de leurs besoins et qu'elles doivent s'organiser pour faire valoir leurs idées.

J'ai découvert la puissance des réseaux informels ou formels selon les cas et leur force pour promouvoir le changement. On n'impose pas le développement en venant de l'extérieur avec notre expertise, nos technologies et nos financements. Non. On l'accompagne avec ceux qui en sont les premiers responsables et qui nous ont appelés.

Le financement

Avec nos partenaires, nous avons buté sur la question du financement et découvert que nous n'avions pas d'autres moyens que de tendre la main aux agences d'aide pour nous financer. Nous sommes même devenus des experts en matière de recherche de financement, preuve en est un de mes manuels de gestion rédigé sur ce thème et si apprécié de ceux qui tendent la main.

Mais je découvre que je vis dans une contradiction : celle de contester le modèle qui nous finance et continuer à tendre la main.

D'où la recherche d'une plus grande autonomie financière et politique et un nouveau manuel qui démontre comment on peut atteindre ces objectifs.

Le politique, le lobbying

Avec nos partenaires, nous avons agi sur les décideurs et influencé la décision ; c'est devenu récemment un des objectifs prioritaires de l'action des organisations paysannes (OP).

Obliger le gouvernement local à tenir compte des propositions des paysans ; obliger un donateur à suivre les avis des paysans ; obliger les institutions financières à changer leur stratégie vis-à-vis des paysans (comme on l'a vu avec les caféiculteurs du Burundi) fait dorénavant partie de l'action paysanne en vue du changement.

Ainsi ce processus d'action est devenu obligatoire si on veut que les OP aient leur mot à dire et leur place dans les décisions concernant le développement. Elles deviennent en effet des acteurs incontournables à consulter et à inviter au moment où se décident les actions à mener et la répartition des financements alloués aux projets qui les concernent !

J'y reviendrai dans mes conclusions.

Et en fin d'ouvrage, je tirais quelques conclusions qu'il me semble nécessaire de reprendre ici :

1. Contexte et bilan d'un engagement (1960– 2017)

Je suis parti en Afrique, poussé à partager ma vie et mon engagement avec mes amis africains et les aider, dans la mesure de mes possibilités. Dans quel contexte socio-politique et économique suis-je arrivé au Cameroun, mon pays d'accueil et comment mon engagement a-t-il été influencé par les rencontres et les lectures de leaders africains de l'époque ?

1960, c'est, pour l'Afrique, l'année des indépendances obtenues, les unes par la violence, les autres, la majorité, dans le calme. Six mois après mon arrivée au Cameroun, j'assistais au défilé de l'Indépendance sur le Boulevard Leclerc de Douala ! Mais peu avant j'étais le témoin de l'assassinat de trois Européens à l'entrée d'un cinéma.

1960-1965 : espoir de construire « un autre développement » pour le bien des populations. L'Afrique et ses élites veulent prendre en main leur destin et s'engager dans le changement.

Mais la réalité est dure à accepter : l'économie africaine reste terriblement dépendante et les pays de tutelle, la France, la Belgique et la Grande Bretagne sont très présents dans les décisions.

Les économies africaines sont « exportatrices de matières premières et importatrices de produits finis ». La transformation des produits agricoles s'effectue toujours en Europe ou aux

USA/Canada et les matières premières (pétrole, minerais) sont exportées à l'état brut. Les économies sont dépendantes de ce système qui ne crée pas assez d'emplois et de revenus, et qui maintient la pauvreté.

Le financement du développement et les investissements dépendent de l'aide internationale qui se concentre sur l'augmentation des productions agricoles d'exportation et les infrastructures nécessaires pour évacuer ces produits vers les ports.

L'encadrement du développement reste principalement entre les mains des Européens, même si certaines décisions intéressantes sont prises par les gouvernements africains.

Si beaucoup de cadres supérieurs africains reviennent au pays et prennent des responsabilités dans l'administration et le privé, un manque important de cadres moyens se fait sentir. C'est dans ce domaine que nous allions, avec l'IPD, nous engager pour combler cette lacune.

Bref, de bonnes intentions, mais une situation de dépendance inacceptable. Il faut réagir ! A l'IPD, en premier lieu, et, pour moi, la nécessité d'innover et de promouvoir, à travers mon engagement, de nouvelles réponses aux questions posées.

Comment et par qui ai-je été influencé dans mon engagement ?

Mon passé, avant de partir en Afrique, a été décrit dans la première partie de cet ouvrage : je suis le produit de cette nouvelle « idéologie » de la gauche chrétienne, le développement de « tout l'Homme, de tous les Hommes » basé sur des valeurs humanistes, la Justice, la Solidarité et le Respect de la Personne. Je suis un militant de la société civile en laquelle je crois et dans laquelle j'investis tous mes efforts parce que je pense que le renouveau viendra d'elle prioritairement.

En 1960, nos références dans la réflexion sur le développement étaient :

François PERROUX, le Père LEBRET et Henri DESROCHES, trois Français, qui ont marqué cette époque par leurs écrits et leurs activités de formation, de conseil et de recherche. Ils ont été nos maîtres européens.

En Afrique : Kwamé NKRUMAH, le Ghanéen, l'homme de l'Unité Africaine et du Panafricanisme. Dans le titre de l'IPD, nous retrouvons le mot « Panafricain » ! Pour nous, l'Afrique doit s'unir si elle veut s'en sortir. D'où l'obligation d'accepter dans nos Instituts des étudiants et des professeurs de tous les pays africains et les réunir pour réfléchir ensemble à l'avenir.

Julius NYERERE, le Tanzanien, l'éducateur et l'homme des « Ujamaa Villages », ces villages basés sur le développement intégré qui répondait aux besoins essentiels des populations. Il nous a aidés à approcher le développement non de façon sectorielle comme cela était le cas, mais en intégrant les réponses dans une même stratégie horizontale.

Léopold SÉDAR SENGHOR, le Sénégalais. L'homme qui a su nous rappeler que la (ou les) culture(s) africaine(s) étaient à la base de toutes nos innovations dans le développement. Et Cheikh Hamidou KANE, lui aussi Sénégalais, notre futur Président de l'IPD, écrivait son roman très connu : « L'aventure ambiguë » sur le rôle de l'éducation et de l'interculturel.

Et tant d'autres : Amadou HAMPÂTÉ BÂ, le Malien qui nous rappelait le sens et l'importance de l'histoire africaine (« Les vieux sont des bibliothèques ambulantes ») ; et plus tard, Patrice LUMUMBA, le Zaïrois, et Thomas SANKARA, le Burkinabé.

A cette époque, la réflexion sur le développement était dense et les publications nombreuses. J'ai l'impression que la recherche d'aujourd'hui n'est pas aussi profonde et que les élites africaines ne sont plus aussi ancrées dans les réalités de l'Afrique d'aujourd'hui.

J'ai aussi trouvé et découvert, dès 1960, l'Afrique du terrain, celle qui me permettait de rencontrer, dans les villages et les quartiers des villes africaines, des amis qui vivaient dans une autre culture que la mienne et dans des conditions difficiles et qui m'invitaient à partager leur quotidien.

C'est aussi la rencontre des leaders de la société civile, les CISSOKHO, OUEDRAOGO, NIYONKURU, NJONGA, GRACIA, KAMDEM et autres, dont j'ai parlé et qui, avec moi ont construit les IPD, IRED et RAFAD/FIG que j'ai présentés auparavant.

C'est ce quotidien, le travail en commun, qui m'a obligé à mieux comprendre comment dépasser sa culture, essayer de mieux communiquer avec eux et partager un même engagement. J'ai cité les noms de ces amis en décrivant les organisations dans lesquelles j'ai travaillé et assumé des responsabilités importantes. Je mesure mieux aujourd'hui ce qu'ils m'ont apporté. Ils sont à la base de la force de mon engagement.

Comment j'ai évolué, au cours de ces 60 ans, avec mes amis et en réseau :

Les étapes du développement africain :

- De 1960 à 1965

Le développement des économies africaines reposait sur la planification globale. Les sociétés d'études françaises débarquaient dans les pays africains pour élaborer des Plans quinquennaux de développement. Je me souviens de celui du Cameroun : un gros dossier de 200 pages, rédigé par la SEDES de Paris, qui énonçait les 20 mesures à prendre pour développer le pays et qui basait son développement sur l'aide de la France et l'investissement humain...

