



10. L'animation de collectifs

H. Hocdé et G. Faure

L'animation et la communication assument des fonctions essentielles dans une démarche de RAP, quelles que soient l'abondance des outils disponibles, la gamme des dispositifs mis sur pied de façon concertée et la diversité des collectifs concernés.

Ce constat vaut pour toutes les étapes d'une RAP, de la phase exploratoire à la phase de désengagement en passant par la phase de mise en œuvre (voir partie 2). La gestion de la relation entre les parties prenantes de la RAP passe par des activités que certains qualifient de routines : réunions, entretiens, programmation, analyse, restitution.

Or la conduite de réunions avec des publics hétérogènes, l'entretien avec une personne ou un groupe, la programmation participative ainsi que la présentation de résultats font appel à des techniques qui relèvent, en bonne partie, de l'animation et de la communication et dépendent des talents d'animation des porteurs de la RAP.

La gestion de la communication

Le premier point est de prendre conscience des innombrables situations de non-communication dans les expériences de recherche avec des acteurs et de leurs effets. L'anecdote de l'encadré 15, bien révélatrice, rappelle cette difficulté fréquente d'arriver à se comprendre et, plus important, elle attire l'attention sur les risques encourus quand on ne se préoccupe pas de vérifier que l'on s'est bien compris.

L'optimisation du fonctionnement du ou des collectifs d'une RAP passe par une (bonne) circulation (effective) de l'information. La communication exige patience et capacité collective d'écoute et elle consomme du temps. Or l'expérience montre que la maîtrise de la communication n'est pas encore le point fort de la majorité des chercheurs et des praticiens de la RAP.

Communication et circulation de l'information visent quatre objectifs précis :

– se connaître, se comprendre et se faire reconnaître. Les acteurs apprennent ainsi à comprendre leurs différences, à échanger des idées, à construire de nouveaux savoirs et à élaborer des propositions.



Encadré 15. La surprise de la communication !

M. Vaksman

Un jour de 1999, un chercheur en sorgho participe à une prospection de variétés locales au Mali. En fin de journée, il s'adresse au paysan qui a participé à la prospection et qui l'accueille chez lui. Il lui fait part de son étonnement, constatant un curieux paradoxe : les paysans cultivent des sorghos de grande taille et à petit panicule, tandis que la recherche veut créer des variétés à port bas et à gros panicule. Le paysan lui rétorque que lui aussi a ce genre de sorgho et l'invite à venir voir — et à se servir — dans son grenier.

Mais c'est la suite de sa réponse qui est on ne peut plus éclairante : « Le problème est que vous, les chercheurs, ne cherchez pas à nous expliquer ce que vous cherchez et alors ça nous est difficile de travailler ensemble ». Le chercheur ne cessera de rappeler cette discussion qui orientera fortement son programme de recherche. Elle le confortera en effet dans son objectif de mixer des critères de sélection, certains émis par des paysans et d'autres provenant des chercheurs. Jusqu'à cet épisode, la recherche considérait cette association de critères comme impossible.

Comme le montre cet exemple, ce n'est pas forcément d'un outil sophistiqué de communication dont on a besoin, mais de veiller à vérifier par des moyens simples que l'on se comprend, que chacun comprend ce que l'on recherche. « *Afamouna* (c'est compris) », disent certains animateurs maliens.

Informé et bien organisé la communication permet aussi de valoriser les uns et les autres et donc contribue au renforcement de la confiance (voir chapitre 7 « Introduire la recherche-action en partenariat en cours de route : le projet Unai au Brésil » page 97) ;

– informer les partenaires et acteurs sur les activités en cours. L'intérêt d'informer les partenaires extérieurs paraît évident. Mais il est également fréquent de constater combien les acteurs concernés par leur projet de RAP n'appréhendent que partiellement le tableau d'ensemble des activités conduites. Informer permet de limiter les malentendus et d'éviter toute confusion, voire une désinformation. La transparence de l'information est une exigence du partenariat ;

– faciliter l'exécution et le suivi des tâches programmées. Bien entendu, cela semble évident. Cependant, les carences observées dans ce domaine sont plus souvent dues au manque de volonté d'organiser la circulation de l'information qu'à l'absence ou à la difficulté d'utilisation d'outils de communication. Lorsque les porteurs de la RAP partagent clairement cette préoccupation, ils trouvent facilement les modalités de son application ;

– éclairer la prise de décisions. Pour prendre des décisions stratégiques ou opérationnelles, l'ensemble des acteurs concernés doit disposer



des informations élémentaires sur le contexte, les choix possibles, les marges de manœuvre, les conséquences des décisions, etc.

