



## **Compétences et apprentissages des agriculteurs dans les projets de développement local**

**Myriam Bouzekraoui**

Lauréate de l'Ecole Nationale d'Agriculture de Meknès. Contact :

myriambouzekraoui@hotmail.fr

### **Résumé**

*Au Maroc, les politiques publiques en zones rurales ont récemment donné une importance accrue aux projets de développement locaux. Les évaluations de ces projets ont porté souvent sur les réalisations d'ordre physique et financier et moins sur les apprentissages et les compétences des participants à ces projets. Nous avons mené une étude sur les compétences et les apprentissages des participants à des projets de développement local, et la contribution de ces projets à l'amélioration de leurs capacités à mener de nouveaux projets par la suite, de leurs ressources et de leurs représentations. L'étude a porté sur 5 expériences collectives de la province de Séfrou. L'analyse a permis de classer les 13 participants enquêtés en 4 groupes selon les compétences et apprentissages qu'ils soient d'ordre technique, administratif, en relation avec l'action collective ou bien de changement de représentations et valeurs (notamment sur la manière de se voir, en termes de capacité d'action individuelle et collective). Il apparaît un large écart entre bénéficiaires et leaders en termes de compétences et apprentissages, ce qui pourrait mettre en cause le fonctionnement et la pérennité des associations qui gèrent les projets collectifs en cas de départ des leaders.*

**Mots clés :** apprentissage, compétence, coopérative, projet de développement, Séfrou

### **Introduction**

La mise en œuvre de projets collectifs au niveau local est reconnue de plus en plus comme un élément essentiel pour le développement des zones rurales. Ces projets permettent l'amélioration du niveau de vie de la population rurale. Ils pourraient aussi

mener à l'amélioration des compétences présentes dans ces zones. Ces nouvelles compétences pourraient permettre au participant de passer d'un état de simple bénéficiaire à celui de partenaire actif dans l'élaboration des programmes de développement et la conception des projets de développement local. Cependant, les évaluations de ces projets menées par

l'administration portent sur les réalisations physiques, et ne qualifient pas les apprentissages des participants à ces projets.

C'est dans ce contexte que notre étude a cherché à étudier les types de compétences et apprentissages produits suite à la participation d'agriculteurs à des projets collectifs, ainsi que les facteurs favorisant ces apprentissages.

## **Méthodologie**

### **Cas d'étude**

L'étude a porté sur 5 expériences collectives de la province de Séfrou (communes d'Ighezrane et de Ribat El Kheir) : une coopérative féminine agricole pour l'élevage bovin, deux coopératives apicoles une féminine et une autre masculine, une coopérative féminine de production et commercialisation de couscous et une association masculine d'élevage des chèvres. Des entretiens ont été effectués auprès de 13 participants à ces projets (5 hommes et 8 femmes). Sept d'entre eux sont des leaders (3 femmes et 4 hommes), c'est-à-dire des personnes qui sont au conseil d'administration de l'association ou de la coopérative, et qui ont joué un rôle clé dans la conception et la mise en œuvre des projets. Par ailleurs les personnes de l'administration qui ont accompagné la conception et la mise en œuvre des 5 expériences collectives ont aussi été interviewées.

Notre recherche sur le terrain s'est déroulée en deux phases. Durant une première phase, nous avons réalisé des entretiens sous forme de récits de vie auprès des 13 participants. Ces récits de vie ont porté sur la participation de ces personnes au projet, ainsi que l'apport de ces projets en termes d'apprentissages de ces participants, de ressources et de modification

de leurs cadres de référence. Ces récits de vie avaient pour objectif d'identifier les différents types d'apprentissages des personnes interviewées et d'identifier les différents indicateurs permettant de mesurer la perception qu'ont les personnes de l'identification de l'évolution de leurs compétences.

