

MM/NG

Distribution restreinte

NATIONS-UNIES

Bureau de l'Assistance Technique

1er Février 1963

République Libanaise
Bureau du Ministre d'Etat pour la Réforme Administrative
Centre des Projets et des Etudes sur le Secteur Public
(C.P.E.S.P.)

N O T E

concernant la FORMATION DES AGENTS DU DEVELOPPEMENT
COMMUNAUTAIRE RURAL AU LIBAN

Par Maurice MEKER

Chargé de Mission par l'Administration de
l'Assistance Technique des Nations-Unies.

الجمهورية اللبنانية
مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية
مركز مشاريع ودراسات القطاع العام

: La présente Note n'a pas encore été approuvée :
: par la Direction des Opérations d'Assistance Technique :
: de l'Organisation des Nations-Unies, qui ne partage :
: donc pas nécessairement les opinions qui y sont expri- :
: mées. :

NATIONS-UNIES

Bureau de l'Assistance Technique

Beyrouth, le 1er Février 1963

N O T E

concernant la FORMATION DES AGENTS DU DEVELOPPEMENT
COMMUNAUTAIRE RURAL AU LIBAN

par Maurice MEKER

Chargé de Mission par l'Administration
de l'Assistance Technique
des Nations-Unies

La présente Note a pour but d'aider à dégager les leçons du premier Stage de formation d'agents du Développement Communautaire Rural, (Juin 1962 - Février 1963), et de formuler quelques suggestions pour l'organisation des prochains Stages.

Il sera fait référence, chaque fois que nécessaire, aux documents suivants, antérieurement établis par l'Expert :

- Rapport du 1er Octobre 1961 : "La formation en vue du développement communautaire rural au Liban" (projet de stages de formation).
- Rapport du 15 Juillet 1962 : "Le développement communautaire rural au Liban" (ébauche d'une politique et d'un programme).
- Note N° 45 du 1er Octobre 1962 (critères d'appréciation à l'usage des Chefs de Travaux Pratiques).

On examinera successivement :

- I - Le niveau des Stagiaires et le Recrutement.
- II - Le déroulement du Stage.
- III - L'orientation de l'enseignement.
- IV - Les Travaux Pratiques et Voyages d'étude.
- V - L'organisation matérielle.

I - NIVEAU DES STAGIAIRES - RECRUTEMENT.

a) Niveau des Stagiaires.

Le niveau des participants au 1er Stage est assez bon sur le plan de la culture générale. Il correspond à ce qui est nécessaire pour les fonctions envisagées, et semble devoir être maintenu pour les stages suivants.

Il est plus faible sur le plan des qualités humaines, et beaucoup de stagiaires ne possèdent pas la maturité d'esprit ni l'ensemble des qualités personnelles nécessaires pour faire un bon agent du développement communautaire rural.

(Voir rapport du 1/10/61, Par. 27 à 29).

Sur l'effectif actuel de 35, on peut estimer que :

- 10 feront d'excellents agents, susceptibles d'initiative, et capables d'assurer, dès maintenant, des responsabilités au niveau local.

- 20 (dont les 4 jeunes filles) devront, s'ils réussissent aux examens de fin de Stage, travailler en sous-ordre, ou, tout au moins, être très étroitement guidés et surveillés pendant encore 2 ou 3 ans.

- 5 devraient être éliminés.

Concernant ceux des Stagiaires qui ne réussiront pas aux examens de fin de Stage et ne pourront être intégrés dans les cadres de l'Office du Développement Social, il est suggéré de les aider à trouver des emplois dans des organismes privés se consacrant au développement social rural (Mouvement Social, Village Welfare Society, Save Children Federation, Société pour le relèvement de l'artisanat, etc...).

b) Rècrutement.

Il serait souhaitable pour les prochains Stages, de voir admettre en plus grande proportion :

- des diplômés de l'ASFEC (1 seul au premier Stage).
- des jeunes gens ayant reçu une formation de base agricole (1 seul au premier Stage).
- des jeunes filles (4 seulement au premier Stage, alors qu'il en eut fallu une dizaine).

Par ailleurs, il serait également très bon que les opérations de sélection comprennent une épreuve pratique, permettant de mieux juger des qualités humaines des candidats.

(Voir Rapport du 1/10/61, Par. 33).

II - DEROULEMENT DU STAGE.

a) Calendrier.

Les circonstances n'ont malheureusement pas permis, pour le premier Stage, de suivre le calendrier initialement prévu.

(Voir Rapport du 1/10/61, Par. 50).

Il en est résulté, aussi bien pour les Stagiaires que pour les Chargés de cours, et de travaux pratiques, certaines difficultés.