On peut distinguer deux niveaux de communication : la communication entre des individus appartenant à des mondes différents et la communication entre membres d'un même monde (le monde des chercheurs, le monde des techniciens, le monde des paysans). Chacun de ces niveaux peut, le cas échéant, demander un contenu et une forme de communication spécifiques.

Dans la plupart des cas, les outils classiques de communication peuvent être employés avec profit : réunions régulières des comités, des groupes de travail et autres, organisation d'événements spécifiques tels que la restitution de résultats et un exposé-débat sur un thème particulier, diffusion d'un bulletin périodique, thématique ou autre, ou même utilisation de médias, la radio notamment.

Au sein d'un projet de RAP, ses porteurs se doivent d'organiser un système minimum de circulation de l'information comportant la diffusion et l'archivage :

- des comptes rendus des réunions et ateliers ou des relevés de décisions ;
- des plans de travail validés ;
- des rapports et articles produits dans le cadre de la RAP ;
- des documents techniques, pédagogiques et autres.

Il est aussi possible de faire appel à des techniques et outils modernes tels que :

- la vidéo numérique qui permet de présenter quelques aspects remarquables de la RAP, entre autres des résultats et des témoignages ;
- l'Internet pour mettre à la disposition du plus grand nombre les résultats de la recherche-action, faciliter l'accès à de l'information utile, mettre en relation avec d'autres acteurs, etc. ;
- l'intranet qui offre des possibilités de mutualisation des savoirs et techniques, des agendas partagés, des forums, des messages d'alerte, des veilles sur les actualités, des liens avec d'autres ressources ;
- des forums électroniques comme les sites Wiki alimentés et construits par les acteurs.

Les fonctions d'animation et de médiation

Les porteurs d'un projet de RAP, qu'ils soient chercheurs ou non, s'appuient sur des outils spécifiques pour faciliter et stimuler les interactions des acteurs. Cela aide à mettre en œuvre les principes clés de



la RAP, entre autres : réduire les asymétries, faciliter l'expression des personnes les plus démunies, déléguer les responsabilités entre acteurs et susciter la prise d'initiative.

▮ Les réunions

Les porteurs d'un projet de RAP ont la responsabilité d'animer des groupes de travail composés de partenaires provenant d'horizons variés, qui ont des trajectoires professionnelles différentes, des représentations diverses. Ils sont chargés d'organiser et d'animer des réunions et des ateliers de divers types (sensibilisation, information, restitution, clôture). Pour réussir les réunions, il est nécessaire d'investir du temps, de l'énergie et de l'argent pour travailler chacune des trois étapes : avant, pendant et après l'événement.

La préparation de l'événement consiste à :

- définir les objectifs et identifier les participants ;
- organiser la logistique ;
- clarifier le processus (ou la dynamique) qui sera proposé, en cohérence avec les objectifs et en fonction des relations connues entre les participants pressentis et des compétences présentes.

Au cours de l'événement, il faut :

- accueillir et présenter les participants ;
- présenter les acquis antérieurs et les objectifs du jour ;
- présenter les résultats, former des groupes de discussion, restituer en séance plénière ;
- faire le bilan des discussions et la synthèse des décisions et des points en suspens ;
- évaluer la réunion et remercier les participants.

Après l'événement, il est important :

- d'évaluer les résultats ;
- de suivre les décisions prises.