Durant une deuxième phase, nous avons utilisé un questionnaire qui a été élaboré à base des résultats recueillis lors de l'entretien. Ce questionnaire a été utilisé avec les mêmes personnes entrevues lors de la première phase. Les apprentissages ont donc été qualifiés à partir de l'évaluation faite par les personnes interrogées elles-mêmes. Enfin une réunion de restitution des résultats a été effectuée, en vue de discuter et valider les résultats obtenus.

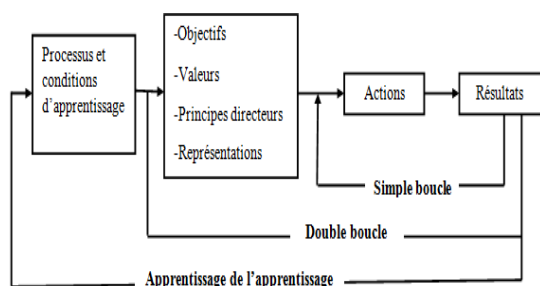
### **Cadre d'analyse**

Nous avons utilisé la notion des boucles pour qualifier les différents niveaux d'apprentissages des participants. La simple boucle correspond au fait qu'un participant à un projet améliore ses compétences et apprend de nouveaux savoir-faire, sans faire évoluer ses objectifs et ses routines d'action. Dans un apprentissage en double boucle, le participant rencontre des contraintes et des problèmes au fur et à mesure de l'avancée du projet, ces derniers remettent en cause les actions qu'il a mises en place. Le participant comprend mieux les enjeux et les problèmes et développe de nouvelles manières de les résoudre, ce qui induit un changement d'objectifs, parfois de valeurs, et l'émergence de nouvelles routines. Enfin, la triple boucle correspond à un cas de changement généralisé ou de crise, lorsque le participant prend conscience de la nécessité d'apprendre à s'adapter aux changements et donc à

développer de nouvelles méthodes pour apprendre (apprendre à apprendre).

Le cycle d'apprentissage qu'on va présenter pour chaque groupe est inspiré de celui de Kolb<sup>1</sup>. Notre analyse s'inscrit ainsi dans le cadre de l'apprentissage expérientiel, où les participants aux projets exercent des tâches et assument des responsabilités au sein de l'organisation, puis ils observent et réfléchissent sur leurs actes et sur les résultats de ces actes. Ils discutent et essaient de comprendre ces dynamiques et leurs effets, en vue de tirer des leçons et d'expérimenter de nouvelles actions. Ces actions peuvent agir sur leurs pratiques (simple boucle), sur leurs valeurs et routines (double boucle), comme ils peuvent agir sur leur conscience du processus d'apprentissage (triple boucle).

Schéma 1: Les trois boucles d'apprentissage



## Résultats

### Regroupement des personnes interviewées selon leurs apprentissages

Suite à l'analyse des entretiens et questionnaires, on a pu structurer quatre

<sup>1</sup> Kolb a construit un modèle de l'apprentissage expérientiel, qui considère qu'un processus d'apprentissage correspond à un cycle comprenant les phases suivantes : expérience concrète, observation sur soi-même, conceptualisation et expérimenter active (Chevrier et Charbonneau, 2000).

groupes différents, sur la base de plusieurs critères à savoir : la nature de la responsabilité du participant au projet collectif, son degré d'implication dans l'action collective et le type d'apprentissage acquis grâce à sa participation au projet, ainsi que la possession d'un emploi hors du projet collectif. Sur les 13 personnes, une personne n'a pas été classée car peu impliquée dans le projet collectif.

Le tableau présenté ci-dessous montre les effectifs et apprentissages des quatre groupes étudiés. Il est divisé horizontalement en quatre parties : les apprentissages techniques, l'action collective, les relations avec l'administration et les changements de valeur. Pour chaque compétence, le tableau montre le niveau de compétence que les participants de chaque groupe considèrent avoir avant puis après le projet. Pour la partie consacrée aux compétences techniques, on distingue trois niveaux d'acquisition des apprentissages : A= connaître : le participant est familier avec les connaissances techniques ; B= pratiquer : le participant met ces connaissances en pratique ; C=Faire évoluer : le participant est capable de s'informer et de s'expérimenter, en vue de faire évoluer ses pratiques. Pour les compétences en termes d'action collective, de relation avec l'administration et de changement de valeurs et représentations, le codage a été : A = très faible, B = faible, C = bonne.

