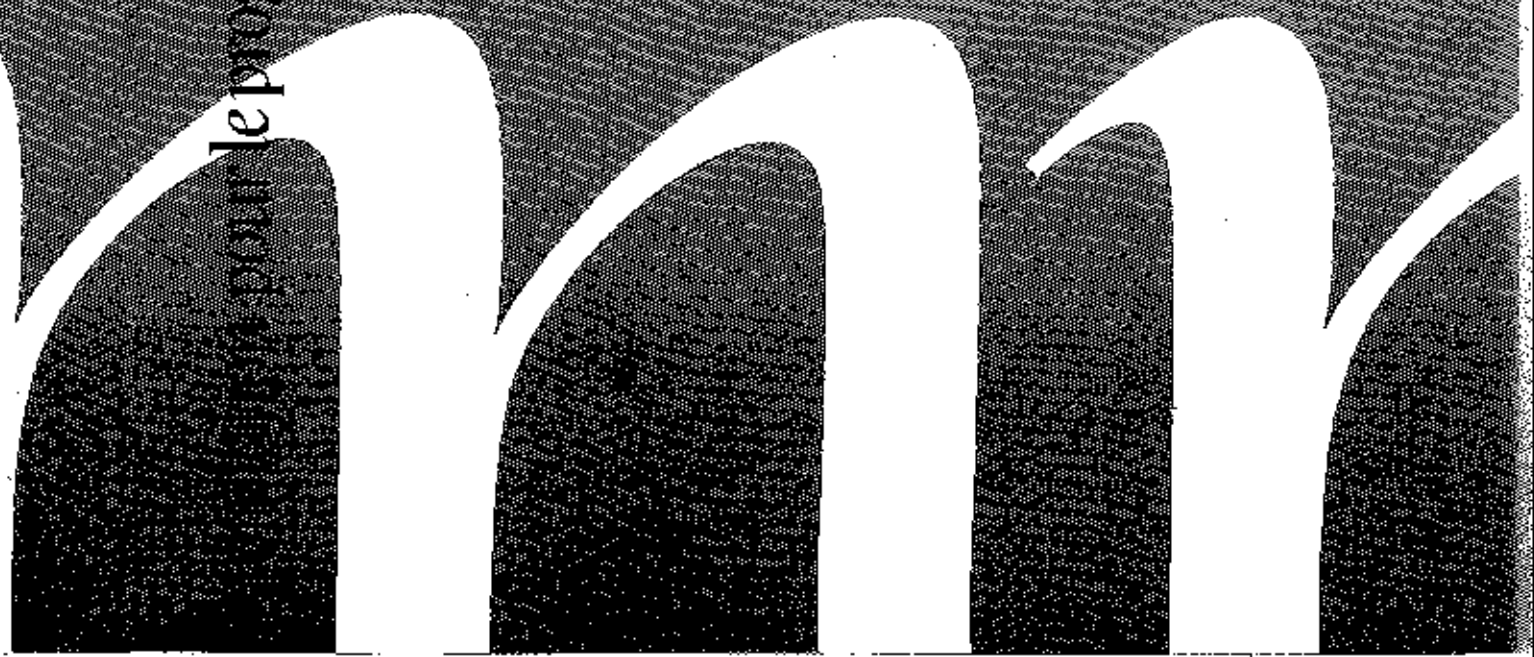


LA
FONDATION
EN
CHEMIN

4



pour le progrès de l'homme



LA FONDATION EN CHEMIN N°4

Décembre 1990

SABBAT S'EN VA, SABIN S'EN VIENT

FONDATION POUR LE PROGRES DE L'HOMME

© 1991 - Fondation pour le Progrès de l'Homme

Photo de couverture : Olivier Pasquiers

sommaire

1. Introduction : La paille et la poutre (Michel Sauquet), p.9

2. Bilan de la période sabbatique et nouvelles orientations de la fondation : journal de bord d'un accouchement (Pierre Calame), p.13

La fondation fin 1988 : des atouts et des faiblesses, p.14

** les atouts : une position carrefour - des lignes de force pour l'action - un mode de relation original avec les partenaires - la volonté de sortir d'une approche par projet - une accumulation d'idées et d'expériences susceptibles de s'enrichir mutuellement - une méthode de gestion de la mémoire collective.*

** les faiblesses : l'écart entre désirs et réalités - des méthodes d'action en contradiction avec les objectifs poursuivis - un projet fondation de plus en plus difficile à formuler - des actions soutenues peu mises en relation - une fondation qui exige beaucoup mais donne peu en échange - une richesse d'expérience qui est dans les têtes mais pas sur le papier - la question de savoir par quel bout commencer - la fondation, arbre sans racines, secoué de crises de croissance.*

Généalogie des nouvelles orientations 1990/1995, p.26

** les analyses transversales, matrices de l'évolution de la fondation,*

** l'éclosion de huit domaines prioritaires,*

** l'éclosion des dix lignes de force,*

** l'éclosion du dispositif de travail : les disciplines collectives - les politiques de valorisation de la réflexion (DPH, communication, rencontres de Saint-Sabin) - les modes de financement - les relations avec nos partenaires (des demandes de financement aux offres de collaboration) - l'organisation interne.*

3. Des analyses transversales aux rencontres de Saint-Sabin (Gérard Eloy), p.51

4. Des projets aux programmes : idées à la mode ou espaces de liberté? (Catherine Guernier, Paulette et Pierre Calame), p.55

5. De la difficulté d'articuler recherche et développement dans les actions de formation : les leçons du soutien à la Fondation Nord-Sud (Angelica Acosta), p.59

Une fondation (Nord-Sud) novatrice mais fragile - être à l'écoute des boursiers - comment piocher dans le supermarché du savoir français?

6. Les comités de suivi : enjeux, difficultés, éléments de solution (Pierre Calame), p.67

Un outil privilégié de la relation entre réflexion et action - un lien entre la fondation et ses partenaires - la nécessité du décloisonnement.

7. Nouveaux visages, fonctionnement inédit : une nouvelle conception de l'équipe (Françoise Macé, Jacques Poulet-Mathis), p.75

8. Disciplines et procédures FPH : échos et réflexion (Annik Noguera), p.77

9. Politique documentaire : Dialogues et Documents pour le progrès de l'Homme (Annick Boix), p.81

** Les grandes lignes de DPH pour 1990/95 (réseaux associés, discipline documentaire, travaux documentaires, réseau de troc, Base Arrière),*

** les mécanismes de travail,*

10. La politique de communication, ou comment faire concurrence aux tiroirs (Michel Sauquet), p.89

** Valorisation éditoriale, (valoriser le travail des partenaires, faire avancer des idées, favoriser l'innovation. Trois règles : échec à la langue de bois ; dépasser le cercle des collègues convaincus, garder une place à l'imprévu. Trois modalités : édition en interne, collections, hors collection)*

** Valorisation audiovisuelle, (mise en forme des prises de vues des partenaires, films spécifiques sur les opérations, appui aux opérations de diffusion).*

11. Le programme "Paix" (Paulette et Pierre Calame), p.103

12. Le programme Agricultures Paysannes et Modernisation (Pierre Vuarin), p.109

13. Le programme Emergence et Diffusion de l'Innovation
(Jean-Louis Viélaus, Pierre Calame), p.115

14. Le programme Lutte contre l'Exclusion Sociale
(Gérard Eloy), p.121

15. Le programme Risques Technologiques Majeurs et le Groupe de
Vezelay (Pierre Calame), p.127

16. Le programme Droit à la Communication (Michel Sauquet), p.133

17. Pour introduire le débat : "Comment la société change"
(Pierre Calame), p.137

ANNEXE :

Fiches documentaires sur les analyses
transversales (Jacques Poulet-Mathis), p.145

introduction

la paille et la poutre

Michel Sauquet

Lorsque nous étions encore sous les lambris de l'Avenue Raymond Poincaré, un de nos partenaires latino-américains de passage à Paris, nous dit un jour, d'un ton charmant, un peu grave, un brin amer:

"Je n'ai pas les moyens de me payer une année sabbatique, moi. Il faut que je vive, vous comprenez? Pour réfléchir, ça oui. J'aimerais bien me payer le luxe de réfléchir davantage, moi aussi...Mais vous ne vous rendez pas compte du contexte dans lequel nous travaillons..."

Une telle remarque ne peut laisser indifférent. Elle est à la fois pertinente et discutable, demande à être respectée et analysée, nous incite à rendre quelques comptes; c'est bien la moindre des choses.

Réfléchir est-il un luxe?

Nous avons tendance à penser le contraire. Bien rares sont, dans la réalité, les cas où l'on prend le temps du recul sur un projet de terrain, une pratique professionnelle, la nature d'une recherche scientifique, ou même sur sa propre existence. Tout le monde n'a pas le réflexe de tirer les leçons de ce qu'il fait, d'analyser son travail de façon critique.

Là où la plupart des financeurs préfèrent soutenir les aspects du travail de développement ou de recherche les plus matériels, visibles, vendables à un ensemble de donateurs, la Fondation, qui n'en a pas, entend au contraire user de sa liberté pour financer des travaux de capitalisation, de réflexion, d'écriture, de films, grâce auxquels les enseignements d'une opération seront transmissibles à d'autres. De cette volonté procède l'appui à la réflexion sur des thèmes tels que l'éducation populaire au Brésil, la pratique des ONG en milieu andin, la conduite de la recherche clinique homéopathique en Europe, les projets de développement de la pêche dans le monde, les enjeux des discussions commerciales internationales...

D'autant plus troublante est la constatation que les promoteurs de certaines opérations soutenues depuis plusieurs années par la Fondation se plaignent de n'avoir pas le temps de la réflexion. Pourquoi? Conventions trop peu précises? Sous-dimensionnement des subventions? Obstacles incontournables dus aux contextes locaux? Troublant car contradictoire avec ce qui fait la vocation même de la FPH : inciter à capitaliser et à communiquer.

Avons-nous assez réfléchi ?

Le constat qui vient d'être évoqué aurait pu justifier à lui seul la période sabbatique que la Fondation a décidé d'ouvrir le 1er janvier 1989 et qui s'est conclue avec l'Assemblée générale du 16 octobre 1990. L'évaluation avec nos partenaires des projets soutenus était nécessaire, non pas pour savoir mécaniquement si les termes des conventions avaient été "respectés", mais pour comprendre pourquoi ils l'avaient été ou ne l'avaient pas été.

Au-delà de cet état des lieux, il devenait urgent, à l'instar de ce que nous avons toujours demandé à nos amis, d'analyser nos propres méthodes, nos procédures, nos orientations. De considérer la poutre de notre oeil avant la paille de ceux des partenaires. De réfléchir en quelque sorte.

Vers la fin de la période sabbatique, nous avons eu, en équipe, quelques discussions mouvementées sur ce que nous avions fait de cette période. Pour certains, dont j'étais, nous avons beaucoup trop réfléchi, trop longtemps, de façon trop nombriliste, nous avons peut-être un peu trop sollicité nos partenaires pour donner leur avis sur notre sabbat, il était grand temps de se remettre à fonctionner normalement. Pour d'autres, qui, je l'avoue, ont fini par me convaincre,

nous avions au contraire pêché par manque de sabbat, par refus de consacrer un temps suffisant aux analyses transversales, par complaisance à l'égard de la pression du quotidien. C'est vrai qu'elle existe, la tentation de la fuite en avant: les mille coups de téléphone, les rendez-vous qui se succèdent avec des tas de gens nouveaux, qui vous racontent des choses passionnantes sur des pays qui font rêver (ou qui font peur), des disciplines ignorées, des projets pleins la tête... Il y a là, d'une certaine manière, quelque chose de plus valorisant que le travail de bénédictin par quoi l'on doit reprendre l'ensemble de la mémoire de la Fondation pour chercher des cohérences et tirer des leçons, contacter un à un les partenaires sur leur acquis; de plus rassurant que la mise sur pied tâtonnante de nouvelles méthodes de travail, d'orientations renouvelées, d'idées prospectives...