Pour animer une réunion de manière efficace, c'est-à-dire de manière que chacun se sente réellement partie prenante, l'utilisation de techniques visuelles est souvent souhaitable, car ces techniques permettent une participation ample et minimisent les malentendus et les problèmes de traduction liés à une communication purement orale.

Les techniques visuelles peuvent être appliquées à toutes les étapes d'une RAP (diagnostic initial, programmation, restitution et autres), aussi bien avec des groupes homogènes qu'avec des groupes hétérogènes. L'une des plus connues repose sur l'utilisation de cartes (Salas



et al., 1993), technique particulièrement utile au moment des brainstormings et quand la participation de tous est jugée essentielle.

Pour générer de nouvelles idées au sein d'un groupe, un facilitateur peut demander à chaque participant d'écrire, avec une courte phrase, une ou deux idées sur un sujet donné. Les cartes sont ensuite fixées sur un tableau et regroupées par thème avec l'aide éventuelle des participants afin de donner une structure au brainstorming. Le facilitateur peut aussi résumer lui-même les idées principales des participants sur les cartes.

Ces cartes peuvent être déplacées en cours d'atelier en fonction de l'évolution des débats. De cette manière, les participants visualisent leur propre réflexion. En conservant au mur les différents tableaux, le groupe garde une trace des témoignages, des analyses et des décisions.

De nombreuses variantes existent. Des cartes de couleurs différentes peuvent être utilisées pour un classement plus facile par thématique ou type d'acteur. Elles peuvent être anonymes ou personnalisées suivant la question traitée.

Notons que la maîtrise de ces outils demande de l'expérience. Outre l'apprentissage dans l'action, des formations spécifiques sont organisées dans de nombreuses instances et il est recommandé à ceux et celles qui débutent dans ce domaine de ne pas hésiter à les suivre.

La conduite d'une réunion n'est pas anodine et s'inscrit dans une stratégie pédagogique comme l'illustre l'encadré 16.

Encadré 16. L'organisation d'une restitution de résultats

Imaginons que, dans le cadre d'un projet de RAP, le moment soit venu de restituer les résultats obtenus au cours des mois écoulés à divers partenaires et alliés du projet, par exemple les résultats d'un cycle d'expérimentation de nouvelles techniques de culture avec les agriculteurs. Pour l'animateur responsable de cette restitution, la question à résoudre est la suivante : comment organiser le déroulement de la restitution ?

Doit-il traiter les différents points, à savoir la problématique, les enjeux, les questions, les matériels et méthodes, les résultats, les discussions et les conclusions, dans un ordre identique quel que soit le public ? Ou doit-il plutôt les aborder dans un ordre différent selon les interlocuteurs, en pondérant les différents points en fonction des intérêts des uns et des autres ?

Par exemple, l'animateur peut choisir de partir des attentes et préoccupations des participants, de sélectionner ensuite les messages spécifiques permettant d'entrer dans leur monde et de capter leur intérêt. Il peut aussi choisir de ne pas se mettre dans leur peau et de raconter les choses à sa guise, en leur laissant toute latitude pour qu'ils intègrent d'eux-mêmes son ...



...
propos. Un autre animateur combinera les deux approches en fonction du moment.

La réunion gagne en efficacité si l'animateur s'appuie sur des supports écrits et visuels tels que photos, graphiques, objets, posters, maquettes et dessins malgré le temps et le coût de leur élaboration. Cela peut se révéler particulièrement nécessaire lorsque la situation demande l'usage de langues locales, lorsque le taux d'analphabétisme est élevé.

Le principe de base est toujours le même pour imaginer les supports adéquats : qu'est-ce qui a du sens pour les acteurs en présence ? Qu'est-ce qui est parlant ? Qu'est-ce qui permet de valoriser les systèmes et les modes de communication des acteurs en présence et avec d'autres qu'eux, comme des chercheurs (contes, radio, tam-tam, sociodrame) ? Là encore, les porteurs d'une RAP ont l'obligation de s'appuyer sur les expériences de ceux dont c'est le métier.