Il est donc recommandé que les règles suivantes soient respectées pour les prochains Stages :

- Tous les cours techniques seraient donnés avant les Travaux Pratiques et visites commentées.

- Les cours de Sociologie, de Développement Communautaire, et de Coopération seraient dispensés sur deux périodes :

- Les Principes : avant les Travaux Pratiques.

- La Pratique : après les Travaux Pratiques.

Cette disposition devrait permettre aux Stagiaires de beaucoup mieux assimiler certaines notions pratiques, grâce à la connaissance du milieu et des problèmes ruraux, qu'ils acquièrent au cours des Travaux Pratiques.

b) Elimination en cours de Stage.

Il serait bon qu'une procédure d'élimination progressive des Stagiaires manifestement insuffisants ou incapables soit adoptée. Elle permettrait d'alléger les effectifs, d'améliorer le niveau général du Stage, et d'encourager les meilleurs éléments.

(Voir Rapport du 1/10/61, Par. 43, rappelé par Note N° 45 du 1/10/62).

III - ORIENTATION DE L'ENSEIGNEMENT.

a) Importance de l'enseignement pratique.

Il a été constaté, au cours du premier Stage, une certaine tendance à donner à l'enseignement théorique une place trop importante par rapport à la pratique. Cela fut particulièrement remarquable, et regrettable, en ce qui concerne les cours sur la coopération et le crédit.

Or, il ne faut pas perdre de vue que les agents du Développement Communautaire Rural seront, avant tout, des praticiens, travaillant au contact direct et permanent des masses rurales, et capables d'action réaliste et concrète, à la base.

(Voir Rapport du 1/10/61, Par. 25).

Il convient donc que tous les chargés de cours s'efforcent de maintenir les stagiaires dans cet état d'esprit.

Si l'on veut que ces agents remplissent parfaitement leur rôle, et demeurent très proches des problèmes concrets auxquels ils auront quotidiennement à faire face, il faut se garder de leur donner une formation trop doctrinale, ou de caractère trop universitaire, qui risquerait de leur faire perdre de vue le niveau réel auquel ils devront exercer leur action, et de leur ôter le goût du travail rural de base.

b) Enseignement technique.

Il semble que certains chargés de cours techniques aient donné un enseignement trop exclusivement technique, ne tenant pas assez compte de l'esprit du stage.

Or, cet enseignement technique élémentaire ne peut être utile que dans la mesure où il permettra aux agents du développement communautaire rural d'obtenir une plus grande efficacité dans leur action, par une conception précise de leurs propres limites et des conditions d'intervention des techniciens.

Il ne s'agit pas d'en faire des techniciens amateurs, dont l'action serait plus néfaste qu'utile, mais seulement de développer chez eux l'esprit de synthèse, et les habitudes du travail d'équipe.

(Voir Rapport du 1/10/61, Par. 24).

Pour remédier à ces dangers, et maintenir la formation dans son véritable esprit, les mesures suivantes sont proposées :

a) Programmes.

Adopter comme un principe intangible que l'ensemble des heures de cours concernant le Développement Communautaire, la Sociologie et la Coopération, qui représentent l'essentiel de la formation, devront toujours occuper au minimum la moitié de la durée totale des cours, la doctrine et la technique du développement communautaire en occupant le quart à elles seules.

b) Notes de Travaux Pratiques.

Accorder une importance beaucoup plus grande aux Notes données par les Chefs de Travaux Pratiques, qui portent aussi bien sur les connaissances professionnelles des Stagiaires que sur leur valeur humaine.

(Voir fiche jointe à Note N° 45 du 1/10/62). dont une copie jointe.

La moyenne de ces Notes, revue et définitivement fixée par le Directeur du Stage devrait :

- être éliminatoire lorsqu'elle est inférieure à 10/20
- compter, en coefficient, pour 50% du total.

c) Séminaire d'information.

Organiser, avant l'ouverture du Stage un séminaire d'information pour tous les chargés de cours ou chefs de Travaux Pratiques, qui seraient ainsi mis exactement au courant des buts de la formation et de son esprit, et pourraient adapter et orienter leur enseignement en conséquence.

IV - TRAVAUX PRATIQUES ET VOYAGES D'ETUDE.

Il est regrettable que les Travaux Pratiques n'aient pu, pour ce premier Stage, comporter tous les exercices qui étaient prévus,

(Voir Rapport du 1/10/62, Par 42 "e"),

et qu'ils aient dû se limiter à des enquêtes socio-économiques de villages.

Les mesures suivantes sont proposées pour les prochains Stages :

a) Porter leur durée à 3 ou 4 mois.

b) Prévoir, au minimum, outre les enquêtes socio-économiques, les exercices suivants :

- Etudes de projets concrets avec les paysans.