Nous ne nous sommes pas vraiment arrêtés pendant la période sabbatique : les projets engagés avant 89 ont évidemment demandé une poursuite dans le suivi; les programmes (agriculture paysanne, innovation, exclusion, etc.) se sont développés; un grand nombre de coups de pousces, de bourses, de travaux documentaires ont été lancés, etc. On ne pouvait pas arrêter tout cela; on ne pouvait complètement développer la réflexion indépendamment de l'action. Pourtant, le travail de bénédictin a bien eu lieu, la prospective a pointé son nez, et personne chez nous ne nierait aujourd'hui que le bilan de la période sabbatique, même insuffisant, a été globalement positif.

Ce document essaye d'en rendre compte; il tente aussi, de préciser la façon dont, après toute cette réflexion, nous allons travailler dans les cinq années à venir. Il a enfin l'ambition, avec l'article de Pierre Calame, d'ouvrir le débat sur une question assez obsédante, qui est au coeur de toutes les décisions prises par le Conseil de Fondation, lorsqu'il a à juger de l'opportunité de soutenir ou non telle action, de lancer ou non tel programme, d'accepter ou non telle alliance : qu'est-ce qui fait changer la société? Quelle prise effective les groupes ou les personnes qui nous contactent ont-ils sur le changement? De quoi sont-ils porteurs? A quel mécanisme de progrès se rattachent-ils? Finalement, à quoi tout cela sert-il?

En chemin...

Les pages qui suivent prolongent la série des trois "Fondation en Chemin" que la FPH a lancée en 1986.

Il faut que j'avoue encore que j'ai beaucoup bataillé contre le maintien de ce titre à qui je trouvais une connotation gentille, un peu patronage, pas très sérieuse. Deux arguments m'ont fait baissé les armes. Premièrement, on m'a dit qu'il faudrait hospitaliser la Fondation le jour où elle commencerait à chercher la respectabilité. Admettons une bonne fois pour toutes, oui, que nous cherchons à faire sourire; on prend ce dernier mot comme on veut. Deuxièmement, les médecins ne pourront plus rien faire pour elle lorsqu'elle ne sera plus en *chemin*. C'est bien, il faut le reconnaître, le mot exact. Un chemin sans doute escarpé, probablement biscornu, et avant tout incertain : il nous a fallu demander notre chemin à des communautés rurales péruviennes, à des vétérinaires vietnamiens, à des homéopathes belges et des syndicalistes polonais. Ils n'étaient pas toujours sûrs d'eux, nous non plus, prêts les uns et les autres à nous remettre en question, supposant que ce chemin doit bien mener quelque part.

bilan de la période sabbatique et
nouvelles orientations de la Fondation

journal de bord d'un accouchement

Pierre Calame

Une période qui n'a
de sabbatique que le nom ?

Bizarre cette période sabbatique. Vue par nos partenaires, c'est un an et demi sans examiner de nouveaux financements. Et pour eux c'est long : la Fondation se paie le luxe de s'arrêter un an et demi pour réfléchir. Les séminaires de réflexion, cela se fait beaucoup, bien sûr. On part au vert, on coupe le téléphone, on fait du remue-ménages... mais au lieu de le faire pendant un jour, trois jours, la FPH a les moyens de faire durer le plaisir pendant dix-huit mois ! Voilà la période sabbatique côté cour.

Qu'en est-il côté jardin, côté équipe de la Fondation ? Il y avait une période sabbatique ? On ne s'en est même pas aperçu. Les nouveaux contacts n'ont jamais été aussi nombreux. Le dialogue sur les projets en cours s'est poursuivi. Et surtout les tâches matérielles, la mise au

point des outils, le déménagement ont absorbé une bonne partie de l'énergie. Le temps de lecture, de réflexion, de rédaction, semble avoir toujours manqué.

la fondation fin 1988 : des atouts et des faiblesses

Le déroulement de la période sabbatique nous aide, a posteriori à comprendre l'état de la Fondation à la fin de l'année 1988, ses forces et ses faiblesses.

Au titre de la bonne santé, un certain nombre d'intuitions qui semblent se confirmer et rencontrent un bon écho, comme l'attestent les réactions aux deux premières "Fondations en chemin".

les atouts

1. Une position carrefour

Notre point de départ, une réflexion sur les "relations entre science et progrès", est très différent de celui des autres institutions, publiques ou privées, centrées pour la plupart soit sur la recherche soit sur l'action.

Cela complique certes la présentation de nos objectifs et de ce que nous sommes. Aucun de nous ne sait répondre en deux mots à la question simple "de quoi vous occupez-vous au juste à la Fondation ?". Nous sommes situés au carrefour de multiples institutions et démarches qui d'ordinaire s'ignorent. En voulant associer premier monde et tiers monde, recherche et action militante, non gouvernemental et gouvernemental, non lucratif et entreprise, nous perdons toute possibilité d'alliance facile ou de discours simples, mais nous nous donnons une petite chance de participer à l'effort de décloisonnement dont tout le monde ressent la nécessité.

2. Des lignes de force pour l'action

Dégagées en 1987, à partir de l'expérience des premières années de la Fondation, elles ont permis de préciser un peu mieux notre conception du progrès et nos priorités. Elles décrivent un état d'esprit sans avoir la rigidité de critères de choix posés a priori (ce que nous tenions à éviter par-dessus tout).

3. Un mode de relation original avec les partenaires

Pour chaque action qu'elle soutient, la Fondation passe avec ses interlocuteurs et partenaires une **"convention"**, qui oblige chacun (à commencer par nous) à expliciter son désir, à identifier les questions fondamentales qu'il se pose. C'est un bon moyen de concrétiser l'idée de **"convergence des désirs"** : nous ne contractons pas seulement sur un produit en fixant sa consistance, son prix et son délai de livraison ; nous nous donnons une chance de pousser ensemble dans la même direction. Malgré les limites rencontrées dans leur mise en oeuvre, les conventions sont devenues l'épine dorsale de la Fondation (Fondation en chemin n°2, page 24-25).

Chaque projet soutenu par la Fondation est **"accompagné"** par un **"comité de suivi"** bénévole n'ayant pas mission d'évaluer en expert l'action soutenue, mais de faire accoucher nos partenaires de ce qu'ils ont à dire.

La relation réflexion-action est difficile, il faut la faciliter, privilégier l'expression orale, plus riche que l'expression écrite. Là aussi, nous rencontrons de grandes difficultés de mise en oeuvre mais l'intuition s'avère fructueuse.

4. La volonté de sortir d'une approche par "projet"

Depuis 1986, commencent à se roder différentes formes d'actions qui s'éloignent de l'esprit de "projet" de développement, de recherche ou de recherche-développement. Il s'agit par exemple de l'effort de **capitalisation de leur expérience**, demandé à quelques partenaires, d'histoires racontées ou filmées pour présenter un cas exemplaire, de **synthèses documentaires**.

Il s'agit aussi et surtout de deux programmes, "les Journées de Vézelay" (sur les risques technologiques majeurs) et "agriculture paysanne et modernisation" qui cherchent à mettre en place des processus de réflexion, concertation, communication et négociation autour d'un enjeu majeur de notre temps.

5. Une accumulation d'idées et d'expériences susceptibles de s'enrichir mutuellement

Depuis quelques années, nous sentons la nécessité de procéder à des **"analyses transversales"**. A vrai dire cette notion est presque congénitale à la Fondation. Dès 1985, nous formulons à nos partenaires ce que nous appelons nos trois **"questions-clé"** : Comment se mobilisent, au service d'une action concrète, les connaissances acquises ? Quelles

connaissances sont construites à l'occasion de l'action menée ? Quelles questions sont posées à la recherche à partir de cette action ? Elles caractérisent les rapports complexes entre science et progrès, mais sont "transversales", inhabituelles pour celui qui travaille dans un domaine donné, l'habitat, la santé, le développement rural, l'écologie ou l'énergie (FEC 1 p.55)¹.

Et de projet en projet, de convention en convention, nous avons mis en évidence une multitude de questions fondamentales sur l'innovation, sur l'interdisciplinaire, sur les processus de développement, sur l'état, sur la formation, sur les relations entre culture et développement, les relations entre expériences locales et politiques globales, les synthèses de tradition et de modernité, etc. Ces questions traversent ou sous-tendent l'action de chacun, constituent l'unité invisible des multiples initiatives soutenues par la Fondation, mais font rarement l'objet d'une réflexion pour elles-mêmes.

A la fin 1988, nous avons le sentiment de commencer, grâce à nos partenaires, à disposer de matériaux consistants permettant d'apporter quelque chose de riche et peut-être d'original sur certaines de ces questions. Si originalité il y a, c'est par le lien intime qui existe entre exemples concrets et réflexions générales. Mais tout reste à faire.

6. Une méthode de gestion de la mémoire collective et des connaissances utiles

A partir de 1986, nous avons beaucoup insisté sur la gestion de notre "mémoire collective". Les connaissances et les expériences acquises sont fugaces et il faut "tâcher moyen", comme disaient les Pieds Nickelés, d'en fixer la trace sur papier ; pour parvenir à un véritable décloisonnement il faut pouvoir faire une lecture "transversale" de ces matériaux. De ce double souci sont nées les "fiches de suivi" informatisées : ce ne sont pas des résumés de dialogues ou de documents mais l'effort, fait si possible sur-le-champ, de garder trace et de tirer leçon de ce qui se dit (FEC 2 p.28). A la fin de 1988, on disposait déjà de mille fiches de suivi informatisées ; le dispositif était au point dans ses principes, avait fait la preuve de son efficacité comme outil de suivi des projets mais restait à tester comme outil effectif de gestion de la mémoire.

¹ A partir de cette page, nous notons Fondation en Chemin en abrégé : FEC.

En 1987, sont également jetées les bases du réseau documentaire international que nous appelons maintenant Dialogues pour le Progrès de l'Homme (DPH). A partir du travail entrepris avec le réseau de centres documentaires RITIMO et de nos premiers constats sur la difficulté à mobiliser des connaissances utiles au service de l'action, nous avons conçu une base de données et un réseau d'échange d'expériences informatisé fondé sur le troc (FEC 2 p.30).

A la fin 1988, le logiciel est mis au point (adaptation de CDS.ISIS développé et diffusé par l'UNESCO), un manuel a été réalisé, des contacts ont été pris. Tout reste à faire dans la constitution effective du réseau, mais nous pensons déjà qu'à côté du soutien de projets ponctuels, la Fondation doit développer une politique spécifique d'échange d'expériences et constituer à terme une "base arrière" fiable pour des personnes engagées dans des actions de progrès (FEC 2 p.30 et 3 p.139).

les faiblesses

Fin 1988, la Fondation est plus riche en intuitions et en potentialités qu'en réalisations effectives. C'est l'essentiel de sa faiblesse.

1. L'écart entre désirs et réalités

Un réseau de confiance et d'amitié s'est constitué avec un certain nombre de partenaires et nos questions leur paraissent moins farfelues qu'auparavant. Mais il est difficile d'entretenir un dialogue fécond sur des projets si nombreux et si divers. Les comités de suivi n'existent que pour une minorité d'entre eux. Nous avons du mal à obtenir des réponses aux questions posées dans les conventions, donc à amener les partenaires à dégager les enseignements de leur action. De multiples raisons à cela : d'abord c'est difficile; ensuite ça demande du temps de maturation et on ne peut le faire que pour des actions menées sur un certain nombre d'années; c'est vécu comme une demande de la Fondation s'ajoutant au projet financé et nos partenaires n'arrivent pas à dégager les moyens humains et matériels pour le faire ; leur dialogue avec la Fondation n'est pas assez intime et stimulant pour y parvenir et ils ne voient pas très bien l'utilité de remplir le "questionnaire de la Fondation"; ils ont du mal à s'abstraire du modèle classique du rapport d'activité remis au bailleur de fonds ; pour certains, prendre la plume, c'est se retrouver à l'école et répondre aux questions de la Fondation, c'est passer un examen.