- De 1965 à 1970

Le développement intégré (influence de NYÉRÉRÉ et de l'animation rurale pensée par l'IRAM de LEBRET) nous obligeait à dépasser l'approche très sectorielle des années précédentes : dépasser l'agriculture, la santé, la formation et l'enseignement, le commerce, les petites entreprises et l'industrie et penser intégration de toutes ces spécialisations aux niveaux des villages, des villes, des régions et de l'Etat. Cette approche de l'intégration a fortement influencé l'IPD et ses formations et je l'ai décrite dans notre ouvrage commun avec Loïc BARBEDETTE « Former les cadres du développement : le cas de l'IPD de 1965 à 1980 », disponible à l'Harmattan à Paris.

Pendant la même période, les Etats africains, prenant conscience que le développement ne pouvait venir que de la base, s'ouvraient de façon intéressante au développement participatif. Les populations locales, par l'animation, prenaient de plus en plus de responsabilités et commençaient à participer aux décisions les concernant.

- De 1970 à 1980

C'est la période de la recherche pour une efficacité plus grande par la création d'entreprises de développement ; cette stratégie mobilisait tous nos efforts. Les ZAPI (Zones de Développement Prioritaires Intégrées) de l'Est Cameroun et les zones laboratoires de Mouanko, avec les pêcheurs, et d'Ombessa, avec les producteurs de cacao

et de produits vivriers, permettaient de tester nos propositions de création d'entreprises de production, de commercialisation et de crédit.

Les petites entreprises créaient ainsi des emplois durables et par leurs bénéfices les investissements nécessaires à leur propre développement. Elles deviennent ainsi des moteurs de développement local et régional.

● Dès 1980

Le développement d'un pays se trouve dans l'application d'une stratégie de développement Top/Down et Bottom/Up : le développement de la région devient le centre de toute la stratégie de développement intégré. C'est, du reste, l'objet central de ma thèse de doctorat que je présentais, peu après cette période, à la Sorbonne, à Paris.

Et tout au cours de cette période de 1960 à aujourd'hui, mon cheminement et mon engagement personnels suivaient l'itinéraire suivant :

- De 1959 à 1962 : engagement sur le terrain (Collège des Travailleurs) ;
- De 1962 à 1980, puis de 2010 à ce jour : la formation et la recherche (IPD) ;
- De 1981 à ce jour : la construction d'une stratégie de travail en réseaux (IREN)
- De 1996 à ce jour : les questions relatives au financement du développement (RAFAD/FIG) et enfin
- le lobbying (avec les organisations paysannes du terrain).

La boucle était ainsi fermée.

Quelles ont été les activités prioritaires qui ont construit notre stratégie de changement ?

J'avais commencé à rédiger ce chapitre en suivant systématiquement chacun des Objectifs de Développement Durable (ODD) et en m'inspirant aussi des Indicateurs du Développement Humain (IDH) que l'ONU propose comme cadre de lutte contre la pauvreté que l'on veut éradiquer rapidement.

Une lecture de mon texte par mon fils et ses conseils m'ont amené à reformuler les réponses à cette question et les centrer davantage sur le « plus » que nous avons apporté dans le débat.

Dès lors, quels choix avons-nous faits et quelles actions avons-nous menées ensemble pour apporter notre pierre au changement souhaité ? Voici ma réponse synthétisée (une bibliographie plus détaillée, que je publierai plus tard, vous donnera des réponses plus complètes).

Nous avons donc effectué certains choix parmi toutes ces alternatives de façon à ne pas trop nous disperser. Ainsi ces CHOIX sont les suivants :

Nous avons choisi de travailler au niveau du continent (Panafricanisme) pour consolider l'unité nécessaire à la recherche de l'efficacité.

Nous avons situé nos stratégies de développement dans le choix du renforcement de l'économie sociale et solidaire (ESS), en étant bien conscients que celle-ci ne représente que 13% des flux financiers totaux.

Nous avons promu des modèles de développement agricoles basés sur l'agro-écologie, préférés au modèle de l'agro-business.

Nous avons aussi donné priorité à la conscientisation et la participation des populations et au commerce local et sud-sud.

Nous avons concentré notre action sur la formation de cadres intermédiaires du développement, ceux qui se situent entre les décideurs et les directeurs d'une part et les populations d'autre part : former des cadres moyens.

Nous avons choisi le financement éthique et la micro finance pour aider les petits paysans.

Nous nous sommes efforcés de donner aux femmes toute la place à laquelle elles ont droit dans l'action de développement.

Nous avons travaillé à renforcer la gouvernance locale et démocratique et le respect des droits humains.

Quelles leçons et quel bilan de ces 60 ans d'engagement ?

La réponse est difficile.

Ma première réaction est très positive : mon engagement m'a rendu heureux car j'ai le sentiment, avec l'âge, de ne pas avoir été inutile sur cette terre !

Le deuxième sentiment est celui de la Joie qui est mienne d'avoir tourné mon regard vers les autres et de m'être engagé avec eux pour le changement.

Certes, nous n'avons pas encore trouvé cette « 3e voie » que nous cherchons, mais nous avons progressé ensemble, avec des résultats concrets :

L'IPD

Il a formé plus de 20.000 cadres du développement qui sont engagés en ce moment sur le terrain, en Afrique. Quelle joie de retrouver certains d'entre eux lors de mes voyages : un « ancien » devenu le Président du Conseil économique et social de son pays et qui m'accueille chaleureusement, les bras ouverts, en se remémorant l'exigence et le souvenir des stages-terrain « famille » à Ombessa où il devait, lui le Sahélien, boire le vin de palme et manger du macabo.

Le souvenir aussi du Premier Ministre d'un autre pays sahélien, présidant un colloque international, qui me rappelait, alors que j'avais demandé la parole pour présenter notre travail IPD : « Inutile de vous présenter Monsieur Vincent, je vous connais de longue date. Je suis votre ancien étudiant ! ».

Et tant d'autres rencontres. Quel dommage que nous n'ayons pas pu rassembler ces anciens dans une association qui nous aurait permis de nous rappeler que l'IPD était d'abord une grande famille !

L'IPD, c'est un modèle de formation nouveau, en 1965 tourné vers le terrain et les besoins des populations. Combien d'écoles de cadres et d'Instituts se sont imprégnés de notre expérience !

L'IPD, c'est un modèle de l'unité africaine, par la diversité de ses étudiants, de ses professeurs et chercheurs, par son action auprès de plus de quarante pays africains.

L'IRED

C'est un réseau efficace de leaders d'organisations populaires : hommes et femmes qui ont créé et animé leur ONG/OP, leurs mutuelles et leurs coopératives, leurs petites entreprises. Un réseau mondial présent, par ses activités, dans plus de 80 pays de tous les continents.

L'IRED a été en 1982 une des premières organisations à organiser de nombreux voyages d'études Sud/Sud au profit des populations locales engagées dans le développement.

L'IRED a publié à plus de 40'000 exemplaires des manuels de gestion et des ouvrages qui sont devenus, comme certains leaders le disent, leur « bible » ou leur « coran » du développement !

L'IRED, c'est sa revue IRED FORUM qui faisait dire à un de ses lecteurs que chaque fois qu'il recevait un numéro d'IRED-FORUM, il voyait, en le lisant, « le monde défiler devant ses yeux et des paysans d'autres continents luttant comme lui pour s'en sortir » !

L'IRED, c'est l'association qui avec ses partenaires du Sud et du Nord, a obligé la Banque mondiale à modifier sa stratégie dans un pays africain au profit des producteurs locaux !

La Fondation RAFAD et son Fonds international de Garanties

C'est une des pionnières en micro finance ; celle qui a introduit, en 1980, la garantie bancaire internationale pour permettre aux petits producteurs locaux d'« entrer en banque » et de recevoir le crédit nécessaire à leur développement.

Bref, ces résultats concrets sont notre fierté ; ils ont été souvent copiés par d'autres, ce qui prouve leur valeur.

Aussi, le sentiment qui est nôtre d'avoir travaillé d'arrache-pied, avec d'autres, à travers le monde, à renforcer les organisations de la société civile pour que celles-ci deviennent des forces de changement incontournables demeure une richesse sacrée.

Le changement global viendra ; le modèle actuel va « dans le mur » s'il continue ainsi. Et les hommes les plus intelligents, qui sont des acteurs importants de ce modèle, s'en rendent bien compte et savent qu'il faut agir rapidement ; ils sont ouverts et coopèrent déjà avec nous.

La société civile actuelle jouera un rôle toujours plus important dans les décisions relatives à notre futur. Notre engagement continu permettra aux forces unies des mouvements sociaux d'imposer la sagesse et la justice dans la gestion de notre planète et de notre avenir à tous.

La conviction que notre choix d'appuyer les organisations populaires (OP) : paysans, femmes, artisans, éleveurs, pêcheurs, ouvriers est le bon et permet à ces OP de se faire entendre, de se faire écouter et de prendre toute leur place dans les décisions qui les concernent.