### Groupe I : Des bénéficiaires

Ce groupe rassemble des femmes membres de la coopérative de collecte de lait, qui ont bénéficié à la fois de projets menés par l'Initiative Nationale de Développement Humain et par le Ministère de l'Agriculture. La particularité de ce groupe est qu'il a développé essentiellement des compétences techniques.

Ces personnes ont acquis des apprentissages d'ordre technique grâce notamment au projet de coopérative de collecte de lait. Elles ont bénéficié de formations sur l'élevage. Elles ont amélioré leur connaissance en ce qui concerne les différentes maladies menaçant leur cheptel, ainsi que les différents remèdes pour lutter contre ces maladies. Elles ont acquis également des connaissances sur la nutrition du cheptel, les vaccins, la mise à bas et la traite mécanique. L'une d'elle témoigne que : « on a assisté à des formations en élevage, et on a appris beaucoup de choses à ce propos. On a appris à s'occuper de notre cheptel, à le surveiller, à réaliser la traite à l'aide des machines, à effectuer seules les traitements

contre les maladies ». Elles ne se contentent pas uniquement de ces apprentissages, mais aussi elles essaient de s'informer et d'expérimenter pour faire évoluer leurs pratiques d'élevage. Elles profitent des opportunités pour s'informer, par exemple en échangeant avec le vétérinaire. Cependant, ces personnes ont une contribution très limitée dans la conception et la mise en œuvre du projet de coopérative de collecte de lait. Ceci réduit leur autonomie par rapport à leur leader, qui est seule en capacité de mener à bien les procédures administratives.

**Tableau 1** : les apprentissages des 4 groupes

Groupe selon la structure de l'apprentissage		Groupe I		Groupe II		Groupe III		Groupe IV	
Effectif		3		3		2		4	
Dont nombre de femmes		3		3		1		1	
Avant ou après la mise en œuvre du projet		Avant		Après		Avant		Après	
Connaissances techniques		2=>A 1=>C		C B B		B C		Pas de 2=> C comp. 2=>sans comp.	
Action collective	Capacité de prendre des décisions	A	2=>B 1=>C	A C	C	1=>A 1=>B	C	B C	C
	Capacité de prendre la parole	A	C	A C	C	B C	C	3=>B 1=>C	C
	Capacité d'assurer les tâches au sein du groupe	A	2=>A 1=>B	A C	C	B C	C	B C	C
	Capacité d'écouter les autres	B	C	A C	C	B C	C	3=>B 1=>C	C
	Capacité de gérer le groupe	A	2=>A 1=>B	A C	C	B C	C	3=>B 1=>C	1=>B 3=>C
Relations avec administration	Capacité de s'informer	A	B	B	2=>B 1=>C	1=>A 1=>B	C	B C	C
	Capacité de communiquer avec l'administration	A	1=>A 2=>B	B	B	B C	C	3=>B 1=>C	C
	Capacité de négocier avec l'administration	A	2=>A 1=>B	A	2=>A 1=>B	B	C	3=>B 1=>A	C
	Capacité de rédiger des documents	A	A	A	A	B	B	3=>B 1=>A	C
Changements de valeurs	Amélioration de l'estime du soi	A	B	A	B	B	C	B C	C
	Amélioration de l'autonomie	A	C	A	C	C	C	C C	C