Il y a une évidente attente à l'égard d'un échange d'expériences, d'une réflexion collective. Certains souhaiteraient même être formés à cet aller et retour entre réflexion et action dont ne cesse de parler la Fondation (FEC 3 p.108). Mais l'outil proposé par la Fondation est ressenti comme trop statique ou bureaucratique (répondre à des questions, respecter des disciplines) : on ne voit pas clairement le bénéfice qu'on peut en tirer.

2. Des méthodes d'action en contradiction avec les objectifs poursuivis

De 1983 à 1988, le "financement de projets" a constitué la forme dominante d'action de la Fondation. Toutes nos procédures, notre nomenclature, nos rapports avec les partenaires s'en trouvaient marqués. Et il n'est pas facile de s'en déprendre.

Une chose est de décider en Conseil de Fondation qu'on ne financera plus de projets classiques, autre chose est d'inventer d'autres dispositifs de travail, d'autres modalités de financement, d'autres formes de rapports avec les partenaires.

Depuis le début d'ailleurs, nous trimbalons avec nous une contradiction. D'un côté, nous disons : "l'appui de la Fondation a une durée limitée, trois ou quatre ans au maximum". De l'autre nous prétendons "accompagner un processus d'innovation". Or, tout processus qui vise à transformer des situations, des techniques, des institutions, des manières de faire, prend du temps. Nous sommes les premiers à le reconnaître... au plan des idées. Et les premiers à regretter que nos partenaires, contraints par leurs sources de financement, s'éparpillent en projets ponctuels sans durée, sans cohérence et sans perspectives. Petit à petit nous en sommes venus à prolonger notre appui pour quelques partenaires; ce compagnonnage plus durable permettant à chacun de mieux comprendre les attentes mutuelles.

3. Un projet Fondation est de plus en plus difficile à formuler simplement

Plus les années passent, moins le projet de la Fondation est compréhensible aux yeux des autres et parfois à nos propres yeux. Avec chaque partenaire nous avons fait un bout de chemin. Mais cette somme de cheminements devient illisible, comme une carte qui le deviendrait à force d'être surchargée d'itinéraires. En 1986 encore, dans la Fondation en chemin n° 1, les questions semblent relativement bien circonscrites : autour des mécanismes de mobilisation des

connaissances d'une part ; autour des processus de développement de l'autre. Et l'action de la Fondation reste affichée par "domaine" (agriculture, santé, habitat...).

La présentation des dix lignes de force, dans la Fondation en chemin n° 2, traduit notre souci de décrire les priorités autrement qu'en termes purement méthodologiques ("la mobilisation des connaissances"...), purement sectoriels ("l'habitat", "la santé") ou purement idéologiques ("les relations Nord-Sud"; "le développement").

Mais ces différentes entrées en matière se superposent. Quelle relation peut-il diable exister entre la santé mentale en Russie, l'homéopathie, les pompes manuelles au Burkina et le trou d'ozone ? Réponse : la Fondation . Oui mais encore ?

4. Nous n'avons pas encore réussi à mettre en relation les différentes actions soutenues

Corollaire de cette dispersion, chaque action soutenue, chaque projet, est jugé sur ses qualités intrinsèques plus que sur sa capacité à se relier à d'autres. A travers les conventions, les questions transversales, il se trouve lié à l'ensemble, mais par l'intermédiaire de fils invisibles pour nos partenaires. Les rapports des projets entre eux ne se sont pas incarnés. Pour permettre cette incarnation il faudrait : établir des liens de contenu, car nos partenaires, confrontés aux problèmes quotidiens, ne peuvent se contenter de discuter sur des méthodes ou des questions philosophiques sous-jacentes à l'action ; expliciter les relations entre les différents projets ; créer des lieux de discussion ouverte.

Joseph Tarradellas dit que chaque action soutenue par la Fondation est une pièce dans un puzzle. L'image est parfaitement exacte : chaque action vaut moins par ses caractéristiques propres que par sa faculté à venir s'emboîter dans les autres. Mais c'est, comme la vie, un puzzle dont le plan n'est pas arrêté à l'avance. Bruno Latour et Michel Callon, du centre de Sociologie et de l'Innovation à l'école des Mines de Paris, parlant de l'innovation, la comparent avec le jeu de scrabble : chaque innovation est comme une lettre ; elle a certes une valeur potentielle intrinsèque, mais cette valeur doit, pour se réaliser, s'inscrire dans un mot, et, de surcroît, sa valeur dépendra essentiellement de sa position sur la carte du jeu.

Les différents contacts pris, les actions menées par la Fondation contribuent à un programme d'ensemble, mais participent aussi à son évolution. Dès le début (introduction de la Fondation en chemin n° 1), nous avons utilisé des métaphores biologiques, par opposition à des

métaphores mécaniques. La démarche de la Fondation doit participer au règne du vivant plus qu'au règne du minéral. Nous devons savoir repérer les multiples accrochages possibles d'une proposition avec d'autres. Mais cela suppose une visibilité collective de tous ces liens possibles. A la fin 1988, nous avons beaucoup à faire, collectivement, pour perfectionner l'art de l'accrochage.

5. La Fondation exige beaucoup mais que donne t-elle en échange ?

Décalage inévitable dans le temps, si l'on songe que la Fondation doit restituer... ce qu'ont fourni ses partenaires. Décalage parfois difficile à comprendre pour les partenaires. Nous nous sommes définis en 1987 comme une "pompe aspirante refoulante" (FEC 2 p.27). Certains trouvent que nous aspirons beaucoup mais que nous ne refoulons guère. "Vous devez avoir des trésors dans vos dossiers", nous disent-ils...

D'où cette priorité accordée dans la période sabbatique à la restitution. Restituer, c'est très bien, mais restituer quoi et comment ? C'est là que les difficultés commencent.

6. La richesse des expériences est dans les têtes, pas sur le papier

Les idées, les expériences et les avancées de nos partenaires valent mieux que ce qu'il y a dans les dossiers. Et, à la fin de 1988, il n'y a pas encore beaucoup de documents de nos partenaires que nous puissions diffuser tels quels, sauf dans un petit cercle restreint d'initiés. Les douze "histoires" produites pour la Fondation en chemin n°2 (page 49 à 98) nous ont montré une voie à suivre, mais elles ont aussi révélé ce que cela avait coûté en temps à l'équipe et en particulier à Roselyne Chenu, d'aboutir à des textes clairs, intéressant un large public et riches en réflexions sur des thèmes "transversaux" aux préoccupations habituelles des uns et des autres.

C'est aussi un des paradoxes de la situation : les partenaires trouvent que la Fondation est bien exigeante, mais elle, de son côté, est souvent déçue de ce qu'elle reçoit.

7. Pour tirer parti de la richesse des expériences, nous ne savons ni par quel bout commencer, ni comment nous y prendre, ni comment en assurer la valorisation

Par quelles "lectures transversales" commencer ? La réponse n'est pas évidente du fait même de la diversité des sujets abordés. Regardons tout simplement notre thesaurus.

C'est le répertoire des mots-clé de la Fondation, donc le reflet de ses centres d'intérêt. Il comprend plus de 500 mots classés en trois parties.

Dans la première partie, intitulée les "lignes de force" de la Fondation, nous allons des thèmes qui nous tiennent à coeur comme "relation science-progrès", "risque technologique", "mobilisation des connaissances", "autonomie", "relation réflexion-action", "relation tradition-modernité", "politique de recherche", "interdisciplinaire".

Dans la seconde partie, les "domaines", nous couvrons l'économie, le milieu rural, le milieu urbain, l'habitat, l'énergie, l'environnement, la santé et l'éducation. Certes, notre entrée en matière dans ces domaines présente des spécificités. Nous allons par exemple nous intéresser de près à "l'agriculture paysanne" ou à la "relation état paysan" en matière d'agriculture, à "l'éducation populaire" ou à la "formation des cadres" en matière d'éducation. De plus, chaque mot a pour nous une signification particulière, renvoie à des questions et des projets précis.

Dans la troisième partie, qualifiée faute de mieux de "thématique", nous passons en revue les principales disciplines des sciences de la nature et des sciences humaines. Là aussi, l'accent est mis sur des questions spécifiques chères à la Fondation : les réflexions sur la science, les logiques institutionnelles, l'Etat et les relations qu'il entretient avec la société, les processus d'évolution technique, culturelle, économique et politique, les systèmes de circulation de l'information.

Qu'il s'agisse des "domaines" ou des disciplines scientifiques, nous n'avons pas la prétention d'apporter une contribution originale à des sujets auxquels nombre de beaux et bons esprits consacrent leur vie. Dans ces conditions en quoi l'apport de la Fondation peut-il être utile ?

C'est là le reflet d'une difficulté fondamentale que nous mettrons beaucoup de temps à surmonter : la richesse potentielle de la Fondation est d'être un carrefour, une manière de refuser les cloisons et les enfermements. C'est une manière d'être. Nous sommes porteurs d'un style plus que d'un savoir, d'un processus plus que de produits. Et il faudra en tirer les conséquences. Mais dès lors que l'on quitte le terrain bien balisé des disciplines scientifiques ou des objets classiques de l'action des institutions, on pénètre en terre inconnue, et il faut se comporter en explorateur.

Comment s'y prendre ? Qui peut valoriser les matériaux accumulés ? Les documents écrits des partenaires sont, comme nous l'avons dit, de qualité inégale et souvent décevante. Ils reflètent mal la richesse de leur expérience. Cette richesse est une potentialité plus qu'une réalité. C'est dans les dialogues avec eux qu'elle se manifeste le plus nettement et les fiches de suivi en constituent la trace la moins infidèle. Jacques Poulet-Mathis, nouveau membre du Conseil, rejoignant la Fondation en juin 1990, ne fut pas long à s'en apercevoir en ouvrant les dossiers : ce sont les fiches de suivi qui recèlent le plus de contenu. Or ces fiches sont un résumé subjectif, une "clé d'accès à la mémoire" plus que la mémoire elle-même, le terme mémoire devant être pris au sens strict. Comme j'ai rédigé la plupart d'entre elles, ce sont en fait des clés d'accès à ma propre mémoire. De sorte que la dépendance du reste de l'équipe à mon égard est forte pour la valorisation du matériau accumulé par la Fondation.

Je détaille ces difficultés parce qu'elles me paraissent refléter assez bien, au-delà de la petite histoire de la Fondation, qui n'intéresse que nous, des problèmes fondamentaux d'élaboration d'une expérience collective. A l'instar de la physique, on ne saisit pas la "Réalité", avec un R majuscule, mais l'interaction entre une réalité et le moyen de l'observer. Ici, la matière n'est pas l'Expérience, avec un E majuscule mais l'interaction entre une expérience et la Fondation.

Comment valoriser enfin toute cette richesse ? Au démarrage de la période sabbatique, nous sommes encore très pauvres en matière de valorisation des enseignements recueillis. C'est logique, car cette valorisation se situe au bout d'une longue chaîne : il a fallu décider d'actions à soutenir, puis les laisser se dérouler, puis en tirer les enseignements, puis rapprocher ces enseignements entre eux et seulement en phase ultime, les diffuser. Dès 1987, Roselyne Chenu s'était rapprochée d'éditeurs, car nous pensions que certains travaux soutenus par la Fondation, notamment les "histoires de vie" (capitalisation de son expérience par une personne), pourraient intéresser un éditeur. Mais nous nous étions faits gentiment rembarrer, comme des représentants de commerce qui auraient circulé avec un catalogue de produits fictifs. On nous disait avec beaucoup de douceur et de réalisme : "c'est très bien tout ça, jeunes gens, revenez me voir quand vous aurez des produits finis à montrer". Seulement, à l'inverse, il était difficile de demander à nos partenaires un grand effort de valorisation de leur expérience sans leur dire comment on

l'utiliserait. Et nous savons aussi que l'écrit n'est pas, tant s'en faut, la seule manière de restituer une expérience : il y a aussi la parole, l'image, le geste.