▮ Les échanges

Les échanges (par exemple, visites croisées entre agriculteurs et techniciens de plusieurs villages ou régions) sont une modalité efficace de circulation de l'information et un support créateur d'apprentissages lorsqu'ils s'insèrent dans une stratégie d'ensemble.

Là encore, il y a plusieurs façons de procéder. Les techniciens, chercheurs ou non, peuvent prendre en charge cette activité ou ils peuvent œuvrer à responsabiliser les agriculteurs dans la gestion de celle-ci. Ces visites peuvent concerner seulement les agriculteurs ou bien constituer une occasion de renforcer les liens entre agriculteurs, chercheurs et techniciens.

Prenons le cas d'échanges structurés entre paysans-expérimentateurs tels que ceux mentionnés dans l'exemple du Guatemala (voir encadré 12 « Le comité local d'agriculteurs-expérimentateurs Superación » page 124). De la même manière que les chercheurs sont friands des échanges lors de congrès ou de séminaires, les agriculteurs manifestent un grand intérêt pour cette modalité d'information et d'apprentissage.

Les échanges entre agriculteurs-expérimentateurs peuvent être réalisés à de multiples niveaux : une localité, une région, un pays ou plusieurs pays. Ils peuvent se dérouler sur une période de durée variable (par exemple, une journée ou une semaine). Ils peuvent recouvrir différentes modalités : visites de groupes de petite ou de grande taille, visites limitées à des parcelles d'essai ou s'intéressant aussi à l'exploitation où sont implantés les essais, échanges autour de parcelles et des



troupeaux ou en salles, rencontres exclusivement entre innovateurs ou, au contraire, entre familles, avec logement éventuel des visiteurs dans les familles qui accueillent pour quelques jours.

De manière générale, même si tout échange est bénéfique, son organisation représente un coût significatif pour un collectif de RAP, un coût en temps, en argent, en moyens et en énergie. Il s'agit donc d'optimiser les bénéfices engendrés par ces moments privilégiés de rencontre. Mieux vaut alors garder à l'esprit un certain nombre de règles et de principes pour atteindre cet objectif, comme l'illustre l'encadré 17.

Encadré 17. La préparation d'une rencontre d'échanges entre paysans

B. Miranda Abaunza et H. Hocdé

L'organisation d'une rencontre comporte trois phases de préparatifs : avant, pendant et après. Chaque phase a ses propres objectifs et règles et doit être préparée avec soin, en répondant le mieux possible aux questions-guides ci-dessous.

Avant l'échange

Qui participera à l'échange ? Comment sont choisis (ou se choisissent) les participants ? Que recherche-t-on au moyen de cette visite ? Y a-t-il des informations que les visiteurs peuvent connaître à l'avance sur la localité où l'échange aura lieu ? Comment s'organiser pour cet échange ? Quels savoirs les visiteurs peuvent-ils apporter à leurs futurs hôtes ? Que faire, de retour chez soi, avec l'information amassée durant la visite ?

Pendant l'échange

Une rencontre fructueuse comprend trois grands temps. Le premier, c'est voir, écouter, sentir, converser. Le deuxième, c'est systématiser ce qu'on a observé, vu, ce dont on a parlé. Enfin, le troisième, c'est débattre, discuter, interagir entre hôtes et visiteurs.

Le premier temps, le plus long, est celui qui, d'emblée, passionne le plus les participants. Plus difficile est de réserver un temps en fin de visite pour que les visiteurs analysent, systématisent entre eux leurs observations, leurs doutes, voire les recommandations qu'ils peuvent formuler à leurs hôtes. Finalement, les visiteurs restituent aux accueillants le fruit de leurs commentaires, ce qui donne lieu à un débat riche entre les deux parties. Ce temps est aussi le plus difficile à mettre en route à cause des limitations de temps et de la fatigue des participants.

L'échange sera plus riche et, de fait, plus efficace s'il sait sortir du champ purement technique pour entrer dans l'univers culturel (chansons, musiques, poésies paysannes, contes et fêtes, gastronomie locale, histoire régionale et autres aspects).