## Groupe II : Un développement orienté vers l'action collective

Ce groupe est constitué de femmes en totalité. Ces femmes appartiennent à la même coopérative (production de couscous) et exercent les mêmes activités en son sein. Ces personnes ont acquis une expérience en matière de conduite de l'action collective et elles n'ont pu développer que très peu leurs compétences techniques après leur participation au projet. En effet, pour la confection de couscous, elles mettent en œuvre un savoir-faire qu'elles avaient déjà avant le projet. La totalité des membres du groupe se sentent actives au sein de leur organisation. Elles sont intéressées par les activités de l'organisation, elles assistent régulièrement aux réunions qui présentent pour elles une bonne occasion pour assurer l'implication et les échanges de leurs points de vue, pour discuter des objectifs de leurs projets, ainsi que des problèmes et des contraintes qu'elles peuvent rencontrer et aussi pour proposer des solutions afin de les surmonter. L'une d'elles déclare ainsi : « *Nous sommes très satisfaites. Nous travaillons dans un climat de solidarité et de tolérance. Nous*

*organisons l'alternance et l'échange des tâches entre nous. Nous prenons les décisions de manière concertée* ».

Les femmes interrogées ont développé un sentiment d'appartenance à une équipe qui réussit. L'une d'elle estime ainsi que : « *nous avons apprécié le travail collectif. Nous avons appris à partager les tâches et les responsabilités entre nous, à discuter de nos problèmes, à gérer nos réunions et à commercialiser nos produits* ».

Les membres de ce groupe n'ont pas pu développer des liens forts avec l'administration, par la suite elles n'ont pas pu développer leurs capacités de négocier et de communiquer avec l'administration. Elles demeurent encore peu capables de s'occuper de la rédaction des documents administratifs. Le travail au sein de l'organisation leur a permis de se sentir capables de produire, de générer un revenu, de rencontrer un nombre plus important de personnes, de sortir de l'état de manque de confiance en soi et d'accroître leur autonomie.



Production de couscous et de miel des coopératives étudiées

### Groupe III : Des leaders non-salariés

Ces deux personnes sont des leaders, l'une de la coopérative de collecte de lait et l'autre de l'association d'élevage de chèvres. Elles ne sont pas salariées et ont des activités agricoles. Leurs statuts de leaders les ont menés à assumer de grandes responsabilités au sein de leurs organisations, à chercher des informations sur leurs projets, les procédures nécessaires et les compétences auxquelles elles ont besoin de faire appel, à communiquer avec des gens de l'administration. Ces deux leaders ont pu bâtir un réseau social et institutionnel élargi et ont bénéficié des formations d'ordre technique et gestion. Ces deux personnes cherchent à obtenir un développement permanent de leurs compétences et apprentissages dans plusieurs aspects, aussi bien technique, qu'en termes d'action collective, ou de relation avec l'administration. Ces leaders affirment qu'ils ont pu atteindre un bon niveau d'analyse et réflexion et à tirer des leçons de leurs expériences passées ainsi que des expériences des autres en vue d'améliorer le fonctionnement de leurs organisations (apprentissage en triple boucle).

### Groupe IV : Des leaders salariés

Ce groupe est composé de leaders, comme le groupe III. Ce qui le distingue, c'est que ses membres ont des emplois salariés. Trois membres de ce groupe ont pu développer des compétences techniques selon les domaines des activités des coopératives auxquelles ils font partie. Deux d'entre eux qui étaient auparavant au chômage ont pu obtenir un emploi au sein de la commune rurale, grâce au renforcement de leurs réseaux sociaux que leur participation a permis. Ils affirment tous l'apport du projet pour les aspects liés à la gestion de l'action collective, le changement des représentations et valeurs et l'amélioration des conditions de vie et, pour

certain, les compétences techniques. Ces leaders possèdent un bon niveau d'instruction.

Un de ces leaders est l'ex-présidente de la coopérative du couscous et aussi la présidente actuelle de la coopérative apicole féminine. Elle a développé beaucoup plus des compétences et des aptitudes d'ordre administratif et en matière de tâches ayant une relation avec l'administration que d'autres compétences d'ordre technique ou bien en termes de gestion de l'action collective. Vu qu'elle est licenciée, elle se considère avoir un niveau d'instruction élevée et elle se voit mieux faite pour le travail administratif que pour le travail technique. C'est la raison pour laquelle elle n'avait pas la curiosité de s'informer sur les techniques de production et les activités exercées au sein de l'organisation.