Cette difficulté de valorisation va loin. En octobre 1990, nous sommes encore incapables de mettre à disposition de nos partenaires un inventaire simple des actions que nous avons soutenues depuis l'origine de la Fondation. Pourtant, année sabbatique ou pas, toutes les organisations ont un catalogue, plus ou moins publicitaire, pour décrire leur activité !

Une anecdote révélatrice. La première application informatique décidée en 1986 fut la réalisation d'une "fiche-projet" présentant sommairement chaque action soutenue et son évolution.

La "fiche-projet" et sa réunion en un "livre des projets" sont devenues l'Arlésienne de la Fondation. On en parle toujours, on ne les voit jamais. Cela a pourtant l'air si facile de faire une page sur chaque projet ! Mais, dès qu'on s'attelle à la tâche, les questions surgissent comme autant d'obstacles à la progression : qui présente le projet (la Fondation, ses partenaires ou les deux à la fois ?) ; avec quels mots (description d'une activité ou accent mis sur les enseignements tirés ?) ; dans quel but (plutôt pour illustrer la diversité des actions soutenues ou plutôt pour les relier entre elles ?)... pour quel futur (faut-il en faire une base de données spécifiques ou veut-on l'injecter dans une base de données plus large, par exemple DPH ?).

8. La Fondation est un arbre sans racine, secoué de crises de croissances

Fin 1988, le projet de la Fondation reste très fragile : les années précédentes, la Fondation avait poussé dans toutes les directions, les programmes, la politique documentaire, les enveloppes, etc., trop vite pour permettre à chacun d'assimiler l'ensemble ! Et il fallait du temps pour réunifier tout cela. Sinon le président de la Fondation devenait le seul à en maîtriser tous les fils, les membres du Conseil et de l'équipe permanente n'en maîtrisant plus qu'une partie, avec pour conséquence soit un processus cumulatif de centralisation du pouvoir et de l'initiative, soit une décomposition de l'activité de la Fondation en "territoires" autonomes..., soit les deux à la fois, tant il est vrai que la centralisation, asphyxiant le centre, rend difficile le dialogue direct entre les uns et les autres et favorise le repli de chacun sur son domaine de travail et son réseau d'interlocuteurs. Nous avions déjà des textes "fondateurs" en commun, les "Fondations en chemin". Chacun participait à la discussion des demandes de financement. Les

réunions d'équipe hebdomadaires fonctionnaient depuis 1986. Mais les écrits ne suffisaient pas. Il a fallu de multiples séances de travail pour que chacun mette derrière les mots un minimum de contenu concret commun. Et il a fallu, comme on le verra plus loin, un gros effort d'unification des termes, des procédures, des réseaux pour donner un peu plus d'assises communes à l'ensemble. Sinon, nous aurions été comme un arbre poussé trop vite et sans racines... au premier coup de vent, vroup ... La période sabbatique c'est un peu, trop peu sans doute, de la fabrication de racines.

Seconde difficulté liée à la croissance : le passage de 2 à 8 puis à 10 personnes change fondamentalement la manière de travailler. Problème classique que connaissent tous nos partenaires. Entre les "anciens", liés par une histoire commune (mais, aussi, englués dans elle) et les "nouveaux" qui n'ont pas connu les temps héroïques, (car pour les anciens le passé est toujours héroïque) il faut trouver des règles communes. Entre les allégeances personnelles à Paulette Calame et à moi-même, le modèle militant et le modèle classique du rapport employeur-employé, il faut trouver un compromis qui assure la participation active de tous au projet de la Fondation sans se transformer en une pression morale et sociale pesante.

Entre le "tous copains" partageant la même soupe et la division du travail nécessaire à la diversification des activités à mener, il faut imaginer un équilibre. A la fin 1988, nous en étions loin. Un bon connaisseur me disait un jour, parlant des agences d'urbanisme qui existent dans une trentaine d'agglomérations françaises : "ce sont des chevaux de course ; elles démarrent vite mais elles s'enrhumant vite". Et Henryane de Chaponay du CEDAL, animatrice d'un réseau d'échange d'expériences entre groupes populaires, me disait le soulagement de chacun de ces groupes militants à découvrir que l'histoire des autres était ... également parsemée de conflits. A ce moment-là, chacun ose avouer les siens propres. Je ne sais pas si on trouve jamais un équilibre stable et peut-être une organisation sans crise est-elle une organisation morte ? Si c'est cela, la Fondation à la fin de l'année 1988 était bien vivante ! D'où l'importance que nous avons accordée en 1989 à l'élaboration d'une charte de l'équipe, pour discuter et mettre en forme nos principes de fonctionnement.

Troisième effet de la croissance à la fin 1988 : l'inadaptation des locaux solennels de l'Avenue Raymond Poincaré de plus en plus visible. Partie du patrimoine de la Fondation, nous les avons subis plus que choisis. Et, pour beaucoup de nos partenaires, la première visite à l'Avenue Raymond Poincaré, l'escalier majestueux, les stucs et les

dorures de la salle du Conseil ont été de l'ordre du voyage initiatique. Des locaux idéaux de bailleurs de fonds. Pas simple quand on cherche à être un peu autre chose. Et puis il y a de plus en plus de réunions. L'interpénétration du travail administratif, du travail intellectuel et des relations a tous les avantages de la convivialité et nous fait craindre de la perdre en cas de déménagement, mais tous les inconvénients du mélange des genres : fatigue nerveuse et sentiment d'inefficacité.

Enfin l'adaptation de certains outils de gestion devient sensible. Prenons l'exemple de l'annuaire. En 1986, l'annuaire comporte 5 à 600 noms, mais selon des catégories simples caractérisant les liens avec la Fondation (partenaire, gestionnaire, ami, consultant) et les compétences de chacun (pour savoir un peu mieux sur quels talents s'appuyer). Il a été installé sur informatique avec le logiciel "à tout faire", Framework que nous utilisions à l'époque. Au démarrage de la politique informatique, en 1986, nous avons pris le parti d'un logiciel unique pour éviter d'avoir à se familiariser avec d'autres. Mais en 1988, l'action de la Fondation devient de plus en plus complexe et chaque activité nouvelle développe ses propres formes de relation. La taille du réseau fait exploser le logiciel. La diversité des relations fait exploser l'unité de l'annuaire. La description des compétences thématiques n'utilise pas de mots-clé bien arrêtés, ce qui rend impossible l'exploitation informatique de cette mine de renseignements. Nous avons en chantier un annuaire des organismes qui, faute de temps, n'arrive pas à voir le jour. Et du coup il y a cinq ou six annuaires différents, celui d'Annick Boix pour le réseau documentaire, un autre de Françoise Macé pour l'agriculture, un troisième de Gérard Eloy pour la gestion du domaine de Villarceaux, un quatrième de Paulette Calame pour la gestion financière, etc. Tous avec des noms partiellement communs et bien entendu des adresses mises à jour à des époques différentes. Premier "retard" identifié au début de la période sabbatique, "l'annuaire" sera le dernier mis au point en octobre 1990. Véritable bête noire de nos réunions d'équipe, il circulera de l'un à l'autre comme un mistigri jusqu'à ce que Catherine Guernier accepte de s'en charger et qu'à l'automne 1990, elle donne avec Paulette Calame un ultime coup de collier pour sa mise à jour, sans parler des mois d'hésitation dans le choix du logiciel et de Georges Festinger, chargé de la mise en place du dispositif informatique, qui s'arrachait les cheveux à nous voir changer d'avis et de bordereau de saisie tous les trois jours.

Dis-moi comment tu es organisé et je te dirai que tu es. On peut tenir, à soi-même et aux autres, de beaux discours sur le "projet" de la Fondation, sur la cohérence d'ensemble, etc. si chacun gère son carnet d'adresses dans son coin le discours ne tiendra pas la route. Ce qui est dit pour l'annuaire vaut aussi pour la circulation du courrier, pour la nomenclature de classement, pour la gestion des frais de fonctionnement, pour le financement des actions soutenues.

Tout cela paraît bien loin et trivial à côté de nos grands débats philosophiques sur les relations entre science et progrès ! Et pourtant c'est en plein dedans. C'est une des découvertes que nous avons faites ces dernières années : quelle que soit la noblesse d'une cause, un soldat se bat mal si, par la faute d'une chaussure mal conçue, il a des ampoules au pied. Et on ne voit pas, dès lors que l'on sort du stade purement artisanal, comment "décloisonner", "mettre en relation", "valoriser" si on n'a pas pris le temps de fabriquer les outils qui le permettront... Il y a un équilibre subtil à trouver entre la salle à manger et la cuisine : l'équipe pourrait consacrer la totalité de son temps à l'intendance, finissant par oublier les objectifs et les partenaires de la Fondation. Inversement, à penser que "l'intendance suivra", on perd de vue que la forme et le fond sont en réalité inséparables.

A fin 1988, le diagnostic est chaque fois le même : la complexité de nos activités s'est élevée d'un degré et les méthodes de gestion n'ont pas suivi.

Quand, en janvier 1989, l'année sabbatique a débuté, nous avions un magnifique programme. J'ai demandé "par quoi commencer" ? le cri de l'équipe fut unanime : "commençons par combler notre retard !" Un an et demi après, ce n'est pas encore terminé. Mais cela a supposé entre temps le déménagement, la révision de la politique informatique, le travail sur le thesaurus, la mise au point des outils financiers, la comptabilité analytique, les stages de formation, la charte de l'équipe, l'annuaire, la mise au point des procédures, etc. Et chaque chose a supposé des réunions nombreuses de mise au point.

généalogie des nouvelles orientations

En janvier 1989, nous avons arrêté un programme de l'année sabbatique organisé autour de cinq grands objectifs : "valoriser les richesses accumulées par la

Fondation par l'intermédiaire des actions qu'elle a soutenues et des contacts qu'elle a noués" ; "développer les échanges au sein du réseau d'amis et de partenaires" ; "formuler sur la base de l'action menée jusqu'à présent une stratégie pour les années 90-93" ; "donner plus d'écho aux idées de la Fondation" ; "perfectionner les méthodes et les outils de travail".

la période sabbatique "c'est tout un programme" !

Les différents objectifs qui viennent d'être rappelés sont interdépendants. Nous avons fait de louables efforts, au début, pour hiérarchiser les tâches et les relier entre elles. Le grand tableau qui en a résulté a trôné pendant un an dans la salle de Conseil et les petits cartons de couleur résumant chaque tâche nous narguaient au passage. Il a servi jusqu'au bout de point de repère, de rappel de ce qui avait été prévu dès le départ.

Mais nous avons sous-estimé trois difficultés : le temps nécessaire à la poursuite du dialogue avec l'extérieur ; les limites de l'appel à la sous-traitance pour nous aider à valoriser les richesses accumulées ; l'interdépendance des différentes tâches (par exemple, les méthodes et les outils de travail dépendent finalement de la stratégie adoptée).

En septembre 1990, à notre réunion de bilan de la période sabbatique, Michel Sauquet disait : "finalement, ce que l'on a fait c'est de sabbatiser la Fondation". Il entendait par là qu'au lieu d'arrêter la pendule pendant dix-huit mois pour "valoriser les richesses", nous avons été conduits à concevoir pour la période à venir un dispositif de travail permettant de mener en continu production, collecte et valorisation de richesses.

les "analyses transversales", matrice de l'évolution de la fondation

Beaucoup de choses ont découlé de l'effort entrepris pour les fameuses "analyses transversales". Il nous a d'abord fallu du temps pour en préciser la nature, la méthode, la portée et les limites. Tout cela est décrit plus loin (texte de G. Eloy). Mais c'est la question de l'usage de ces analyses et celle des priorités de réalisation qui nous ont fait le plus évoluer.