La joie de constater qu'après avoir « passé la main » et transféré le leadership et la direction générale des institutions internationales que nous avons créées (je l'ai fait trois fois : à l'IPD, à l'IRED, à RAFAD/FIG) à de jeunes amis et de constater que ces organisations se développent encore aujourd'hui me rend fier et heureux et justifie cet engagement volontaire et bénévole qui est le mien.

Le monde évolue à la vitesse grand V, avec Internet et sa technologie, et nos facultés d'adaptation doivent être capables de gérer ces changements. C'est une étape importante que nos jeunes amis vont devoir affronter. Je suis assez démuni à ce sujet, mais je sens

qu'il y a là, pour l'avenir, un enjeu fantastique qui devra être géré par la société civile. Et cet enjeu est éthique : comment sauvegarder l'Homme en maîtrisant les progrès technologiques du futur ?

C'est pourquoi je dois une gratitude toute spéciale à tous ceux qui nous ont « ouverts les yeux » sur le monde et son développement. Et dans cette liste impressionnante les noms des amis et des personnes que je vous ai cités occupent une grande place.

La conviction de « regarder toujours la moitié du verre qui reste à boire et non celle que nous avons bue ».

Ce qui n'est pas toujours facile car j'ai souvent rencontré des échecs à surmonter, mais ils m'ont aidé à « être plus ».

Etre positif, ouvert à toutes les cultures, à toute personne que je rencontre, car le monde est en train de se construire et que ce n'est pas le moment d'arrêter de travailler ! Alors, continuons ensemble ! »

Le contexte actuel de notre engagement

Par ailleurs les expériences récentes, et la vieillesse qui nous éloigne trop souvent physiquement de nos amis, m'interrogent sur le contexte dans lequel nous sommes tous engagés :

- **La violence domine notre temps**

Celle provoquée par les guerres de l'Ukraine et aussi celles des pays du Sahel, du Congo, du Soudan, du Moyen Orient et d'ailleurs dominant nos conversations et le flux d'information de nos médias (avec leurs contre-vérités et leurs false news).

Comment pouvons-nous sortir de ce cycle de violence qui conditionne nos efforts de développement ?

- **La crise du Coronavirus a engendré des centaines de milliers de morts et va, avec les conséquences de la guerre d'Ukraine, entraîner des situations de famines effroyables.**

- **La gouvernance de plusieurs de nos pays, du Nord comme du Sud, pose problème et nos désirs de démocratie en prennent un coup sérieux. Que deviennent les populations locales dans toutes ces « volontés de pouvoir ». La violence s'inscrit à l'intérieur de nos pays et mêmes dans nos villages et quartiers.**

- Nos pays sont riches par nos sols, nos sous-sols et par les ressources humaines disponible et expérimentées et les bénéfices des efforts accomplis vont dans la poche des plus riches qui ne partagent pas.
- Mais nous envoyons nos enfants dans les meilleures universités, hors de chez nous, pour qu'ils puissent devenir des cadres, hélas souvent de multinationales qui dominent les marchés mondiaux ou qu'ils copient les erreurs des « colonisateurs »
- Nous laissons fuir nos jeunes à travers le désert et les mers, au risque de leur vie, pour trouver un emploi que nous ne sommes pas capables de leur fournir.
- Nos lois permettent aux très riches de nos pays d'expatrier les bénéfices de nos activités économiques locales vers les paradis fiscaux.
- Nos frères et sœurs qui sont partis en Europe ou au USA/Canada ou ailleurs constitue une diaspora devrait se mettre beaucoup mieux au service de leurs pays du Sud
- Et la dette que nous laissons à nos enfants en empruntant à la Chine ou à la Banque Mondiale ou à d'autres, continue à croître et à devenir un fardeau inacceptable.
- Etc. +++

Arrêtons de peindre le diable sur la muraille. Mais soyons conscient que 50 ans d'indépendances n'ont pas suffi à changer cette situation. Mon ami Mamadou CISSOKHO, fondateur et leader du mouvement paysan ROPPA (plusieurs millions de producteurs d'Afrique Occidentale) auquel je demandais une préface pour mon dernier livre « Développer l'Afrique Autrement (DAA) me répondait qu'il m'arrivait pas à le faire et il m'envoyait le texte suivant qui nous interroge tous car nos efforts de lobbying, pendant plusieurs années, ont des effets très limités, nous devons en convenir, si nous voulons changer les choses et construire un autre développement :

L'interrogation d'un leader paysan : Mamadou Cissokho

« Comme tu peux l'imaginer, mon engagement personnel pendant au moins cinq décennies sur l'Afrique, sur l'histoire des sociétés... ne me facilite pas une

neutralité dans les prises de position, sans pour autant nier mes convictions sur les mauvais départs de notre continent.

Je garde en mémoire les combats de René DUMONT et de Jean ZIEGLER. Je reste convaincu que le système économique dominant ne laissera pas de marge de manœuvre qui permettra un changement de paradigme dans les rapports de force, uniquement par la volonté politique des leaders africains, même unis.

Les constructeurs du système n'ont pu changer de temps en temps les règles que par la guerre. Loin de moi, l'idée d'entrer dans un pessimisme irréversible, mais les faits et les évolutions historiques en soixante-dix ans, nous invitent à plus de modération dans nos propositions d'action et nos alliances.

Cela me rappelle ce que plusieurs anciens colonisés qui ont combattu pour la libération disaient : « l'indépendance est moins une question de représentation que de politique (établir une constitution, ériger un drapeau, un hymne national, former un gouvernement, être reconnu république indépendante) ».

C'est tout cela évidemment, mais c'est surtout nos capacités de choisir et d'exercer nos volontés.

Mon cher ami, je ne cesserai d'apprécier ton engagement profond pour la justice économique mondiale et la paix dans le monde

Mamadou CISSOKHO

Alors, que faire ?

Où allons-nous ? Cela vaut-il encore la peine de continuer à se battre ?

Evidemment....

Nous sommes encore, nous le monde de la société civile qui regroupe toutes les associations, mutuelles, coopératives, entreprises de l'économie sociale (ESS), tous ensemble, nous ne représentons que 13% des flux financiers mondiaux. Notre combat est-il perdu d'avance face à un monde où le modèle de l'économie capitaliste de marché nous domine dans tous les actes de notre vie. Car nous vivons en fait dans une contradiction imposée. Nous critiquons le modèle et nous en vivons. Nous regardons la TV commerciale, nous communiquons par WhatsApp, nous achetons à vil prix des habits fabriqués au Bangladesh, en Chine, en Ethiopie ou ailleurs par des ouvrières qui vivent dans la misère. Nous prenons l'avion à bon marché pour nous détendre pendant le week end.

Ce sont des exemples de contradictions que nous devons mieux gérer à l'avenir

Mais il nous faut regarder la moitié pleine de la bouteille ...

Et en regardant ce que nous avons déjà fait de positif, nous devons être fiers de ces succès et des ces acquis.

Mon livre « Développer l'Afrique autrement consacre tout un chapitre à l'analyse de ce que nous avons déjà fait tous ensemble (p. 59 à 76) et le chapitre suivant décrit (p.79 à 155) ce que nous devons faire dans le futur proche.

En 2022, la stratégie des alternatifs, pour influencer si nous ne pouvons pas changer de modèle, est celle de la construction de COALITIONS MONDIALES, capables de promouvoir le changement.

Ce n'est pas d'addition de miro-succès qui feront la différence, mais une force politique (au sens vrai du terme) capable de mobiliser les populations pour qu'elles puissent mieux s'imposer dans les décisions prises au niveau mondial qui conditionnent le succès futur.

Les « intellectuels, les leaders d'ONG et les politiques peuvent nous aider à construire les changements nécessaires à notre modèle. Nous avons besoin d'eux ! Mais les décisions doivent venir des populations et de leurs besoins pour bâtir ce nouveau modèle de développement réponde à leurs attentes

II. REPENSER NOTRE FACON D'AGIR

Dans mon livre DAA, cité ci-avant, j'ai répondu plus globalement à cette question en mettant en avant de donner priorité au développer l'agriculture pour réponse aux besoins prioritaires du moment (p.79 à 177).

L'objet de ce paper est autre : il veut s'attarder à découvrir comment on devrait former nos cadres du développement. Il va donc s'agir, dans les pages suivantes, de « FORMATION », rien de plus et cela est déjà beaucoup car ce sont des Hommes et des Femmes motivés, conscientisés, engagés, formés intellectuellement et bénéficiant d'une expérience solide, qui devront répondre aux interrogations que nous nous sommes posées et mettre en pratique cet autre modèle de développement.