Deux membres font partie de l'association d'élevage de chèvres. Leur discours a beaucoup mis l'accent sur des apprentissages administratifs, ils ont développé un fort capital cognitif en droit et économie, ils ont bâti aussi un fort capital social et institutionnel, ils sont une grande estime de soi et s'estiment capables d'aller de l'avant.

Une autre raison qui intervient de façon nette dans le succès qu'a connu leur participation à des projets est le fait qu'ils étaient actifs depuis l'âge de 16 ans à la maison des jeunes. Ainsi leur intégration au sein de l'action coopérative et associative a été facile. De plus, ils se sentent bien perçus par leur entourage, ce qui renforce l'image positive qu'ils se font d'eux-mêmes et les motive dans le rôle de leader.

Le schéma et le tableau suivants résument les apprentissages de chaque groupe, sous forme de boucle d'apprentissage expérientiel.

Schéma 2 : Les cycles d'apprentissage des groupes étudiés

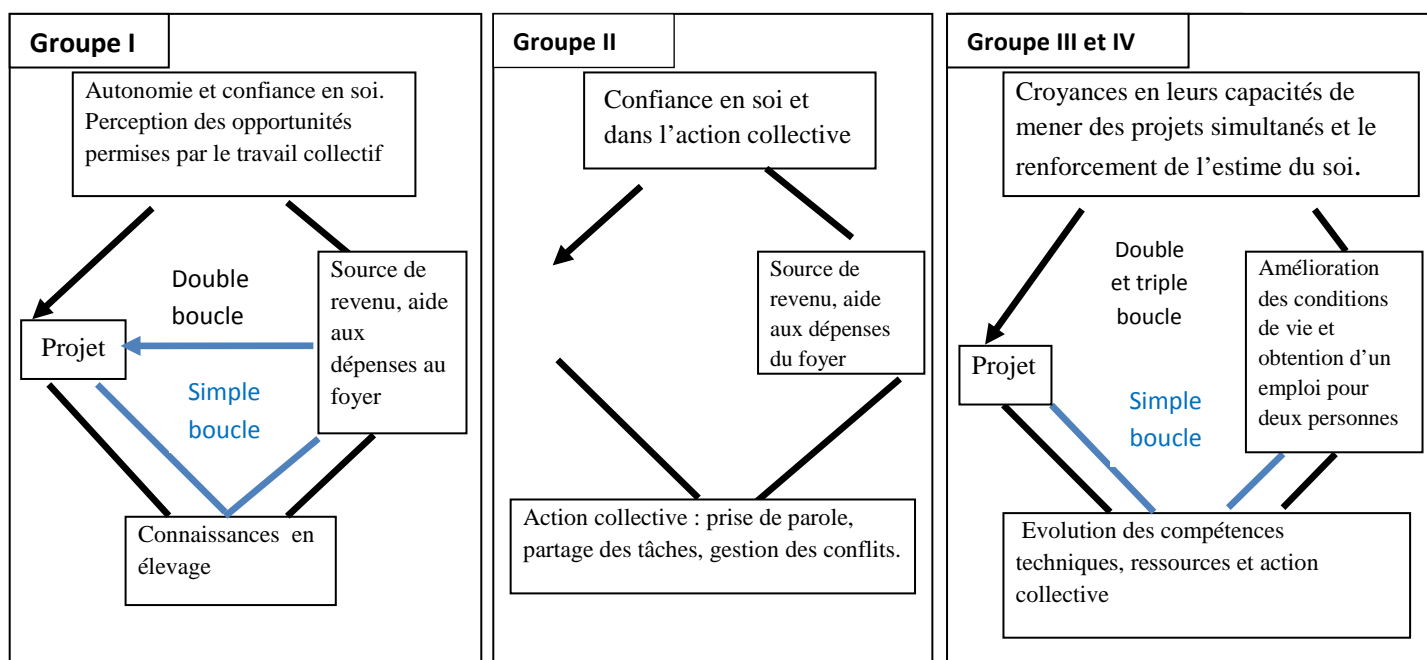


Tableau 2 : Les boucles d'apprentissage des groupes étudiés

Type d'apprentissages	Groupe I	Groupe II	Groupe III	Groupe IV
Simple boucle	++	—	+	+
Double boucle	+	++	++	++
Triple boucle	+	—	++	++