1. L'usage des analyses transversales

Une analyse transversale n'est pas une production de savoir universel. C'est un moment dans une réflexion collective et c'est inséparable d'une interpellation et de propositions. Prenons l'exemple de la "formation des cadres" puisque c'est sur ce thème que nous avons rodé la méthode. L'analyse transversale consiste à dire :

- ce thème, nous l'avons retrouvé dans des projets très divers et qui n'étaient pas tous, tant s'en faut, des projets d'éducation ;
- de ces différents projets ressortent, de manière subjective (car on n'entend bien que ce qu'on est préparé à entendre) des critiques convergentes du mode de formation des élites et de ses conséquences ;
- cette convergence est d'autant plus intéressante qu'elle émane de pays, de continents et de secteurs d'activité différents ;
- or, la formation des cadres a un rapport très direct avec "la mobilisation des connaissances au service des hommes", et c'est bien pourquoi nous l'avons retenue comme analyse ;
- il faudrait discuter avec d'autres, à commencer par nos partenaires, des premières conclusions dégagées, pour "valider" les analyses, en tirer des propositions et chercher à les mettre en oeuvre.

L'analyse transversale n'est donc pas un "savoir" produit par la Fondation et diffusé sous son timbre. C'est un moment privilégié dans un processus d'ensemble : il est précédé par des travaux de mise en forme : il est suivi par des rencontres de confrontation, peut-être par l'élaboration d'une plate-forme commune de réflexion et d'action, par des publications, etc.

Les analyses transversales doivent en conséquence faire partie de tout un dispositif de travail qui mobilise dans leur diversité les ressources de la Fondation : les résultats des conventions (qui ont poussé les partenaires à mettre en forme leurs réflexions) ; la gestion de la mémoire (qui a permis de retrouver quand et avec qui la question a été évoquée) ; le réseau DPH qui doit nous permettre de repérer d'autres lieux où des actions innovantes ont été menées sur le même sujet ; l'annuaire, pour repérer dans notre réseau de connaissances ceux que cela intéresse ; la politique des rencontres, pour avoir des moyens concrets de réunir les gens intéressés et une philosophie de la réflexion collective ; un réseau de journalistes,

d'animateurs ou de partenaires pour animer les rencontres, mettre en forme les conclusions, **en populariser les idées** ; **un système d'alliances** pour élaborer et porter les propositions ; une politique de communication pour donner de l'écho aux réflexions ; **des actions à concevoir ensemble** ou à soutenir pour progresser sur ce thème, actions qui ne ressemblent souvent que de très loin à des "projets classiques".

Au sens propre comme au figuré, c'est tout un programme ! A contrario, sans ce programme, l'analyse transversale n'est qu'un document interne de la Fondation, diffusé à quelques initiés.

C'est pourquoi la question de l'usage des analyses transversales a conduit à revoir l'ensemble de la politique de la Fondation et même ses rythmes. Car si une analyse transversale n'est qu'un "moment", celui où on regroupe des informations et des réflexions sur un thème, moment intégré dans un processus de réflexion collective et d'action, il n'est plus question d'avoir des périodes sabbatiques d'un côté, où on fait des "analyses transversales" en série, et des périodes non sabbatiques de l'autre, où on se borne à engranger de l'information. Susciter des rencontres, dont l'analyse transversale est un aliment parmi d'autres, publier, élaborer des actions communes prend du temps et de l'argent. Il faut donc étaler dans le temps ces travaux d'analyse, ne plus en faire un produit intellectuel mais un élément d'une dynamique collective.

2. Les points d'accumulation de la réflexion

La définition des priorités de réalisation des analyses transversales a constitué également un ferment puissant d'évolution des politiques de la Fondation.

Ne nous voilons pas la face. Les analyses transversales ont été faites un peu au gré des vents, en fonction de demandes, d'opportunités, du temps disponible. Il n'empêche que la discussion des priorités de réalisation des analyses a mis une fois de plus la Fondation devant le défi de relier entre eux et de hiérarchiser les sujets dont elle traite.

Ma première idée fut, comme pour les lignes de force, de déduire les priorités de notre pratique effective : "nos priorités de fait sont les thèmes qui reviennent le plus souvent dans nos fiches de suivi". C'est ce que j'avais appelé dans le programme de l'année sabbatique "les thèmes d'accumulation de la Fondation". Là où les dialogues s'amassent comme des grains de sable. Nous n'avions pas à l'époque un logiciel commode à utiliser pour trier les fiches de suivi par mot-clé, donc pas de vision d'ensemble des grains de sable. Maintenant c'est chose faite (un des

effets de la période sabbatique). Faisons donc l'exercice. Prenons les 1600 fiches de suivi existant à fin août 1990 et regardons leur distribution.

Cinq cents mots-clé sont utilisés et couvrent l'ensemble du thesaurus.

Voyons ceux qui font recette. Ils sont de trois types : les mots-clé internes à la Fondation (Conseil de Fondation ; procédure...) les mots-clé géographiques et les mots-clé thématiques. Parmi ceux-ci une petite cinquantaine seulement reviennent plus de dix fois. Ce qui illustre un fait évident dans la pratique quotidienne de la Fondation : une grande diversité d'interlocuteurs et de sujets mais quelques thèmes sous-jacents auxquels nous sommes particulièrement attentifs.

Ils se regroupent en deux catégories distinctes. D'un côté, les mots qui désignent les domaines de préoccupation principaux : *habitat* (notamment *habitat populaire*), *santé* (notamment *nutrition*, *santé préventive*, *santé mentale*), *écologie*, *environnement*, *agriculture* (notamment *agriculture familiale*), *éducation* (notamment *éducation populaire*), *risques technologiques*. De l'autre, les mots significatifs du projet propre de la Fondation. Ils tournent autour de cinq grandes questions : *la production des connaissances*, *la mobilisation des connaissances*, *l'évolution des sociétés*, *les liens entre cultures*, *le poids des institutions*. Détaillons ces cinq questions :

* **la production des connaissances** comporte trois branches :

- les **politiques de recherche** et les logiques politiques, institutionnelles ou culturelles qui les façonnent ;
- **Tépistémologie** (quel est le statut des connaissances dites scientifiques ?) et la **légitimation des savoirs** (qui décrète qu'un savoir est scientifique ou pas et quels en sont les effets ?) ;
- **la production de savoir à partir de l'action**, thème que l'on retrouve à travers des mots-clé comme *relation réflexion-action*, *capitalisation*, *histoire*, *histoire de vie*, *évaluation*.

* **la mobilisation des connaissances** comporte quatre branches :

- **la mobilisation des connaissances accumulées** et plus particulièrement la nature et la mise en place de *mécanismes de médiation* susceptibles de mieux faire l'aller et retour entre les connaissances accumulées et les besoins des hommes ;

- les échanges de connaissance avec des mots-clé tels que *base arrière, échange d'expérience, réseau, réflexion, collective, communication*;

- la systématisation et la valorisation de savoirs traditionnels, non nécessairement validés par des institutions de science occidentale mais faisant partie intégrante du capital de savoir ;

- la place particulière des spécialistes dans la mobilisation des connaissances et le rôle de la formation de ces spécialistes.

* l'évolution des sociétés comporte trois branches :

- les processus de développement et notamment de développement économique : *création d'entreprises, crédit, financement du développement, développement local* ;

- les processus d'émergence et de diffusion de l'innovation technique, sociale, culturelle, la *relation culture développement* ;

- la question spécifique du passage de l'innovation locale à des effets globaux : la *relation micro macro*.

* les liens entre cultures, l'ouverture à l'autre, la relation entre mondes "savant" et non savant où l'on retrouve *interculturel, identité culturelle, culture populaire, relation technicien-paysan*.

* Le poids des institutions où l'on s'intéresse à la fois aux *relations état-société, aux logiques institutionnelles, aux organisations et aux moyens de pallier à leur cloisonnement en développant le décroisonnement et l'interdisciplinaire*.

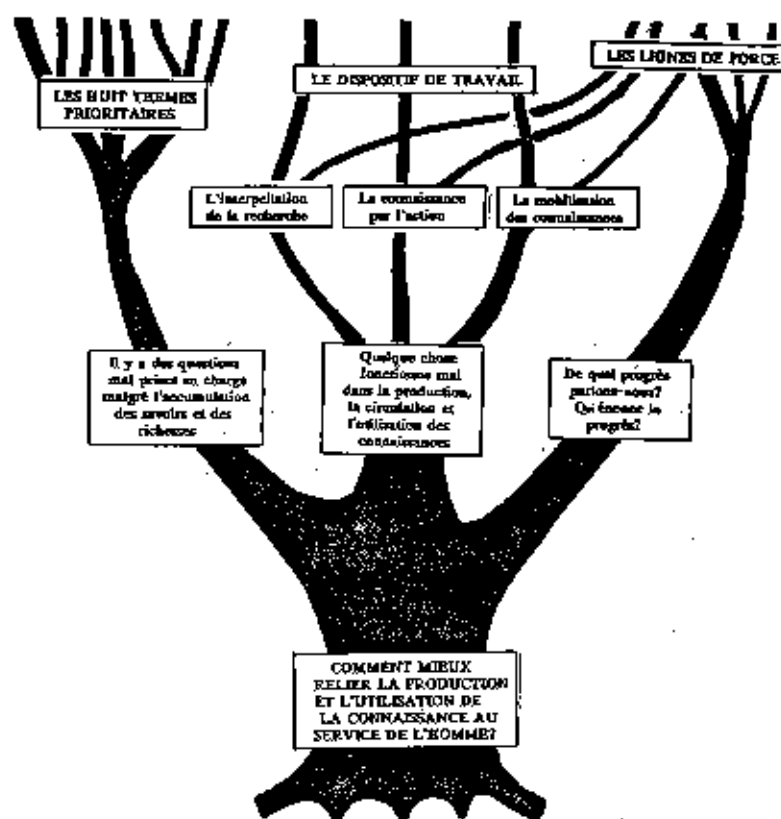
J'ai personnellement passé beaucoup de temps à essayer de rendre compte de la cohérence de cette démarche pour comprendre enfin qu'il n'y avait pas à chercher de cohérence formelle, présentant à un moment donné les liens entre tout cela. La cohérence est dans la démarche, pas dans son résultat : elle est à chercher dans la *généalogie* de chaque thème. Chacun ne tire de légitimité que de sa filiation : comment et pourquoi, à un moment donné et de fil en aiguille (avec l'importante place du hasard des contacts avec les uns et les autres) on en est arrivé à l'idée qu'une question était essentielle. C'est la raison pour laquelle j'ai finalement choisi de représenter la démarche de la Fondation sous forme d'un arbre.

domaines prioritaires, lignes de force et dispositif de travail : les branches d'un même arbre

L'action de la Fondation, pour la période qui s'ouvre, repose sur trois piliers : les domaines prioritaires, les lignes de force, le dispositif de travail. Ils ont une généalogie commune et sont nés de la ramification progressive de l'action de la Fondation. Ce sont les branches d'un même arbre.

Le tronc de l'arbre, c'est le point de départ de la Fondation : comment mieux relier la production et l'utilisation de la connaissance au progrès des hommes ?

De ce tronc partent trois branches maîtresses. La première s'intitule : "il y a des questions fondamentales mal prises en charge malgré l'accumulation des savoirs et des richesses". C'est dans cette question qu'il faut s'impliquer en priorité. De là sont nés nos huit "domaines prioritaires". La deuxième s'intitule : "quelque chose fonctionne mal dans la production, la circulation et l'utilisation des connaissances". Et la troisième s'intitule : "de quel progrès parlons-nous ? qui énonce le progrès?" De cette troisième branche sont nées les autres lignes de force.



l'éclosion de huit domaines prioritaires

Les domaines prioritaires sont des domaines d'action concrets, des enjeux politiques et sociaux importants sur lesquels nous souhaitons contribuer à une avancée collective en mobilisant dans ce but toute la palette des moyens financiers et matériels, des réseaux et du dispositif de travail de la Fondation. Et parce qu'il s'agit d'enjeux importants et concrets, nous devons nous interroger sur les forces en présence, sur les alliances possibles, sur les processus à mettre en oeuvre.