Après l'échange

Au retour, le visiteur communique avec sa famille et ses voisins. En l'absence de stratégie explicite de restitution, les choses en restent généralement là.



...

Dans le cas contraire, les visiteurs peuvent organiser des sessions de restitution à plusieurs niveaux, par exemple dans le village ou les groupements, et bien sûr alimenter leurs divers réseaux de communication. Dans le meilleur des cas, ils réussiront tôt ou tard à intégrer certains résultats et apprentissages concrets de leur visite dans leur plan de travail. De manière générale, l'impact des échanges se fait en cascade. Un changement s'opère dans la tête des personnes. Puis les agriculteurs reprennent confiance en leurs capacités, se sentent moins isolés et tendent à s'engager davantage dans l'action collective. De ce fait, ils s'organisent au sein de leurs groupes, au sein du projet de RAP ou dans le cadre d'institutions publiques et, depuis ce tremplin, ils s'investissent davantage dans le projet de RAP ou dans d'autres projets de changement.

Suivre et comprendre la recherche-action en partenariat en train de se faire

Les praticiens d'une RAP peuvent vouloir analyser le processus de RAP en train de se faire pour au moins deux raisons : mieux comprendre les dynamiques qui se jouent et participer au pilotage de la RAP. Plusieurs outils sont mobilisables pour ce faire ; ils peuvent alors faire partie intégrante d'un processus de suivi-évaluation (voir partie 4).

Parce que le chercheur joue un rôle particulier dans une RAP, notamment celui de production de connaissances (voir « Les réflexions autour de l'engagement » page 98), il est légitime de prévoir au cours du suivi-évaluation des temps réflexifs entre chercheurs, en complément et non pas à la place des temps prévus à cet effet dans les instances de gouvernance de la RAP et qui concernent, eux, tous les acteurs.

Ainsi, à chaque moment significatif tel que réunion d'un comité, atelier de travail ou restitution de résultats, il peut être très utile d'analyser ce qui s'est passé pour décrypter les réactions des acteurs, comprendre les raisons d'un éventuel blocage, anticiper les conséquences possibles d'une décision. La formalisation de cette réflexivité aide à prendre de la distance par rapport à l'action et à construire une analyse collective des dynamiques qui se jouent.

Le journal de bord est un instrument qui consigne les informations sur le déroulement de la RAP, les réactions et comportements des acteurs, les faits saillants qui marquent la vie du projet, les réunions en précisant les données de base (date, durée, participants, objets,



résultats, décisions). Tenu par les chercheurs et parfois avec les autres acteurs, ce journal se révèle un support d'analyse qui invite à réfléchir en temps réel sur les choix effectués à chaque étape de la RAP et qui facilite les réflexions rétrospectives lors des phases d'évaluation. C'est par ailleurs un support précieux pour la rédaction des rapports.

En résumé

Sans prétendre à l'exhaustivité, ce chapitre a présenté des exemples de dispositifs de gouvernance et de dispositifs opérationnels ainsi que d'outils mobilisés pour faciliter les interactions, agencer la contractualisation entre parties prenantes, organiser la prise de décision, faciliter la conduite des activités, animer, communiquer, exercer la médiation.

Ce chapitre a attiré l'attention sur le rôle vital de la communication, de la circulation de l'information et de l'animation de collectifs. Au risque de lasser par répétition, il a souligné que la mise en œuvre de dispositifs et d'outils incluant une analyse réflexive de leurs performances est tout aussi cruciale que leur stricte conception.

Pas de modèle standard, pas de recettes, pas de façon unique de procéder : ce leitmotiv n'est pas là pour décontenancer celui qui veut se lancer dans des opérations de RAP, mais au contraire pour l'exhorter à faire preuve sans relâche d'ingéniosité, démontrant ainsi que tout n'a pas été inventé.

Enfin, tout est source d'apprentissage, a-t-on lu tout au long de ce chapitre. Mais c'est la formalisation de ces apprentissages qui permet de faire le saut qualitatif, de valoriser les enseignements tirés et d'atteindre les ambitions d'une RAP authentique.