**Analyse comparative entre les projets étudiés**

Dans la coopérative laitière féminine, à l'exception de la présidente et de son frère, les membres sont des femmes analphabètes dont l'âge est compris entre 42 ans et 50 ans. Ces dernières constituent le groupe I, elles ont fortement amélioré leurs compétences techniques, plutôt que d'autres types de compétences. En effet, elles ne participent pas

à la gestion de la coopérative. De plus, l'exercice des activités s'effectue de manière individuelle, c'est-à-dire que chacune des participantes travaille de son côté pour la production laitière au quotidien. Aussi le discours de toutes ces participantes montre qu'elles comptent beaucoup sur la présidente pour l'exercice des tâches administratives et la gestion de la coopérative. Ceci a créé un large écart entre la présidente de la coopérative et



les autres membres en termes de compétences.

En revanche, dans la coopérative de production de couscous, le travail coopératif n'a pas abouti à l'émergence de nouvelles compétences techniques. La nature de leurs activités les oblige à travailler en commun, dans le but d'améliorer leur production et de tirer plus de bénéfices, en misant sur la qualité des relations interpersonnelles lors des activités exercées. Le travail coopératif nécessitera cependant d'autres apprentissages en matière de techniques de production, d'emballage et de commercialisation, ainsi qu'en matière de communication avec l'administration et d'autres acteurs extérieurs à la coopérative.

Les leaders de la coopérative apicole masculine et l'association d'élevage des chèvres ont développé à la fois des compétences techniques et administratives, ceci a été favorisé surtout grâce à leur curiosité et leur bonne volonté d'apprendre, ainsi que leur forte implication dans l'action collective. Les compétences de la présidente de la coopérative apicole féminine ont connu une évolution orientée surtout dans le sens du travail administratif et peu dans le sens des tâches techniques et du travail collectif.

### **Point de vue des membres des institutions d'accompagnement**

Les personnes interviewées de la Direction des Affaires Sociales, en charge de la mise en œuvre de l'Initiative Nationale de Développement Humain, considèrent qu'elles ne peuvent assurer des formations (sur des aspects de production agricoles ou sur la conception et la gestion des projets) que pour un nombre limité de participants. Ces personnes font le constat que, dans la majorité des cas, les leaders des coopératives bénéficient de la totalité des formations et ne

transmettent que peu les connaissances acquises aux autres membres.

Pour ces personnes, l'évaluation de l'impact des projets porte sur les réalisations physiques effectuées. Ces personnes ont ainsi souligné le développement économique que les projets de développement local étudiés ici ont permis. Cependant, elles n'ont donné que peu d'importance aux impacts en termes d'apprentissages des participants à ces projets, et notamment en termes de compétences non techniques (action collective, relations avec l'administration). Ceci est dû d'une part au fait qu'elles sont elles-mêmes jugées sur les réalisations physiques qu'elles ont financées. D'autre part, ces personnes interagissent surtout avec les présidents d'associations et coopératives, qui se déplacent pour les rencontrer dans leur bureau, et de ce fait ne rencontrent que peu les bénéficiaires.

## **Discussion**

La diversité des compétences initiales dans les collectifs étudiés a permis une complémentarité qui a été une force lors de la conception des projets. L'expérience collectivement vécue au sein de ces collectifs pourrait permettre une communication entre membres, conduisant à un enseignement mutuel des compétences. Cet enseignement mutuel est en fait asymétrique dans les cas étudiés : les leaders apprennent des compétences techniques, notamment par l'échange avec les bénéficiaires qui pratiquent au quotidien les activités agricoles, tandis que ces derniers n'apprennent que peu de compétences en termes de gestion de l'action collective (à l'exception du groupe II) et de relation avec l'administration.