Parmi les huit domaines prioritaires, cinq d'entre eux ne sont pas une nouveauté pour la Fondation. Ce sont les suivants :

* "Equilibres écologiques et risques technologiques majeurs". Le travail a été engagé dès 1986 avec le Groupe de Vézelay. A travers lui c'est toute la question de la maîtrise du progrès qui est posée. L'objectif final est de contribuer à ce que les forces actuellement dispersées des Etats, des entreprises, des Eglises, des syndicats, des laboratoires de recherche, des associations puissent être progressivement mises en convergence pour la recherche de modes de développement et de règles du jeu de la vie économique et sociale susceptibles de préserver les conditions de vie des générations futures. C'est cette ambition folle - donc seule raisonnable car le défi est à l'échelle planétaire - que nous appelons "préparation des Etats généraux de la planète".

* **"Agriculture paysanne et modernisation"**. Le programme est né du contraste entre l'importance des agricultures paysannes et le dédain dans lequel elles sont tenues. La plupart des agricultures paysannes ont de grandes capacités d'adaptation. Leur prospérité représente un immense enjeu pour nourrir le monde, pour préserver l'environnement, pour éviter une croissance urbaine encore plus rapide que celle, déjà démesurée, que connaissent beaucoup de pays du monde. Et pourtant cette agriculture paysanne est méprisée par la plupart des gouvernements de droite et de gauche. Les politiques agricoles, la recherche agronomique l'ignorent trop souvent. Ici aussi notre objectif est de contribuer, modestement, à l'émergence d'une prise de conscience de l'importance de cette paysannerie, à la fédération des forces qui la représentent et à la recherche de politiques publiques qui lui soient favorables.

* **"Lutte contre l'exclusion"**. Le programme est né en 1987 d'une indignation et de quelques occasions. Une indignation, de voir que nos sociétés occidentales si savantes, que nos politiques économiques si élaborées, étaient incapables d'éviter de multiples formes d'exclusion sociale. Quelques occasions de nous demander si les politiques "assistancielles" ne sont pas fondamentalement inadaptées. Nous cherchons donc à appuyer de façon coordonnée des tentatives faites pour prendre le problème par un autre bout, pour que toute lutte contre l'exclusion passe par une revalorisation des personnes, de leurs réseaux sociaux et de leurs capacités créatives. Sans doute cela nous conduira-t-il, avec d'autres, à interpeller les institutions et les législations de gestion de la pauvreté.

* **"Alchimie des mutations des sociétés"**.

L'innovation ne nous intéresse pas en tant que telle, nous désirons promouvoir des innovations "qui aillent dans le sens du progrès des hommes". Notre première tentative dans cette direction fut de soutenir, entre 1983 et 1985 des opérations de mise au point et de diffusion de technologies alternatives. Mais nous avons vite senti que le problème était abordé de façon trop étriquée, trop exclusivement ponctuelle et technique. Ce qui nous a conduits à des questions plus générales sur les mécanismes même de changement des sociétés et sur l'émergence et la diffusion des innovations : la nature des innovateurs, le rôle moteur ou non de la demande, l'importance des réseaux sociaux et économiques dans la diffusion de l'innovation,

l'interdépendance des innovations entre elles, la mobilisation des connaissances scientifiques et techniques au service de l'innovation, etc.

Une fois la question élargie, comment toucher terre ? Nous cherchons à faire un aller et retour permanent entre une réflexion fondamentale sur les mécanismes de changement des sociétés et des actions concrètes d'appui aux innovations positives. Depuis 1989, nous avons retenu trois axes d'action :

- la constitution de pôle de médiation, d'échanges d'expériences et d'appui aux innovateurs locaux dans les pays pauvres;
- la formation des cadres techniques à une meilleure compréhension des ressorts et des effets de l'innovation;
- le contrôle social de l'innovation.

*** "Développement des pays les plus pauvres".**

L'écart entre pays riches et pays pauvres constitue le scandale le plus évident de notre temps. Et la Fondation a soutenu au départ des "projets de développement" en assez grand nombre, au point de passer aux yeux de beaucoup pour un bailleur de fonds spécialisé dans ce genre d'activités. Mais il nous est vite apparu que mille projets solidaires ne feraient jamais un développement solidaire et que les promoteurs de ces projets, faute de distance critique, prenaient trop souvent leurs désirs pour des réalités et leurs croyances pour des vérités. Nous pensons donc qu'il faut, à notre petite échelle, continuer à nous impliquer dans les questions de développement mais en approfondissant quelques thèmes sensibles trop techniques pour se prêter à des élans militants : conditions de mobilisation des savoirs techniques et scientifiques au service d'autres cultures, formation des cadres, construction d'une expérience collective et concrète des processus de développement, circulation des "connaissances utiles" notamment des "histoires vécues"; appui au développement économique local, mise en cause du "modèle missionnaire" encore dominant chez les professionnels du développement, soutien à des innovations locales qui ont des chances d'aboutir à un renouveau des politiques nationales. Sur toutes les questions liées à ce thème nous disposons d'un premier capital de réflexion. Les prochaines années vont être principalement consacrées à sa valorisation afin de nourrir ou de susciter un mouvement d'idées et de pratiques.

A ces cinq thèmes anciens trois nouveaux sont venus s'ajouter.

* "Vivre dans un monde de diversité"

Le premier de ces nouveaux thèmes a deux origines. D'une part le sentiment que l'hégémonie du modèle culturel économique, scientifique et technique occidental présente de nombreux dangers : l'appauvrissement de la diversité culturelle de la planète (au moment justement où, face aux défis qui nous attendent, d'autres conceptions du monde et des rapports des hommes entre eux ou avec leur environnement vont être les bienvenues), la diffusion d'un développement artificiel parce que coupé de ses racines, des mécanismes d'auto-dévalorisation des peuples et des savoirs dominés, mécanismes qui sont rarement porteurs de dynamisme, etc. D'autre part, le constat que nous devons apprendre à vivre dans un monde et dans des sociétés pluriculturelles.

* Etat et Société

Le second thème, s'est également imposé de lui-même. Par mon expérience professionnelle antérieure comme par celle acquise à la Fondation j'ai pris conscience du poids des logiques institutionnelles. Chacun agit, quelles que soient ses valeurs et ses intentions, dans un cadre fortement prédéterminé par la manière dont fonctionne l'institution dans laquelle il inscrit son action. Tout se passe comme si la logique quotidienne de l'institution finissait toujours par l'emporter.

Dans nos sociétés modernes deux types d'institution jouent un rôle décisif : les entreprises et les Etats (entendus au sens large du terme, c'est-à-dire l'ensemble des institutions publiques locales, nationales et supranationales). Le comportement et l'organisation des entreprises font l'objet d'une abondante littérature. Les discours sur l'Etat sont au contraire souvent simplificateurs. Ils oscillent entre les pôles du mal (Etat vendu aux puissants, en proie à l'absolue corruption) et du bien (Etat porteur du bien public face à des entreprises uniquement avides d'intérêts privés).

Les différents projets soutenus par la Fondation ont mis en évidence une question fondamentale : *les Etats sont-ils capables d'entendre, percevoir et valoriser des dynamismes qui ne viennent pas d'eux et des classes moyennes urbaines qui constituent leur culture dominante ?* De ce point de vue, quel progrès peut-on imaginer dans les rapports entre Etat et société ? Cette question se pose tout particulièrement dans le cas des villes.

En tant que fonctionnaire, j'avais déjà été sensibilisé à cet aspect dans mes activités antérieures. Lorsque nous avons discuté du projet "stratégies de survie en milieu

urbain" (projet 87.11) Henri, Coing avait, pour sa part, montré qu'on ne ferait pas de progrès substantiel dans la gestion des villes du tiers monde sans inventer de nouvelles formes de dialogue entre les institutions publiques et les mouvements populaires.

Et finalement, nous avons pensé qu'il fallait intégrer la réflexion sur la ville dans une réflexion plus large sur les relations entre Etat et Société.

*** La construction de la paix**

C'est le dernier des huit domaines. Il résulte de deux observations convergentes. La première concerne la violence en tant que composante de la culture d'un peuple. Le CINEP, équipe de chercheurs colombiens luttant contre la violence endémique du pays, montre bien la dimension culturelle et historique de la violence. La seconde concerne le passage de la guerre à la paix. L'histoire récente a montré que la plupart des pays et des mouvements qui avaient gagné une guerre, notamment une guerre civile, avaient beaucoup de mal à gagner la paix.

La crise idéologique du tiers-mondisme tient pour beaucoup au fait que de nombreux mouvements de lutte pour l'indépendance ou pour un ordre social plus juste se sont transformés, après la victoire, en bureaucratie incompétente, corrompue et autoritaire.

Beaucoup pensent qu'il n'est pas possible de reconnaître et d'assumer la complexité des réalités économiques et sociales tant que l'on n'a pas à en assumer la gestion effective. Mener la lutte aujourd'hui, n'est-ce pas, par certains aspects, plus facile que de construire la paix de demain ? Aussi pensons-nous qu'il faut développer d'urgence une science de la construction de la paix.

Voilà en quelques mots l'origine des huit thèmes prioritaires nés de notre première "branche maîtresse".

Le choix des thèmes prioritaires n'a pas fait l'objet de très longs débats. C'est plutôt le fruit d'une maturation lente, sur des questions qui cheminaient depuis longtemps dans nos têtes et dans celles des différents amis ou partenaires qui nous ont influencés. D'où le parti de raconter des choix plutôt que de les justifier.

l'éclosion des dix lignes de force

Les lignes de force sont issues de la deuxième et de la troisième branche maîtresse de notre démarche de départ :

- de la seconde branche maîtresse : "s'il existe un tel contraste entre d'immenses problèmes mal résolus et l'accumulation de connaissances, c'est que quelque chose fonctionne mal dans la **relation entre science et progrès**". Travaillons donc d'abord à approfondir les mécanismes qui relient les deux, puis à agir pour améliorer les choses. Cette préoccupation fut à la base de nos trois "questions-clé" des années 1985-1986. La plupart des lignes de force sont issues de là : l'insistance sur les **médiations** (entre offre et demande de connaissances), sur la **relation science-progrès** et sur les **rapports entre science, technique et société**, sur la **capitalisation et l'échange des expériences** (comme outil privilégié de la mobilisation de savoirs utiles), sur le travail **interdisciplinaire** (pour dépasser les cloisonnements).

- de la troisième branche maîtresse : **une certaine idée du progrès**. "Qu'est-ce que le progrès ?" nous demandions-nous dans la FEC 2 (p.12). De cette question sont nées trois autres lignes de force : l'autonomie (entendue non comme autarcie, splendide isolement, mais comme possibilité de chaque personne et chaque peuple d'agir en *sujet* de son histoire) ; l'homme ne grandissant pas sans racine, *un véritable progrès ne peut être qu'une synthèse sans cesse recommencée de tradition et de modernité*, d'endogène ou d'exogène ; *"faire, enfin, entendre la parole et les aspirations de ceux qui sont loin des pôles de pouvoir et de savoir"*.

l'éclosion du dispositif de travail

Quel rôle une petite fondation peut-elle bien jouer face à des questions d'ordre planétaire ? Le rôle d'une goutte d'huile.

Pour cela nous disposons de deux atouts précieux : la totale indépendance et la possibilité de travailler dans la durée. Comment les utiliser au mieux pour lubrifier ce qui est bloqué ?