1. Ce qui a déjà été fait dans le passé

Inutile de s'attarder sur les acquis et les bénéfices de la scolarisation, de la formation secondaire et universitaire ou sur ceux de l'éducation des adultes, Nous devons beaucoup à tous ceux qui se sont investis pour faire de nous des Femmes et des Hommes capables de réfléchir et d'agir positivement.

Il convient toutefois que les modèles de formation primaire, secondaire et universitaire, devraient eux aussi se remettre en question, comme nous le faisons dans ce paper, car le monde a changé et les réponses aux besoins d'aujourd'hui sont différents à cause des moyens, en particulier de communication (Internet, réseaux sociaux, intelligence artificielle) nous y oblige.

Ma longue expérience, dans le domaine de la formation, en Europe et surtout en Afrique, est celle de

- **l'éducation des adultes (la conscientisation de P. Freire) au Collège des Travailleurs du Cameroun, avec des jeunes urbains et des paysans dans les quartiers, les entreprises et les villages .
On est sur le terrain et les formations dispensées par séminaires locaux n'approchent que des problèmes que les jeunes doivent résoudre.**
- **Puis la première période du lancement de l'Institut Panafricain pour le Développement (IPD Douala) qui a mis au point une formation destinée à ces étudiants de niveaux Bac et qui en deux ans devaient être formés comme des agents de développement régional (intra-national),**
- **Nous voulions éviter les cours et la formation ex cathedra et avons mis en place une pédagogie reposant sur le concept de tridimensionnalité (formation-terrain-Recherche/Études).**

Ce concept a été décrit en détails dans notre ouvrage commun écrit par Loïc Barbedette et moi-même, capitalisant les 20 premières d'années d'expérience de l'IPD Douala (Voir : « Former les cadres du développement africain : l'expérience de l'IPD 1965-1982, Harmattan Paris, juillet 2010)

Le TERRAIN (villages, projets, services techniques, départements, entreprises) était le premier lieu de formation. Nous envoyons, avant toute formation théorique, nos étudiants vivre pendant trois semaines dans une famille ou dans le village pour y découvrir les besoins exprimés par les populations locales et proposer des premières actions de développement.

Nous appelions cela la « pédagogie de l'échec » car l'étudiant avait quelques fois des réponses aux questions des populations, mais souvent mesurait le besoin et le contenu de la formation qu'il devait recevoir.

En salle, à l'IPD de Douala, après ces stages, les étudiants mettaient en commun ce qu'ils avaient découvert et définissaient les besoins de formation théorique nécessaires pour apporter des réponses aux besoins découverts localement.

La première année de formation comprenait des stages aux niveaux de la famille, du village, de la sous-préfecture, d'un service national. Ainsi progressivement, l'étudiant, par alternative : terrain-cours en salles, s'ouvrait à une dimension plus large et plus globale abordant aussi les questions relatives aux questions de développement sur le plan interafricain et mondial.

En deuxième année, les étudiants choisissaient leur formation spécialisée : gestion, planification, formation de formateurs, etc.

La FORMATION THEORIQUE

Elle est importante et reste essentielle pour comprendre ce qu'on fait ou veut faire et comment le faire.

Elle s'effectue donc en salle sous la responsabilité d'un animateur/professeur/coach, les trois dimensions à la fois.

L'échange de ce qu'on a découvert sur le terrain doit précéder la sélection de contenus de matières à connaître. Il n'y a donc plus d'ex cathedra, mais un processus de mise en commun (apprentissage mutuel par la mise en commun des savoirs et des découvertes/terrain.

Les contenus scientifiques nécessaires à la compréhension des problèmes rencontrés ne sont plus de la responsabilité d'un professeur, mais l'accès à Internet via Google et autre répond directement aux thèmes d'études que l'apprenant veut s'approprier.

Le rôle professeur devient donc celui d'un animateur et de coach. Il conduit ses étudiants dans leurs recherches sur le terrain et par Google dans le contenu des matières à apprendre et les aide à passer de la théorie à l'action sur le terrain.

La formation est donc acquise par l'apprenant à partir de ses stages terrain évoluant progressivement du lieu de référence (la famille) au global en passant par les projets et la gouvernance.

Ces formations sont donc des recherches action menées individuellement ou collectivement selon les cas. On s'interroge donc sur les découvertes faites et on essaie ensemble d'identifier ce que nous devons apprendre encore et comment passer à l'action pour le changement.

L'ACTION :

3^e dimension du concept de tridimensionnalité

Le changement, pour les populations, nécessite que l'on se mette en mouvement pour trouver des solutions aux problèmes rencontrés. Il s'agit donc de passer à l'action à partir des découvertes/terrain et des formations théoriques acquises par les moyens décrits ci-avant.

L'action de changement, au niveau familial et local consistera donc à innover, à sortir de son train/train journalier pour expérimenter une activité nouvelle : production vivrière bio, commerce des surplus au marché local, transformation d'une production, aménagements eau potable, électricité solaire villageoise, etc.

Au niveau sous régional, des projets plus complets seront élaborés et gérés : des coopératives de commercialisation de produits locaux, de petites unités de transformations des produits vivriers ou d'exportation, des aménagements d'infrastructures, etc.

Un plan régional de développement sera établi et des financements locaux, privés seront demandés avant de présenter ces projets à l'aide du gouvernement local ou à une ONG pour une aide internationale

Au niveau national, les apprenants séjourneront dans les services du gouvernement ou dans les entreprises privées existantes pour découvrir les problèmes de gestion de programmes et projets qui doivent apporter des solutions aux populations locales et résoudre les questions relatives aux besoins communs, infrastructures nationales,

plan de développement agricole, industriel, politique de formation, d'accès au crédit, etc. etc.

Et enfin en salles ou dans des organisations régionales, interafricaines ou des banques régionales de développement, connaître les problèmes posés aux niveaux interpays, panafricains et situer l'Afrique et son pays dans le contexte international en cherchant à promouvoir des activités d'une autre mondialisation qui commencera par des échanges sud/sud dans les pays africains.

Une connaissance des questions internationales, par des stages dans ces organisations, si possible, compléteront la formation des apprenants.

La tridimensionnalité est donc un exercice répété à tous les niveaux de l'apprentissage des leçons du terrain complété par des études/recherche/évaluation en vue de passer à l'action.

Cette nouvelle dimension pédagogique a été très largement appliquées par les IPD Régionaux de l'IPD. Un nombre considérable de monographies et d'outils/projets sont disponibles dans les bibliothèques des IPDR. En les consultant, on pourrait tirer des leçons intéressantes pour mesurer la valeur de cette innovation pédagogique qu'est la tridimensionnalité.

L'ouvrage (déjà cité) que j'ai publié avec Loïc Barbedette : Former les cadres du développement africain : l'expérience de l'IPD de 1965 à 1981 (Harmattan Paris,2010) décrit en détail ce processus novateur dont les pédagogues devraient s'inspirer.

Mais « Repenser notre façon d'agir » ne consiste pas seulement à promouvoir une nouvelle initiative pédagogique, mais aussi à réfléchir aux priorités de nos actions de changement car nous vivons en 2022 et notre cadre d'action a changé.

Nous détaillerons plus tard dans ce « paper » les grandes lignes de notre façon d'agir. Il s'agissait dans ce chapitre de décrire comment changer le processus pédagogique de nos formations actuelles et

d'entrevoir des innovations possibles. Je l'ai fait à partir de ma longue expérience IPD.

Dès lors, après cette introduction plus générale, je me concentrerai sur les questions de stratégie et de contenus de formation en utilisant prioritairement mon expérience l'IPD ayant eu la responsabilité pendant de nombreuses années de coordonner les efforts de toute notre équipe.

L'IPD est actuellement, en 2022, en crise. Et cette crise n'est pas seulement celle de sa gouvernance et de sa gestion, mais aussi de son modèle pédagogique. L'IPD n'a pu éviter le danger dans lequel sont tombés de trop nombreuses organisations internationales, celui de la bureaucratisation.

Progressivement et années après années les IPDR se sont éloignés de cette démarche initiale très innovante.

La formation supérieure classique a repris le dessus. L'objectif est devenu celui de concurrencer les universités locales, de délivrer des diplômes (licences, masters, doctorats), de les faire reconnaître pour entrer dans la fonction publique nationale ou internationale. Bref, le schéma de la courbe de Gauss s'est progressivement développé. Elle est montée en flèche dans les années 1965-1980 pour stagner quelques années et retomber progressivement jusqu'à ce jour.