Dans le cas de la coopérative de collecte de lait en particulier, il n'y a pas de convergence entre l'apprentissage de la présidente et ceux des autres membres, et ce malgré une communication fréquente au quotidien. Il apparaît plutôt une différence croissante entre les capacités de la présidente et des autres membres en termes de gestion de l'action collective et de la relation avec l'administration. Cet écart renforce aussi le statut de la présidente.

Ce manque de communication des compétences conduit à une fragilité des collectifs et ainsi pourrait mettre en cause la pérennité de ces projets. C'est en particulier le cas de la coopérative de collecte de lait. En cas de départ de la présidente, cette coopérative aura à gérer un manque de compétences de gestion du groupe et des relations avec l'administration. Ce groupe aura aussi une difficulté à concevoir des projets, car les membres non leaders de cette coopérative ne proposent pas d'idées de projets qu'elles pourraient soumettre collectivement à des organisations pour obtenir un financement, et attendent que la présidente prenne des initiatives. Un frein important à cet enseignement des compétences, notamment de gestion, est l'analphabétisme.

En l'absence de stratégies des collectifs pour former d'autres membres à assumer des tâches de gestion, l'expérience que ces leaders acquièrent conduit à un accroissement de la différence entre leurs compétences de gestion et celles des autres membres des collectifs. Le risque est que ces projets de développement local contribuent alors au renforcement d'une catégorie d'e « courtiers du développement » (Le Meur, 1996), qui parfois agissent pour leur intérêt propre, sous couvert d'agir au nom d'un groupe.

## Conclusion

Les participants des projets étudiés ont pu développer des capacités et des compétences pour et grâce aux projets, mais surtout ont montré une diversité d'apprentissages selon la nature des activités exercées au sein de l'organisation, le profil de chaque participant, leur motivation et le degré d'appui de l'administration. Les analyses ont permis également d'identifier certaines fragilités au niveau de ces organisations, du fait d'un écart croissant en termes de compétences entre les bénéficiaires et les leaders des organisations.

Les compétences et les apprentissages que permet la participation aux projets collectifs, constituent une condition essentielle et principale pour la réussite et la pérennité de ces projets et un indice de développement local. On a constaté la nécessité de renforcer l'intérêt porté au développement des compétences dans les projets financés par l'Initiative Nationale de Développement Humain et aussi dans le cadre du Plan Maroc Vert.

Il semble nécessaire d'envisager des modalités de renforcement des compétences des acteurs, afin d'accroître leurs capacités à comprendre, à négocier, à agir et interagir, de manière individuelle mais surtout collective. Il serait utile aussi d'engager une réflexion sur les manières d'accompagner de manière plus appropriée ces apprentissages, en se référant aux sciences de l'éducation, pour pouvoir comprendre ce qui permet de provoquer le changement des valeurs (double boucle) et la prise de conscience du processus d'apprentissage (triple boucle).

## Pour en savoir plus

Bouzekraoui, M. 2013. *Les compétences et les apprentissages des agriculteurs dans les projets de développement local. Cas de la commune Ighezrane de la province de Séfrou*. Mémoire de projet de fin d'étude, Ecole Nationale d'Agriculture de Meknès.

Chevrier, J. et Charbonneau, B. 2000. Le savoir-apprendre expérientiel dans le contexte du modèle de David Kolb. *Revue des sciences de l'éducation*, 26(2), 287-324. Article accessible à <http://www.erudit.org/revue/RSE/2000/v26/n2/000124ar.html>

Le Meur, P.Y. 1996. *Les Courtiers Locaux du Développement - Synthèse*. Bulletin APAD numéro 12. Accessible à <http://apad.revues.org/607>.