Nous souhaitons concentrer nos efforts sur la production de connaissances nées de l'action et sur leur valorisation. D'abord, nous avons soutenu des projets de recherche-développement puis, le concept s'avérant trop étiré, nous avons mis en place les premiers outils pour faciliter l'aller et retour entre réflexion et action : les conventions et les comités de suivi. Très vite, nous avons

constaté que le dispositif devait être complété par l'introduction d'un certain nombre de disciplines collectives. La période sabbatique a été l'occasion de compléter ce dispositif de travail en bâtissant des politiques de valorisation de la réflexion, en diversifiant les modes de financement, en transformant les relations avec nos partenaires, en adaptant notre organisation aux nouvelles tâches.

le dispositif de travail

les disciplines collectives

Le savoir né de l'action est fugace comme l'hydrogène naissant. Il est consommé aussitôt que produit et transforme son auteur, presque à son insu. Il est le fruit d'une interaction entre personnes. Pour le mobiliser, il faut le capter, le trier, le confronter à d'autres.

Je me suis souvent demandé : pourquoi les entreprises sont-elles si fortes et les mouvements militants si souvent fragiles ? Il m'a semblé que la différence de puissance financière n'expliquait pas tout et qu'il y avait aussi l'inégale capacité à tirer parti de l'expérience. Une entreprise est organisée pour gérer de façon opérationnelle des savoirs et des savoir-faire ; ce n'est pas souvent le cas des mouvements militants.

Cette observation m'a conduit à promouvoir trois principes pour l'action de la Fondation :

- la rigueur de gestion de la mémoire collective ;
- la mise en oeuvre d'une discipline de circulation de l'information ;
- la subjectivité du tri de l'information : informer c'est choisir !

Ces trois principes font parfois grincer des dents. Ils ont pour écho dans beaucoup d'esprits : étouffement de la spontanéité, autoritarisme, partialité, volonté de pouvoir. Il faudra ces prochaines années, convaincre nos partenaires qu'il y a des disciplines collectives nécessaires pour construire dans la durée. Je dis bien dans la durée, car ces disciplines ne sont pas seulement des techniques ; ce sont surtout des pratiques dont l'apprentissage, par nous-mêmes comme par nos partenaires, est lent et difficile. Quatre disciplines ont été mises en place entre 1985 et 1987 : les conventions avec nos partenaires, l'existence d'un "journal

de bord" (l'existence et non la transmission à la Fondation !), où l'on s'efforce de saisir le quotidien, les fiches de suivi et les fiches documentaires.

les politiques de valorisation de la réflexion

Nous savions au début de la période sabbatique que les outils de "valorisation des richesses de la Fondation" étaient déficients. La réflexion sur les analyses transversales nous a aussi conduits, on l'a vu, à une profonde évolution. Enfin, nos partenaires eux-mêmes (FEC 3, p.85) nous ont invités à faciliter l'échange d'expériences entre eux.

D'où l'idée que nous devrions durant la période 91-95, mettre des moyens spécifiques et importants dans la circulation des idées, des informations et des expériences. Pour y parvenir nous avons conçu un dispositif de travail avec trois politiques : le réseau documentaire, la communication, les rencontres de St-Sabin. Dans les trois cas, nous avons adopté un principe simple : ne pas faire seuls, faire avec d'autres.

1. le réseau "dialogues pour le progrès de l'homme" (DPH)

Le réseau DPH est en gestation depuis 1987. Dès l'origine, nous nous sommes appuyés sur les centres d'information tiers monde (RITIMO) pour le gérer. Au cours de la période sabbatique, nous avons pris à son sujet trois décisions d'apparence anodine mais d'une grande portée de fait.

Tout d'abord, nous sommes passés de l'idée d'un réseau unifié à une **confédération de réseaux d'échange d'expériences**, capable de communiquer entre eux grâce à l'adoption d'une discipline commune. D'où la proposition de **"contrats de développement de réseaux associés à DPH"**.

Puis, le mot "documentation" (le D de DPH) a été abandonné et remplacé par le mot "dialogues". Aboutissement d'une longue évolution amorcée en 1987 par la critique des systèmes documentaires classiques qui privilégient "l'amont", le document écrit, plutôt que "l'aval", c'est-à-dire l'information utile.

Enfin nous avons affiché notre volonté de **mettre pendant longtemps des moyens pour développer cette politique**. Et ce pour deux raisons. La première c'est évidemment qu'une banque d'informations n'a pas de sens si elle est vide et il faut beaucoup de temps pour la remplir. La seconde c'est qu'une banque pleine n'a pas d'intérêt si on ne sait pas s'en servir. Il faudra que nous apprenions à le faire et ce

sera long. Comme pour les analyses transversales, il faudra apprendre à insérer cette utilisation dans une pratique collective, comme la préparation de rencontres. Il faudra aussi apprendre les aller et retour entre information éphémère à large public - articles de journaux, émissions de radio et de TV - et information stockée à public restreint. Ce qui suppose de tisser d'autres alliances, d'inventer d'autres pratiques. Nous savons qu'il y aura des périodes de grand découragement mais nous y sommes prêts.

2. La politique de communication.

La politique de communication est centrée sur trois idées : valoriser les travaux de nos partenaires, rechercher des alliances pour leur diffusion ; diversifier les moyens et les supports. La politique de communication n'est pas la branche "relations publiques" de la Fondation. C'est le moyen de donner la parole aux autres sur des questions qui nous paraissent essentielles. L'accouchement de la réflexion sur l'action est difficile, douloureux. On ne peut l'exiger qu'avec trois contreparties : y aider ; s'assurer d'une diffusion réelle des fruits de l'accouchement ; ne soutenir que des partenaires qui éprouvent pour eux-mêmes le besoin d'accoucher de leur expérience. Ce dernier point a d'ailleurs été érigé en dogme : une institution ne capitalise bien son expérience que si elle éprouve elle-même le besoin d'une profonde transformation de ses modes de pensée et d'action.

3. Les "rencontres de St-Sabin"

L'idée est venue de notre réflexion sur les analyses transversales et leur usage. Il ne s'agit pas de produire un savoir portant le label "Fondation", mais de constituer une sorte de base de départ pour une réflexion collective.

Sur le principe, nous étions acquis depuis deux ou trois ans à l'idée de rencontres. Mais restait à répondre à trois questions essentielles :

* Rencontres, sur quoi ? Sur les questions débattues avec nos partenaires, issues d'analyses transversales.

* Rencontres, où ? Le problème s'est débloqué dans nos têtes dès que nous en avons tiré toutes les conséquences en concluant qu'il fallait déménager. Le choix des locaux de la rue Saint-Sabin a été fait en fonction des nouvelles orientations de la Fondation, notamment de la nécessité d'organiser des rencontres.

* Rencontres, avec qui et comment ? Il en est des échanges et des rencontres comme de l'information. Chacun en est tout à la fois saturé et sevré. Chacun dénonce tout à la

fois la réunionite et le cloisonnement. Il y a donc bien un problème de choix des sujets, de public et de méthode de travail.

La rencontre de Santiago avec nos différents partenaires chiliens (FEC 3, p.11) a créé un style. Dans une rencontre de St-Sabin il s'agit de faire dialoguer entre eux et avec nous, des gens, partenaires ou non, qui ont une expérience concrète et qui désirent la partager. Il ne s'agit pas d'aligner une série de communications juxtaposées ; il s'agit réellement de travailler ensemble et de faciliter l'écoute mutuelle, en privilégiant la réflexion de chacun sur sa propre action.

La Fondation a une certaine image de "neutralité" et d'indépendance. Cela sera-t-il propice aux échanges ? C'est en tout cas ce que nous souhaitons.

Enfin, il faut que ces réunions s'inscrivent dans un processus de travail, qu'elles ne soient pas sans passé et sans avenir.

Outre la rencontre de Santiago, deux modèles nous servent de référence pour imaginer ces rencontres de Saint-Sabin : d'une part, la réunion de mai 1989 sur l'exclusion sociale, et, d'autre part, les "Journées de Vézelay" organisées par Calliope Beaud.

La rencontre sur l'exclusion sociale nous a convaincus qu'il faut essayer de mettre en forme des éléments de convergence entre les uns et les autres, et qu'une réunion n'a tout son sens que dans la mesure où au-delà de la diversité des points de vue, de la concurrence des uns et des autres, il y a peut-être quelques idées et quelques actions à défendre en commun : c'est ce que nous avons appelé une "plateforme".

L'intérêt de cette idée s'est vérifié et concrétisé lors de la préparation de la rencontre des ministres européens du Logement en décembre 1989 sur le thème de l'exclusion sociale, où huit réseaux européens d'associations ont accepté de préparer chacun une plate-forme. Ils ont tous reconnu que son élaboration avait créé une dynamique nouvelle en leur sein.

De leur côté, les "Journées de Vézelay" organisées par Calliope Beaud, nous ont montré tout le parti qu'on pouvait tirer d'un travail en petit comité, où chacun a le temps d'exprimer sa position et le loisir d'écouter l'autre.

C'est de tout cela qu'est née l'idée d'un "label" rencontres de Saint-Sabin, et d'un dispositif de travail qui sera une forme majeure d'action de la Fondation dans les années qui viennent.

A son tour ce dispositif de travail nous amène à revoir nos relations avec nos partenaires. Dès lors que les rencontres seront relativement fréquentes et demanderont à être préparées, il est évident que d'autres que nous devront se charger de leur organisation matérielle et surtout intellectuelle. D'où l'idée que certains de nos partenaires pourraient assumer le rôle d'animation d'une rencontre sur ces questions. Seule limite : que leur implication privilégiée ne vienne pas compromettre l'image d'objectivité et d'écoute mutuelle à laquelle nous tenons.

Pour les rencontres aussi, nous avons décidé "de sabbatiser la Fondation". Il y a un an et demi, l'idée était de profiter de la période sabbatique pour multiplier les rencontres, pour prendre le temps de les organiser. Nous avons finalement débouché sur une politique régulière de rencontres. Chacune étant organisée au fur et à mesure que des réseaux se constitueront, que des expériences auront été accumulées, qu'une analyse transversale aura été faite. Bref, que la situation sera mûre pour travailler à une échelle plus collective.

les modes de financement

De 1983 à 1986, le "financement de projets" constituait la forme canonique de l'action de la Fondation, chaque financement étant décidé par le Conseil de Fondation.

En 1987, nous avons créé les premières "enveloppes" (FEC 2 p.27) : une certaine masse financière est affectée à une politique précise et sa gestion confiée à l'équipe permanente. Cela nous a permis dans bien des cas, de donner un "coup de pouce" vital au départ d'une ambition.

En 1988, l'idée des domaines prioritaires a donné naissance à celle de programme. Henri Rouillé d'Orfeuil, qui a proposé le programme "Agriculture paysanne et modernisation" a beaucoup contribué à donner corps à cette idée. Un programme est animé par un comité de pilotage qui a à sa disposition une enveloppe financière lui permettant de saisir rapidement des opportunités, de détecter précisément les endroits où une goutte d'huile permettrait une avancée significative.

A l'issue de la période sabbatique, chacune des trois politiques de valorisation de la réflexion fait l'objet d'une ligne de crédit.

Notre évolution nous a aussi conduits à nous engager plus directement dans la mise en œuvre de nos orientations. Pour gérer la diversité des dépenses directes de fonctionnement, nous avons donc mis en place une comptabilité analytique. Enveloppes, Programmes, Politiques,

interventions directes de la Fondation : la place accordée au financement des projets ponctuels sera évidemment réduite à la portion congrue.

les relations avec nos partenaires

1. l'aboutissement d'une évolution amorcée depuis longtemps

De 1983 à 1988, les relations avec nos partenaires n'ont pas été sans ambiguïté (voir ci-dessous la note "des projets aux programmes"). C'est inévitable dès lors que nous sommes bailleur de fonds et que nous voulons être davantage que cela.

Pendant cette première période de vie de la Fondation, l'essentiel des moyens financiers était consacré au financement de projets présentés par des organismes et des personnes qui avaient connu, par le téléphone arabe, l'existence de la Fondation. C'est bien ce que nous avions souhaité, mais il est clair que cela limitait la variété de nos interlocuteurs.

Dit simplement, ils provenaient de tous les continents mais étaient assez largement bâtis sur le même modèle, avec les mêmes qualités, avec les mêmes défauts, avec les mêmes contradictions.