Or l'IPD continue à jouir, sur le plan international, comme auprès des gouvernements africains de l'image de sa période de lancement (1965-1982) . Son statut international, même si elle est toujours restée une association internationale reconnue par la loi suisse, lui permet de jouir de bénéfices de statuts diplomatiques, reposant sur des conventions de coopération internationale signées avec plusieurs pays africains (Cameroun, Burkina, Zambie, Sao Tomé).

Par ailleurs, son capital immobilier, entièrement amorti, est important : propriété de quatre campus : Douala, Buéa, Ouagadougou et Kabwé en Zambie.

Sa réputation lui a permis de créer son réseau de relations internationales avec de très nombreuses universités du monde entier et un réseau de donateurs qui lui permettait de couvrir de créer des réserves financières nécessaires à son bon fonctionnement.

Hélas, la gestion récente de l'association n'est pas arrivée à couvrir les frais de fonctionnement des derniers exercices. Son endettement reste cependant largement couvert par la valeur de ses biens immobilier.

Mais la question prioritaire pour l'avenir de l'IPD n'est pas, comme déjà signalé celle de sa gouvernance et de sa gestion, mais celle de savoir quel sera son avenir pédagogique.

Au moment où l'Afrique doit faire face à des situations critiques (violence, guerres, famines, émergence de pouvoirs extrêmement centralisés, l'IPD doit se présenter comme une des solutions à ces difficultés en formant les cadres nécessaires à un autre développement qui réponde davantage aux besoins des populations.

Il s'agit donc de savoir comment l'IPD va former, pour le futur, les cadres qui seront responsables, à tous les niveaux, d'assumer ces responsabilités avec compétence et engagement personnel. Il s'agit donc d'une question qui est d'abord de Femmes et d'Hommes motivés et engagés.

L'IPD reste aussi un lieu où l'innovation est possible. Institution privée internationale, elle jouit de toute liberté pour créer, innover et agir comme elle veut.

Elle n'est pas obligée, comme le sont les institutions d'Etat, de suivre des règles et inscrire les reconnaissances de diplômes dans un contexte très strict qui empêche souvent l'innovation.

III : LES BESOINS AUXQUELS TOUTE FORMATION DOIT SE REFERER POUR FORMER LES CADRES DU CHANGEMENT DE MODELE

Il y a plusieurs types de besoins. J'ai précisé ma pensée dans mon livre « Développer l'Afrique autrement » (déjà cité).

Il est utile de citer cette analyse :

A. **Les besoins essentiels** de plus de 40% de la population mondiale ne sont pas encore couverts : Ce sont principalement :

- **Se nourrir** dans les villages et les villes (prix d'achat des produits)
- Avoir accès à **l'eau potable**
- Vivre dans un **habitat décent**
- **Avoir accès à l'éducation** et à la formation
- Respecter les **Droits de l'Homme (de la femme et des enfants)**
- Avoir accès à **l'information**

Il est donc évident que la formation IPD doit répondre en priorité aux besoins essentiels.

Cherchons alors quels devraient être les thèmes à étudier à partir du terrain et par la formation théorique dans chacune des priorités citées ci-avant.

Il s'agira donc de baser les stages terrain et les cours théoriques sur les éléments que nous décrivons rapidement ci-après. Il appartiendra aux coaches et enseignants de développer les idées et thèmes décrits ci-après pour élaborer les programmes de formation.

1. Se nourrir

Le modèle de formation doit tout d'abord s'inscrire dans la priorité donnée à la production de cultures vivrières, avant celles à exporter. Et de ne pas

oublier d'analyser les effets destructeurs de l'agro-business pour en tirer les conclusions de la nécessité d'agir autrement en respectant l'homme et ses besoins et la nature

Il faudra ensuite former les apprenants à produire par des méthodes qui respectent l'environnement (cultures BIO). Et donc utiliser des intrants et des technologies adaptées, utiliser la main d'œuvre familiale en priorité (autoconsommation et économie familiale ou économie et solidaire).

Il faudrait mieux gérer la répartition des terres, les lieux de stockage, la gestion de l'eau et l'énergie (solaire) nécessaire aux travaux à accomplir.

Il s'agira de transformer localement les céréales, fruits et légumes pour les commercialiser localement et ce en créant de petites entreprises sous forme de coopérative qui seront gérée par des cadres locaux et qui emploieront des ouvriers des villages environnants

Il s'agira de savoir comment adapter les infrastructures aux nouveaux besoins (routes secondaires à entretenir pour commercialiser plus facilement.

Certes, les besoins financiers nécessaires de leurs familles nécessiteront de vendre une partie de sa production. La production vivrière reste prioritaire et les surplus commercialisés localement ou dans des régions proches des lieux de production.

Les paysans ne devront pas sacrifier leurs productions d'exportation (cacao, café, coton, etc.). Les revenus de ces productions sont nécessaires pour créer la trésorerie des familles paysannes pour payer les frais d'écolage, d'entretien des maisons, d'achats d'habits ou autres, etc.

Un meilleur équilibre doit donc être établi entre production vivrière et production d'exportation en donnant priorité aux besoins de se nourrir et d'améliorer la qualité de vie au village

1. L'accès à l'eau potable et aux soins de santé

Dans toutes les enquêtes effectuées auprès des populations, le besoin d'accès à l'eau potable est la priorité No 1 des besoins formulés par elles.

La formation IPD devra donc se concentrer sur le «comment faire » pour satisfaire ce besoin.

Il existe de nombreuses solutions utilisées avec efficacité, au niveau de la famille (désinfection de l'eau), du village (hydraulique) et de la région (petits barrages). Les programmes devront tenir compte de ces expériences valables.

Dans le domaine de la santé, la construction de dispensaires et de leur équipement doit être planifié et une politique de prévention (santé primaire) doit être promue auprès des population

2. Un habitat décent

Améliorer l'habitat des populations est aussi une priorité. Il existe de nombreuses expériences dans ce domaine en particulier de la construction en terre (Craterre Grenoble) qui pourront constituer des études de cas à porter à la connaissance des apprenants dans les programmes de formation IPD.

3. Avoir accès à l'éducation et à la formation continue

La scolarisation des populations n'est pas encore suffisante dans de nombreux pays africains. En tenir compte dans les programmes à enseigner.

Les programmes de formation du secondaire et de l'universitaire exigent des réformes importantes. Amener les apprenants à proposer des solutions.

La formation, autre que scolaire, est une nécessité. Elle doit être continue pour toute la population.

Des programmes d'éducation des adultes doivent être conçus et appliqués partout où cela est possible.

Priorité doit être donnée à la pratique de la méthode de Paulo Freire : conscientisation-animation des populations.

Les populations doivent recevoir une formation continue relative aux connaissances minimum qu'elles doivent acquérir pour vivre dignement.

4. Respect des droits de la personne

Respecter les droits de l'Homme est une exigence première.

Hélas, ce n'est pas le cas dans de nombreux pays du monde : droit de sécurité, de respect de la personne, du travailleur, des enfants, des femmes.

Les apprenants IPD devront s'imprégner de ces lois pour que toute action de développement planifiée tienne compte des « droits humains » .

Il ne faudra pas hésiter dans les programmes de formation IPD de concevoir des actions en faveur de la défense des associations qui luttent contre le non-respect de ces droits.

5. L'accès à l'information

C'est par l'accès à une information objective que les populations peuvent s'organiser pour défendre leurs droits.

Les programmes de formation devront donner priorité aux outils éducatifs. Ils devront apprendre ce que sont les fausses nouvelles que les réseaux sociaux diffusent (apprendre à choisir), les infos publicitaires qui influencent les choix de consommation et autre mensonge ou « fake news »

2. LES BESOINS « HUMAINS », NON MATERIELS

1. La pyramide d'Abraham Maslow

Besoin d'accomplissement de soi

Besoin d'estime (confiance et respect de soi, reconnaissance et appréciation des autres)

*Besoin d'appartenance et d'amour
(affection des autres)*

*Besoin de sécurité
(environnement stable et prévisible, sans anxiété ni crise)*

*Besoins physiologiques
(respiration, faim, soif, sexualité, sommeil, élimination)*