- Stages de formation d'animateurs de base, avec visites commentées à des projets en cours.

(Voir Rapport du 1/10/61, Par. 56).

- Manipulation de moyens audio-visuels, dans les villages.

c) Associer plus organiquement à ces Travaux Pratiques les autorités administratives et les techniciens locaux.

Les Caïmacams devraient être plus exactement informés de leur nature et de leurs buts, et invités par le Ministère de l'Intérieur, à y apporter tout leur appui moral et matériel.

Les techniciens locaux (Instituteurs, vulgarisateurs agricoles, médecins, notamment,) devraient y être associés, non occasionnellement, et selon certaines affinités personnelles, comme cela s'est parfois produit pour le premier Stage, mais de façon officielle et permanente en exécution d'instructions qu'ils devraient recevoir de leurs Ministères respectifs.

On se reportera à ce sujet aux "Directives pour l'étude et la mise en place d'un Noyau de Développement Rural" (pages 8 et 9) figurant en Annexe N° 6 au Rapport du 15 Juillet 1962.

d) Assurer une liaison officielle entre ces Travaux Pratiques et ceux effectués par les élèves de l'Institut de Formation au Développement

(Voir Rapport du 15/7/62, Par. 112).

e) Pourvoir les Stagiaires des documents cartographiques qui sont indispensables à toute action sur le terrain.

(Rapport du 15/7/62, Annexe 6, Page 8).

f) Organiser des démonstrations concrètes sur des actions en cours.

Il faut espérer que la mise en place, dès le printemps 1963, de trois "Noyaux de Développement Rural" permettra, pour le prochain Stage, de compléter ainsi les Travaux Pratiques.

g) Voyages d'études.

On ne peut que regretter que les voyages prévus pour cette année n'aient pu avoir lieu, et souhaiter que les participants des prochains Stages puissent en bénéficier.

V - STAGES ANNEXES.

a) Il n'a pas été possible d'organiser, à l'occasion de ce premier Stage, les stages annexes proposés pour les techniciens locaux.

(Rapport du 1/10/61, Par. 52 à 55).

C'est là une lacune qui risque d'ôter beaucoup d'efficacité à l'action des agents du Développement Communautaire Rural. Il faut souhaiter qu'elle puisse être comblée lors des prochains Stages.

b) Il serait bon, en outre, que des dispositions soient prises pour permettre aux agents de l'O.D.S. désignés comme auditeurs libres, d'assister aux cours de façon plus suivie.

VI - ORGANISATION MATERIELLE.

a) Direction.

Il paraît nécessaire que le Directeur du Stage soit dégagé de toutes autres obligations, et puisse se consacrer totalement aux Stagiaires, puisqu'il est, en fait, le vrai responsable de leur formation. Sa note d'appréciation générale finale doit pouvoir être basée sur une connaissance parfaite de ses élèves, et ceci implique qu'il puisse les suivre de très près dans toutes les phases de leur formation, et notamment au cours des Travaux Pratiques.

b) Secrétariat.

Il serait utile que les Stages soient dotés d'un Secrétariat beaucoup plus étoffé, tant en matériel qu'en personnel, susceptible de leur donner un cadre permanent permettant de s'acheminer progressivement vers la création, hautement souhaitable d'un "Centre National de Formation Rurale" qui aurait en charge toutes les actions de formation et d'information nécessaires à la mise en oeuvre d'une politique de Développement Communautaire Rural.

(Rapport du 1/10/61, Par. 58).

c) Moyens de transport.

Il serait bon que le Stage puisse disposer de ses propres moyens de transport, individuels et collectifs, ce qui éviterait beaucoup de pertes de temps, et faciliterait grandement l'exécution des Travaux Pratiques.

(Rapport du 1/10/61, Par. 59).

RESUME DES RECOMMANDATIONS.

Nous rappellerons ci-dessous, parmi les principales recommandations formulées, celles dont la prise en considération apparaît absolument indispensable à la réussite de l'action engagée.

1°) Assurer l'initiation préalable de tous les chargés de cours et de travaux pratiques aux activités, moyens et modes d'action du Développement Communautaire Rural, et à l'esprit du Stage.

A défaut d'un Séminaire, on pourrait envisager, au moins, une conférence, au cours de laquelle seraient commentés les différents rapports et textes sur lesquels est basée l'organisation du Stage.

La brochure des Nations-Unies intitulée : "La Formation sociale des agents de base du développement rural", en français ou en anglais, pourrait, à cette occasion, être remise aux chargés de cours.

2°) Maintenir l'importance relative de l'aspect pratique de la formation, notamment par l'organisation de Travaux Pratiques beaucoup plus longs, plus complets, et sanctionnés par une note éliminatoire.