2. L'analyse des besoins du Professeur NAEF du Chili

LES BESOINS DE FINANCEMENT DES ORGANISATIONS DE DÉVELOPPEMENT

Matrice des besoins

Besoins selon des catégories sectorielles Besoins selon les catégories automatiques	Être	Avoir	Faire	Interagir
Subsistance	1. santé physique, santé mentale, équilibre, sens de l'humour, adaptabilité	2. nourriture, logement, travail	3. nourrir, procurer, se reposer, travailler	4. vivre dans son environnement, avoir un statut social
Protection	5. soin, adaptabilité, autonomie, équilibre, solidarité	3. systèmes d'assurance, épargne, sécurité sociale, système de santé, droits, famille, travail	7. coopérer, prévenir, plaisier, prendre soin de, soigner, aider	8. vivre dans son espace, dans son environnement social, dans son habitat
Affection	9. estime de soi-même, solidarité, respect, tolérance, générosité, réceptivité, passion, détermination, sensuel, sens de l'humour	10. camaraderie, esprit de famille, partenariat, relations avec la nature	11. faire l'amour, caresser, exprimer ses sentiments, partager, prendre soin de l'autre, cultiver, apprécier	12. vie privée, intimité, chat-oui, espace pour les autres
Compréhension	13. conscience critique, réceptivité, curiosité, étonnement, discipline, intuition, rationalité	14. littérature, professeurs, méthode, politiques éducationnelle et de communication	15. rechercher, étudier, expérimentaler, éduquer, analyser, méditer	16. établir des interactions formelles, écoles, université, académies, groupes, communautés, familles
Participation	17. adaptabilité, réceptivité, solidarité, volonté, détermination, dévouement, respect, passion, sens de l'humour	18. droits, responsabilités, devoirs, privilèges, travail	19. s'affilier, coopérer, proposer, partager, obéir, interagir, être d'accord ou en désaccord, exprimer son opinion	20. établir une interaction participative, appartenir à un parti, des associations, une église, des communautés, avoir des relations avec ses voisins et sa famille
Oisiveté	21. curiosité, réceptivité, imagination, insouciance, sens de l'humour, tranquillité, sensuel	22. jeux, spectacles, clubs, soirées-détente, paix de l'esprit	23. rêver, ressasser, se rappeler le bon vieux temps, donner libre cours à la fantasia, se soigner, se relaxer, avoir du plaisir, jouer	24. vie privée, intimité, temps libre, paysage autour de soi
Création	25. passion, détermination, intuition, imagination, hardiesse, rationalité, autonomie, innovation, curiosité	26. capacités, compétences, méthode, travail	27. travailler, inventer, construire, concevoir, composer, interpréter	28. rencontres productives, ateliers, groupes culturels, interlocuteurs, espaces d'expression, liberté temporelle
Identité	29. appartenir à, constance, différencier, estime de soi-même, assurance	30. symboles, langage, religion, habitudes, coutumes, groupes de référence, sexualité, valeurs, normes, mémoire historique, travail	31. s'engager, s'intégrer, se confronter, décider, vouloir se connaître et se reconnaître, s'adapter, grandir	32. rythme social, réflexion quotidienne, stades de maturation
Liberté	33. autonomie, self-estime, détermination, passion, assurance, ouverture d'esprit, tolérance, esprit de rébellion	34. droits égaux	35. ne pas être d'accord, choisir, être différent de, prendre des risques, développer sa conscience,	36. savoir se situer dans le temps et l'espace

Ces besoins, non matériels, sont essentiels. Ils constituent ce que ressent chacun d'entre nous pour être respecté, aimé, en sécurité et en bonne santé. Les programmes de formation dispensés à nos apprenants devront tenir compte de cette approche de « Tout l'Homme » (François Perroux

3. L'analyse des besoins de formation aux autres niveaux de développement

Nous avons précisé, à titre d'exemple, nos réponses concernant six priorités que nous avons établies concernant les besoins essentiels.

Cette démarche est évidemment incomplète. Nos réponses n'ont concerné que quelques besoins essentiels, à vous, en groupes, de continuer ce processus.

Vous devrez à chacun des niveaux de l'action : local (familles-villages), sous régional et régional, national, panafricain et mondial, vous interroger sur les éléments nécessaires à inclure dans tout programme de formation des apprenants que vous coachez.

Voici, à titre d'exemple pour les groupes de travail qui chercheront ce qu'il convient d'enseigner à chaque niveau aux apprenants qui auront séjourné sur le terrain et qui auront mieux cernés comment concevoir une économie à dimension humaine.

Mon livre « Développer l'Afrique autrement » donne de nombreuses pistes du travail à accomplir par les groupes qui prépareront les programmes de formation.

Voici, ci-après, le sommaire de la démarche que j'ai accomplie dans mon livre DAA. Il fournit des titres de thèmes à approfondir et quelques solutions de réponse :

I. LA RECHERCHE DE SOLUTIONS ALTERNATIVES

1. L'approche nouvelle de l'ESS
2. Les propositions alternatives de l'ONG Public Eye
3. La Voie d'Edgar MORIN
4. Petit traité d'économie de Pierre CALAME
5. La croissance zéro
6. L'après développement
7. Le développement alternatif

II. DEVELOPPER L'AFRIQUE AUTREMENT. COMMENT ?

1. Le message des anciens grands leaders africains
2. L'expérience sénégalaise de développement intégré
3. Le think tank d'universitaires africains
4. La Déclaration de Ouagadougou de l'IPD
5. Les idées d'autres leaders
6. La stratégie proposée par les Rencontres du Mont Blanc
7. Le point de vue de Naomi KLEIN, experte en environnement
8. Et pour les populations sur le terrain
9. La vision de François PERROUX

III. CE QUI SE FAIT DEJA

1. Le Forum social mondial et le FSM panafricain
2. Le Réseau des organisations de producteurs africains :

- a) Le ROPPA, le réseau ouest africain des producteurs agricoles
 - b) Le PROPAC : le réseau d'OP d'Afrique Centrale
 - c) Le FARMAF : le réseau sud-africain des paysans
 - d) Le PAFO : le réseau Panafricain des OP
3. Le réseau des femmes africaines
 4. Le réseau mondial des jeunes pour la défense de l'environnement
 5. Les syndicats ouvriers
 6. L'association mondiale des consommateurs
 7. L'alliance mondiale des citoyens
 8. L'alliance mondiale des organisations de la société civile
 9. Le réseau mondial des religions
 10. L'association mondiale des téléspectateurs
 11. Le réseau mondial des banques alternatives
 12. 40 études de cas d'entreprises de l'économie sociale et solidaire en action

V. MAIS IL FAUT FAIRE DAVANTAGE

Nos propositions :

A. Au plan global nous devons d'abord

1. Intravertir l'économie et nourrir les populations
2. Prendre des décisions politiques et rédiger des lois
3. Etablir une meilleure gouvernance (démocratie)
4. Lutter contre la corruption
5. Lutter contre la fuite des capitaux. Investir localement
6. Eviter la fuite des cerveaux
7. Eviter le pillage des ressources naturelles
8. Pouvoir compter sur une élite responsable et engagée

B. Ce que nous pouvons et devons faire ensemble

Propositions de changement et priorités :

1. **Améliorer la production, la transformation et la commercialisation des produits agricoles, de l'élevage, la gestion des forêts et la vie du monde rural en général :**
 - a) Donner priorité à l'agroécologie
 - b) Renforcer les organisations et coopératives paysannes
 - c) Améliorer la productivité des petites exploitations
 - d) Améliorer la gestion des terres
 - e) Mieux gérer l'eau disponible
 - f) Maîtriser les technologies adaptées
 - g) Utiliser des semences traditionnelles et non des OGM
 - h) Financer le développement agricole
 - i) Développer l'élevage et la commercialisation de ses produits (viande et lait)
 - j) Mieux gérer les forêts et leurs sous-produits et promouvoir la gestion de forêts communautaires par les paysans locaux
 - k) Contrôler la pêche industrielle et renforcer la pêche traditionnelle et la pisciculture
2. **Prendre le contrôle d'une plus grande partie des chaînes de valeur et la transformation locale des productions**
3. Promouvoir davantage la création de petites et moyennes entreprises (**PME**), sources principales de l'emploi
4. Lutter contre le réchauffement climatique, renforcer la **protection de l'environnement** ; promouvoir le développement durable
5. Promouvoir et organiser une meilleure protection de la **santé** des populations, leur donner davantage accès à l'**eau potable** et à un meilleur **habitat**

6. Mieux utiliser les **technologies intermédiaires** et celles de l'information ainsi que les moyens modernes de communication (**Internet**)
7. Réformer l'**éducation** et intensifier les efforts d'alphabétisation et d'éducation permanente des adultes
8. Défendre les **Droits de l'Homme**, des enfants, des femmes et des travailleurs exploités
9. Lutter contre la **migration** des jeunes vers le Nord
10. Générer et développer l'**emploi**, surtout celui des jeunes
11. Contrôler le rôle des multinationales dans l'**exploitation des ressources naturelles** (pétrole, gaz, minerais)
12. Mieux organiser la **commercialisation** locale, Sud/Sud et réorganiser les exportations et les importations
13. Mieux planifier et maîtriser le développement de l'**industrie**
14. Mieux contrôler la **croissance démographique**
15. Construire des **infrastructures** adaptées aux besoins locaux et africains
16. Mieux gérer la croissance de l'**urbanisation**, du **secteur informel** et des relations villes/campagnes (exode rural)
17. Réorganiser le **financement du développement**
18. Donner **accès au crédit** au secteur agricole local
Mieux gérer et réduire la **dette** extérieure

(Ce livre DAA est disponible aux Editions Harmattan à Paris ou dans votre pays (version papier et en version électronique)

IV. PROPOSTIONS POUR LA STRATEGIE D'ELABORATION D'UN NOUVEAU MODELE DE FORMATION AU DEVELOPPEMENT

A. Les grandes lignes du modèle proposé

1.Revenir aux priorités : le terrain, les besoins des populations

Les programmes de formation devront être pensés à partir de ces priorités. Les matières (sociologie, économie, droit, gestion, etc. seront enseignées pour éclairer les réponses à donner aux projets de développement qui apportent un plus à la situation actuelle trouvée sur le terrain.