3°) Organiser les Stages annexes pour techniciens locaux.

4°) Dégager totalement le Directeur du Stage de toutes autres obligations administratives.

° ° °

./.

- Enfin, en conclusion, il sera rappelé l'urgence de la mise en place des nouvelles structures de l'Office du Développement Social (Bureau d'Etudes et Département du Développement Communautaire), sans lesquelles on ne voit pas très bien comment pourrait être préparée, organisée, guidée, aidée, et contrôlée l'action des agents du Développement Communautaire Rural en service dans les différentes régions du pays.

- Par ailleurs, des réalisations concrètes importantes, sous forme de projets expérimentaux ou de Noyaux de développement rural sont indispensables à la formation pratique des stagiaires. Il faut souhaiter qu'une organisation rapide de l'Office du Développement Social et la mise à sa disposition du personnel spécialisé nécessaire les rendent possibles sans plus tarder.

- La désignation des représentants des différentes disciplines au Bureau d'Etudes devient, notamment, d'une actualité brûlante. L'élaboration des programmes intégrés d'action globale dont les agents du Développement Communautaire Rural devront coordonner l'exécution dans les noyaux de développement rural représentés, en effet, par définition, un travail d'équipe, et nécessitant de constantes liaisons avec les Départements Techniques concernés.

Or, ces programmes devraient être prêts dans les prochaines semaines, Mais l'Office du Développement Social ne dispose, pour le moment, que de sociologues. Il lui faut, de toute urgence au minimum, l'économiste et l'agronome indispensables au démarrage de son action.

(Voir Rapport du 15/7/62, notamment feuillet rose N° 2, Par. 95 à 97, et Annexes N° 2 et 6).

- Ces réformes très urgentes seraient en outre grandement facilitées, et valorisées, par la désignation comme membres du Conseil d'Administration de l'Office du Développement Social des Directeurs Généraux des Départements Techniques intéressés au Développement Communautaire Rural.

Cette question a fait l'objet d'une proposition de l'Expert formulée par le Rapport du 15 Juillet 1962 (Par. 94), approuvée au cours de la réunion des directeurs généraux tenue au Ministère du Plan le 20 Septembre 1962 (P.V. N° 3, Recommandation N° 2, Paragraphes 7 et 8).

STAGE DE FORMATION DES TRAVAILLEURS
DU DEVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE

Beyrouth, le 27 Sept. 1962

N O T E

relative aux critères susceptibles d'être retenus
pour l'appréciation des Stagiaires
au cours des Travaux Pratiques

par Maurice MEKER

Expert des Nations-Unies pour
le Développement Communautaire

Réf. : Rapport du 1er Octobre 1961, de l'Expert des Nations-
Unies : "Laformation en vue du développement communau-
taire Rural au Liban", notamment paragraphes 21 à 29.

I.- SANTE PHYSIQUE ET MORALE.

- Apparence et endurance physiques. Facultés d'adaptation aux conditions matérielles de la vie rurale,
- Rayonnement moral. Affirmation de la personnalité. Résistance à l'isolement et aux influences extérieures.
- Sens de l'initiative. Goût des responsabilités.

II.- CARACTERE. EDUCATION. CONNAISSANCES GENERALES.

- Mesure dans laquelle le caractère et l'éducation du Stagiaire pourront avoir une influence sur son activité professionnelle, la gêner ou la favoriser.
 - Sa compréhension des buts poursuivis et sa connaissance des moyens utilisables pour y parvenir.
 - La notion qu'il a de ses possibilités personnelles, et de ses limites.
- ./.

III.- QUALITES PROFESSIONNELLES.

- Sens de l'observation : savoir juger rapidement d'une situation, y distinguer les lignes de force et les points faibles.
- Sens critique et objectivité.
- Savoir :
 - distinguer le rêve de la réalité, l'utile du futile, le possible de l'impossible.
 - s'élever au-dessus des intérêts personnels ou particuliers.
 - établir des ordres de priorité.
- Sens de la méthode et de l'organisation du travail.
- Esprit d'équipe.
- Désintéressement, amour du métier.

IV.- APTITUDES SOCIALES.

- Aptitude à comprendre les motivations humaines.
- Aptitude à comprendre les gens :
 - en tant qu'individus,
 - dans leurs rapports avec la famille ou la collectivité.
- Aptitude à agir auprès des individus et des collectivités, c'est-à-dire :
 - mettre en pratique les connaissances théoriques.
 - amorcer, et entretenir des rapports fructueux, et non seulement affectifs.
 - se mettre à la portée des populations, se faire admettre, attirer la confiance, tout en conservant sa supériorité intellectuelle et sa force de persuasion.
- Aptitude à déceler les animateurs en puissance et à les aider à se révéler.