2.Considérer que le niveau régional (à l'intérieur d'un pays) est le lieu de rencontre d'une stratégie « Top/Down » et « Bottom/ Up ».

Ces deux démarches sont nécessaires : partir de la base et des besoins et par ailleurs partir du global pour chercher des réponses locales. L'expérience prouve que séparer ces deux démarches a abouti à une impasse. La démarche « bottom/up » est très souvent bloquée au niveau sous régional (l'addition de micros ne permet pas d'atteindre le macro et l'impuissance politique des leaders est flagrante face au rôle imposant de l'administration.

L'approche « top/down », élaborée et exécutée d'en haut et par les experts ou fonctionnaires, ne tient pas suffisamment compte des populations qui sont de ce fait marginalisées par les grands projets où la nécessité de croissance prime sur la réponse aux besoins.

Il convient de former les apprenants à ces deux démarches conceptuelles et la région est le centre de la rencontre de ces deux stratégies. Les programmes

de formation devront donc donner à la région une importance capitale après celle de la réponse aux besoins essentiels des populations.

Par ailleurs, ces « anciens » doivent devenir des **Groupes d'appui local aux activités de l'IPD régional** : représenter l'IPD auprès de leur gouvernement, sélectionner les étudiants à envoyer à leur IPDR, organiser des sessions locales de formation de courte durée, trouver des fonds auprès de leurs gouvernements et agences pour financer ces activités et des bourses pour les étudiants, etc.

3. Mieux connaître ce que sont devenus et ce que font les anciens étudiants dans leurs pays

Dans les 20 premières années de formation, les IPDR ont fait des efforts pour savoir ce que sont devenus leurs anciens étudiants. Des sections nationales des anciens se sont créées et on apporté leur soutien aux activités de l'association dans leur propre pays.

Hélas, au cours de ces 10 dernières années, peu d'efforts ont été accomplis pour connaître ce que sont devenus les anciens. Il existe peu d'associations locales (sauf au Niger et au Burkina), mais rien de connu ailleurs. Ceci est une grave lacune.

L'IPD de demain doit donc porter une très grande attention à la création d'associations nationales d'anciens étudiants et de Professeurs. Ceux-ci pourraient en effet permettre de mieux ajuster la formation des IPDR aux propositions des anciens à partir de leur expérience post-diplôme IPD.

4. Redéfinir le processus pédagogique de l'IPD

Dans sa période de lancement (1965-1980) la formation IPD a mis en avant le concept de tridimensionnalité (terrain- études/recherche, formation en salle).

Puis peu à peu (1980 à ce jour) la présence et l'étude du milieu sur le terrain a presque disparu. Seuls quelques stages-terrain ont continué à être organisés.

L'importance de la formation en salles, à l'Institut, est devenue prioritaire en particulier à cause de la nécessité de prouver aux Instances officielles de l'enseignement supérieur que nos programmes entrent dans les exigences de la délivrance des diplômes Licence Master Doctorat (LMD).

La tutelle d'une université locale a été exigée ainsi qu'une reconnaissance officielle des autorités universitaires

Par ailleurs, les étudiants, qui désiraient obtenir un diplôme reconnu, pour entrer la la fonction publique locale appuyaient cette démarche « très universitaire ».

Que devenait la formation au développement dans toutes ces démarches ?

Enfin, pour couvrir ses frais de gestion, l'IPD a dû facturer aux étudiants une grande partie des coûts de formation et négocier avec les autorités officielles des subventions adéquates.

Progressivement, l'IPD a dû augmenter le nombre de ses étudiants pour couvrir ses frais et la période COVID empêchant de le faire, a entraîné les Instituts dans des pertes substantielles qui n'ont pas permis de payer à temps son personnel et créer ainsi des tensions sociales très négatives qui ont eu pour conséquence une perte significative de son image sur le plan national et international.

5. Le nouveau processus pédagogique et la gestion

de l'IPD doivent changer drastiquement, faute de quoi l'image de l'IPD se banalisera ce qui pourrait entraîner la disparition de cette institution dont le renom international et plus spécifiquement en Afrique faisait honneur à ses fondateurs.

Ce nouveau processus doit donc redonner une place prioritaire dans la formation aux besoins formulés par les populations et répondre à leurs attentes.

Pratiquement, le processus de formation IPD doit comprendre, au cours des années de formation diplômante plusieurs périodes de présence sur le terrain en vue d'analyser les besoins, de formuler des projets de développement local, régional, national et panafricain et de gérer efficacement leur réalisation.

En salle, la mise en commun des découvertes et des initiatives sera prioritaire (apprentissage par l'échange). L'ancien professeur devient alors un coach qui conduit les échanges et apporte un suivi personnel et collectif à ses apprenants.

Certes, l'acquisition d'une formation théorique sur les thèmes nécessaires à la compréhension des découvertes du milieu et du besoin de formuler et gérer les projets et programmes du changement doivent continuer à avoir toute leur place dans les programmes.

Les coachs dirigeront les apprenants dont ils sont responsables vers l'utilisation d'Internet pour y trouver les notions qui manquent à la compréhension des problèmes et à la façon de les résoudre.

Et si nécessaire, un surplus théorique nécessaire sera apporté par le professeur concernant une vision plus globale de l'analyse et des réponses à apporter aux besoins ressentis.

6. Ainsi, la formation IPD deviendra progressivement un PROCESSUS D'APPRENTISSAGE SUPERIEUR

La notion de terrain est assez large : le terrain peut être un village, un projet, une entreprise, un service d'appuis, un service officiel.

Un contrat entre le responsable du terrain de chaque apprenant et l'IPD permettra d'apporter une compétence utile aux dirigeants du terrain et aux apprenants une grande possibilité d'être engagés par cette structure du terrain à la fin des études de l'apprenant.

7. Le modèle pédagogique s'articulera alors autour du schéma suivant (à améliorer par la pratique) :

Durée de la formation globale : trois ans ou adaptée aux reconnaissances académiques LMD. Le passage d'un diplôme supérieur à un autre diplôme supérieur plus important est possible

Période sur le terrain : deux ans en trois étapes

Durée de la formation à l'Institut (échanges, formation et thèse) : un an en trois étapes.

IV.STRATEGIE GLOBALE DE RECONNAISSANCE DU MODELE

1. DIPLOMES

La formation complète permettra aux apprenants de recevoir un diplôme reconnu d'abord par ses futurs employeurs et aussi par les autorités officielles (LMD). Nous estimons donc que la reconnaissance des diplômes n'est pas d'abord celle d'un organe officiel, mais celle de la valeur reconnue à

l'extérieur de la qualité de la formation, et ce dû au fait que les diplômés IPD sont mieux préparés que ceux des universités à tenir des responsabilités importantes dans la stratégie de gestion de la structure de développement.

Les diplômes actuels de l'IPD de Douala et Buéa sont reconnus officiellement par les autorités universitaires et officielles du Cameroun. Seul le doctorat doit l'être encore.

Les diplômes de licence et Masters de l'IPD/AOS Sahel sont eux aussi reconnus par le CAMES, l'organe officiel de reconnaissance des diplômes universitaires d'Afrique francophone.

Il suffira de prouver à ces autorités que les nouveaux diplômes IPD répondent et de loin aux exigences officielles.

Mais une fois encore : l'apprenant IPD qui aura suivi ce type de formation décrite ci-avant n'aura pas à rechercher un emploi, les dirigeants intelligents des structures de développement s'inscriront sur la liste des demandeurs de diplômés IPD.

V. LE COACHING

L'apprenant IPD sera accompagné au cours de toute sa formation à l'IPD par plusieurs personnes :

Le coach principal est le « professeur IPD », membre de l'équipe pédagogique IPD, qui détermine avec l'apprenant son plan et parcours de la formation qu'il doit acquérir tout au long de sa présence à l'IPD et sur le terrain.

Ce coach suit donc continuellement l'apprenant dans les efforts qu'accomplit ce dernier. Il conseille l'apprenant pour sélectionner les documents à lire, les analyses qu'il fait et répond aux questions qu'il se pose.

Il détermine, après analyse des manquements dans la formation de ses apprenants quelles sont les matières et les termes de cours théoriques qu'il devra donner en ex cathedra ou à partir d'études de cas.

Il organise la mise en commun des expériences terrain et acquises avant d'entrer en formation IPD, en créant des groupes de travail « échanges d'expériences » et donnera toute l'importance nécessaire aux études de cas et visites d'autres projets sur le terrain.

Le coach terrain ou « maître d'apprentissage » est le responsable de la structure d'accueil/terrain (projet, entreprise, service d'appuis, etc.) qui conseille et supervise les activités pratiques confiées à l'apprenant dans cette structure

Le coach « Internet/Google » permettra à l'apprenant, avec son ordinateur, d'avoir accès à toute information nécessaire à sa formation. Il sera conseillé à ce sujet par le « professeur », coach principal.

V. LE RECRUTEMENT DES APPRENANTS

L'apprenant, candidat à une formation IPD, doit avoir, après une formation classique, une expérience professionnelle d'au moins deux ans dans une structure de développement.

La sélection des candidats apprenants sera faite sur dossier et interviews. Les diplômes acquis précédemment seront pris en compte et l'expérience et les responsabilités tenues préalablement dans une activité de développement seront prioritaires. La qualité humaine du candidat apprenant ainsi que son engagement associatif seront considérés comme des atouts pour la sélection des candidats.

Le processus de formation IPD devient donc un apprentissage de niveau supérieur ou encore un recyclage de niveau élevé d'un responsable de développement

VI. LES COÛTS DE CETTE FORMATION ET LEUR FINANCEMENT

LES COÛTS

Chaque IPDR élaborera son propre budget et déterminera le coût de formation de longue et courte durée et celui de ses consultations par contrats.

Ces coûts comprendront :

Les coûts directement liés à la formation :

- **Les coûts (salaire, charges sociales et indemnités) des coaches**
- **Les frais terrain (comme il s'agit d'apprenants en apprentissage dans la structure/terrain, celle-ci leur accordera une petite indemnité en leur assurant si possible un logement)**
- **Les coûts apprenants qui utilisent les locaux de l'Institut (logement, nourriture, assurance, autres)**
- **Les coûts pédagogiques et ceux des stages extérieurs autres que ceux sur le terrain (échanges)**

Les frais d'exploitation et administratifs de l'Institut

- **En pourcentage du total des frais directement liés à la formation**

- Ils comprennent les frais suivants : le personnel administratif et les charges sociales ; les loyers des locaux et de leur entretien, les charges liées aux transports, etc. etc.

-

LE FINANCEMENT

Il est souhaitable que les coûts soient couverts par des recettes propres ou locales. Quelles sont-elles ?

- Les bourses personnelles que peuvent souscrire les apprenants ou celles qu'ils peuvent trouver eux-mêmes
- La prise en charge des coûts de l'apprenant en « apprentissage terrain » financés par la structure d'accueil de l'apprenant
- Les recettes de la vente de services des IPDR (étude de faisabilité, évaluation, gestion de projets, évaluations)
- Subventions/dons de partenaires locaux (commune, Etat)

Les recettes des postes ci-dessus devraient suffire à financer le coût total du budget de chaque IPDR

Il se peut cependant que certains IPDR aient besoin de couvrir une partie de ses coûts par des recettes provenant de l'extérieur

Dans ce cas, les possibilités de financement externe existent :

- Bourses complémentaires pour couvrir les frais réels des apprenants
- Subventions pour couvrir le financement de projets gérés par un IPDR
- Tout autre recette provenant de l'aide internationale sous forme de dons ou de prêts,

VII. L'INSERTION FUTURE DES APPRENANTS DANS LES STRUCTURES DE DEVELOPPEMENT

Le diplôme que délivrera l'IPD devrait permettre à l'apprenant de recevoir un salaire correspondant à ce diplôme. Les résultats positifs négociés par les IPD du Cameroun et du Burkina (Cames) devraient suffire à faciliter le classement des apprenants dans le cadre de la grille de salaire du partenaire ou celui de la fonction publique.

Cependant, comme signalé ci-avant, l'IPS ne devrait pas être le demandeur de reconnaissance de diplôme. Le seul fait qu'il ait attribué un diplôme à un de ses apprenants devrait suffire à être demandé par des employeurs potentiels étant donné la réputation que les anciens apprenants auront créé au sein des structures dans lesquelles ils ont été recrutés.

Les IPDR pourront faciliter l'emploi des apprenants diplômés en les recommandant auprès de leurs futurs employeurs.

Il est très important que l'IPD crée dans chaque pays africain des alumni d'anciens apprenants. Les activités de ces associations locales pourraient comprendre l'appui auprès des partenaires de leur pays en particulier leur gouvernement local (négociations de contrats, de bourses, organisation d'activités de formation locale de courte durée)

VIII. MISE EN PRATIQUE DE CETTE REFORME PEDAGOGIQUE

Voir nos propositions futures.

Mais cette note s'adresse d'abord aux directeurs et Etudes doctorales de l'IPD et leurs cadres enseignants. A eux de commenter cette note et de faire des propositions.

Cette note intéressera peut-être d'autres institutions de formation. Je reste à leur disposition pour dialoguer.

Et pourquoi pas créer une nouvelle institution car il est très difficile de changer à partir d'une pratique vieille de plusieurs années.

IX . EXEMPLES DE PROGRAMME DE FORMATION

Ce travail doit être fait par les intéressés qui auront à reconstruire leurs programmes et modifier leurs méthodes de travail.

Ces programmes de formation doivent délivrer des diplômes reconnus pour éviter des tracasseries aux diplômés qui cherchent un emploi.

Mais il devra respecter la nouvelle méthodologie qui consiste à partir d'une longue présence sur le terrain tout au cours de leur formation (apprentissage)

Ainsi 2/3 du temps de formation sera sur le terrain dans la structure d'accueil avec un accompagnement du « maître d'apprentissage – coach terrain) et une supervision du coach IPD, puis 1/3 du temps en salles dans les IPDR, accompagnés par leurs coaches pour rechercher (Google) des formations théoriques adaptées aux besoins et recevoir des cours de formation théorique.

La mise en commun des expériences terrain de chaque apprenant est essentielle, et, si les moyens financiers le permettent, des stages de formation dans d'autres structures identiques, pourront très utilement compléter ces formations

Les IPDR pourraient élaborer des formations diplômantes à partir de l'insertion des apprenants dans des programmes ou structures spécifiques.

Par exemple :

° Formation Master (deux ans) de cadres de direction de projets régionaux de développement rural

° Formation « Doctorat » (quatre ans) d'un dirigeant d'une agence nationale de développement

° Formation « licence » (trois ans, LMD) d'un cadre d'une PME de développement rural (usine de transformation de produits

Des formations de courte durée doivent aussi être élaborées et faciliter la décentralisation des formations dans les pays de chaque région, rendant ainsi l'IPD plus panafricain et renforçant les relations avec les gouvernements de la région et leur financement local de telles formations grâce aux lignes de crédit disponibles dans chaque pays.

Par ailleurs, il semble important que les IPDR/ED assurent la direction de la gestion de quelques grands projets nationaux ou régionaux (eau, électricité locale, agro-écologie, ESS, décentralisation, etc (voir financements BAD, BM, UEMOA, BOAD, BCEA) et créent pour ce faire des Bureaux d'Etudes.

Ces projets pourraient être ainsi des « terrains » de formation pour les apprenants et des structures d'emploi des étudiants diplômés. Des accords seraient alors signés avec les directions de ces grands programmes ou structures et l'IPD concerné.

Des projets de recherche-action pourraient aussi faciliter les doctorants (ou Ma) pour y effectuer leur recherche en vue de présenter une thèse de doctorat.

Plus encore, ces Bureaux d'Etudes IPD devraient devenir des conseillers et se faire connaître, par les départements officiels du développement national de

chaque pays, pour accompagner les locaux par leurs conseils et leurs pratiques (commissions, monitoring, financement, évaluation).

Et plus ?

Ce paper doit être considéré comme un premier outil d'une réflexion commune en vue d'adapter notre imput dans le développement de l'Afrique et que l'IPD soit reconnu comme le « Number one » de la formation au développement au niveau panafricain.

Genève, le 28 août 2022.fv

Fernand VINCENT