Pour la plupart d'entre eux, il semblait clair que nous étions une organisation appelée à soutenir les projets de développement, principalement initiés par des organisations non gouvernementales. Nos "exigences", nos questions de méthode, nos "disciplines", notre effort de conceptualisation, intéressaient, intriguaient, agaçaient et inquiétaient tout à la fois.

La Fondation 1991/1995 sera dans ses rapports avec ses partenaires et dans ses priorités financières bien différente de celle de la première période. Non pas à l'issue d'une mue brutale, mais à l'issue d'une évolution que la période sabbatique a permis de conclure.

Les priorités financières seront nettement mises sur les programmes, les enveloppes, et les politiques. Cela implique de mobiliser plus de moyens pour notre fonctionnement mais aussi et surtout de mobiliser nos partenaires qui le désireront sous une forme différente, de les impliquer plus directement dans l'aventure collective que nous cherchons à vivre.

Nous pensons passer une convention pluriannuelle avec certains partenaires ayant une expérience concrète importante et la volonté de prendre une distance critique par rapport à celle-ci.

Cela leur offrira la possibilité financière de "sabbatiser" leur activité et de contribuer à l'animation d'un travail collectif sur des thèmes qui leur tiennent à coeur, en réalisant une réflexion transversale à partir de leur propre action, en organisant une rencontre, en diffusant des documents de réflexion, éventuellement en constituant, sur quelques thèmes, un réseau associé DPH. Bref, en utilisant à notre profit mutuel l'ensemble du dispositif de travail décrit ci-dessus.

Plusieurs expériences vont déjà dans ce sens. Ce sont d'abord les travaux de "capitalisation de l'expérience" financés depuis 1987, ensuite le travail avec la Fase au Brésil où, à partir de 1985, nous avons financé le travail de Geneviève Prady et de Denis Sautier pour constituer la mémoire du projet, construire une banque d'histoires, établir ou renforcer des rapports avec la recherche, amener à une systématisation des techniques recueillies auprès des paysans, et des leçons tirées des différentes actions menées. Enfin la convention pluriannuelle avec Solagral, réseau de réflexion et d'échange sur les solidarités Nord-Sud en matière agroalimentaire. La convention nous liant vise à approfondir un certain nombre de grandes questions qui nous préoccupent l'un et l'autre. Dans ce cas, il y a recherche de convergence entre la dynamique propre de Solagral et les questions posées par la Fondation : la dynamique de Solagral amène à faire évoluer les questions, inversement l'interpellation de la Fondation peut aider Solagral à donner plus de continuité et peut-être de rigueur intellectuelle à son travail militant.

De telles conventions seront sans doute passées avec quelques-uns de nos anciens partenaires, car elles nécessitent une familiarité et une estime mutuelle.

2. Des demandes de financement aux offres de coopération ?

Qu'en sera-t-il alors des demandes de financement qui nous arrivent d'un peu partout et qui ont fait notre lot quotidien avant la période sabbatique ?

Au fil des années, la Fondation a rodé une procédure d'examen de ces demandes et pris la bonne habitude de consulter un certain nombre d'amis, ce qui a contribué, même imparfaitement, à nouer des fils entre les différentes

actions soutenues (FEC 2 p.22.). Mais le formulaire que nous demandions de remplir reste très inspiré de l'idée de projet, qui lui colle à la peau comme une tunique de Nessus. Nous avons donc décidé de le modifier en profondeur. Nous voulons maintenant marquer notre volonté d'examiner des *propositions de coopération* avec la FPH plus que des demandes de financement. Nous attendons beaucoup de ces propositions. C'est d'elles que viendra l'innovation, c'est à travers elles que s'exprimeront les désirs et les intuitions des autres.

Nous nous sommes rendu compte qu'il y avait un équilibre subtil à trouver. Les propositions qui "colent" complètement à la philosophie de la Fondation ne sont pas forcément les plus riches : l'innovation, c'est notre conviction profonde, s'apparente à la reproduction sexuée. Elle vient de la rencontre d'êtres suffisamment semblables pour s'associer, suffisamment différents pour s'enrichir. Elle ne naît pas du clonage.

Comment examiner ces propositions ? C'est l'avenir qui le dira. L'intuition sur laquelle nous partons en 1991, est d'utiliser la jurisprudence des deux sur trois. La Fondation se caractérise par trois piliers : les thèmes prioritaires, les lignes de force, le dispositif de travail. Chacun a une importance égale à nos yeux. Par exemple, une proposition de collaboration qui ne rentrerait pas dans les thèmes prioritaires a tout à fait son sens si elle s'inscrit en revanche dans la dynamique des rencontres, dans celle du réseau documentaire, dans les lignes de force, etc. Mais, si les centres d'intérêt sont trop différents, on aura beau signer une convention actant de la convergence des désirs, au bout du compte, les parties à la convention seront également déçues.

Dans la période qui vient, comme dans celle qui a précédé, la difficulté restera avant tout une difficulté d'organisation : si chaque proposition de collaboration nécessite un temps d'approfondissement, des fils à nouer, des contacts à établir, à développer, l'équipe de la Fondation sera incapable de fournir à la tâche. D'où l'importance vitale d'alliances permettant de démultiplier les capacités de mise en contact et de dialogue.

l'organisation interne

1. Concilier autonomie de chacun et cohérence de l'ensemble

En 1988, j'ai été amené à réaliser avec Loïc Bouvard et pour le compte du ministre de l'Équipement de l'époque, un rapport sur les enjeux de l'aménagement du territoire. Nous avons identifié trois moteurs aux mutations en cours dans les entreprises et dans l'économie européenne : la mondialisation des marchés et de l'information, la complexité croissante de notre univers technique, et la micro-informatique. Cela induit des transformations considérables dans l'organisation des entreprises. A des structures pyramidales se substituent progressivement des structures en réseau. A une cohésion assurée par l'autorité venue du haut, on cherche à substituer une cohésion fondée sur un projet partagé et sur le respect strict d'un corps de règles communes. Projet et règles qui constituent ensemble "la culture de l'entreprise".

Le problème, pour l'équipe, n'était pas si différent, car la complexité de notre activité s'était considérablement accrue, le travail de la période sabbatique ayant largement consisté à constituer une culture commune. Prenons l'exemple de la gestion financière. En 1987 encore, il était possible de répartir nos dépenses en deux catégories : d'un côté le financement de projets, de l'autre des frais administratifs liés à l'examen des demandes et au suivi des projets. Dans ce cas des outils simples suffisaient. Puis viennent progressivement les programmes, les enveloppes, l'organisation de la période sabbatique elle-même, enfin, les politiques. Les activités de l'équipe augmentent et se diversifient, les dépenses aussi. Au fur et à mesure de cette diversification, on invente des réponses au coup par coup. Puis à un moment donné une clarification est nécessaire. Ce fut le travail de nomenclature financière et de comptabilité analytique.

Même évolution pour l'annuaire. Chaque activité développe son propre réseau de relations avec ses propres besoins spécifiques de repérage de l'information : qui fait quoi, à l'intérieur du réseau "Agricultures paysannes et modernisation"? du programme "Journées de Vézelay"? autour de la mise en oeuvre du réseau DPH ? Et chacune des personnes en charge d'une activité particulière est donc amenée à créer son propre répertoire. Puis un jour vient où la nécessité se fait sentir de réunir tout cela. On doit donc inventer un vocabulaire propre à l'annuaire, concevoir un bordereau qui puisse répondre aux besoins de chacun.

Les fiches de suivi, de leur côté, ont eu leur dynamique propre. L'activité de la Fondation et ses thèmes de préoccupation n'étant pas fixés a priori, les mots-clé se sont créés et multipliés au fur et à mesure des besoins. On ne trace pas une carte d'un pays qui n'est pas encore découvert. Cette méthode a ses avantages mais elle a aussi ses inconvénients. Les mots-clé propres au fonctionnement de la Fondation se mélangent avec des mots-clé généraux, les "doublons" sont nombreux, les orthographes ne sont pas fixées parce que c'est une langue sans dictionnaire et sans grammaire, etc. Vient un moment où la méthode a plus d'inconvénients que d'avantages et devient un obstacle à la communication avec les autres.

On cherche alors à unifier le système des fiches de suivi et le système des fiches documentaires, ce qui oblige à fusionner les deux thésaurus.

Gestion financière, annuaire, thésaurus, le processus est le même : chacun dans un premier temps est appelé à construire son langage spécifique, collant à son activité puis vient un moment où on arrive à la tour de Babel et il faut réunifier les langages, recréer des références communes.

De très nombreuses réunions ont été organisées pour élaborer la charte de l'équipe, pour discuter de la conception et de l'aménagement des locaux (ce qui a obligé à anticiper sur le fonctionnement futur de la Fondation), pour apprendre à utiliser les mots-clé, pour concevoir l'annuaire et pour fusionner les différents annuaires partiels, pour redéfinir la politique informatique, et pour enfin mettre au point la nomenclature générale de classement.

Dans tous les cas, le problème a été le même : concilier cohésion de l'ensemble et autonomie de chacun en fabriquant ensemble un langage commun.

2. Des mots pour le dire : la nomenclature de classement

Caractériser les "réseaux" au sein de notre annuaire, les dénommer, c'est déjà poser le principe qu'autour de chaque thème prioritaire, autour de chaque politique, il y aura un travail collectif suffisamment intense pour justifier la gestion d'un réseau particulier, mais aussi suffisamment lié au reste de l'activité de la Fondation pour devoir participer à un annuaire commun.

Construire la nomenclature de classement des thèmes prioritaires, c'est relier les activités propres aux programmes soutenus par la Fondation à un ensemble de réflexions générales sur le même thème. C'est poser le

principe que les programmes ne se développent pas de manière autonome, comme une sorte de projet de plus d'un genre particulier mais qu'ils ont aussi vocation à intégrer la richesse des autres projets et le contenu futur du réseau DPH.

Construire la nomenclature de la politique de communication va obliger à s'expliquer sur ce qui fait l'unité de cette politique. A découvrir par exemple qu'il ne faut pas regrouper ensemble les actions dans le domaine de l'audiovisuel en se focalisant sur l'outil, mais qu'il faut repartir des objectifs poursuivis, l'audiovisuel, avec ses techniques particulières, pouvant contribuer aussi bien à la valorisation des enseignements dégagés de leur action par nos partenaires qu'à chercher à donner la parole à ceux qui sont exclus du pouvoir et de l'écrit ou qu'à contribuer à renforcer leur identité culturelle.

A l'issue de la période sabbatique et dans le cadre de l'établissement de la nomenclature générale de classement, nous avons en principe une vision d'ensemble de l'activité de la Fondation et des mots communs pour gérer les soutiens financiers aux partenaires, les dépenses de fonctionnement, DPH, les fiches de suivi, le réseau d'amis et le classement physique des documents.

Reste à voir, si dans la pratique, cet effort de clarification permettra effectivement de fonctionner en mariant autonomie et cohésion.

des analyses transversales aux rencontres de saint-sabin

Gérard Eloy

Le mot "analyse", selon le dictionnaire Robert, est une "opération intellectuelle consistant à décomposer une oeuvre, un texte en des éléments essentiels, afin d'en saisir les rapports et de donner un schéma de l'ensemble". Si on ajoute au mot analyse l'adjectif *transversal* "qui traverse une chose en la coupant perpendiculairement à sa plus grande dimension", on imagine bien la difficulté de ce type d'exercice. Il consiste à tenter de tirer la substantifique moëlle des projets, programmes, actions, recherches financés par la FPH, afin d'identifier sur une question précise leurs points de convergence. Bien souvent, ces opérations ne présentent à première vue que peu de traits communs : quel lien existe-t-il, par exemple, entre la valorisation de déchets de bananes au Honduras et le pompage de l'eau au Burkina-Faso ? Plus de deux cents actions ont été soutenues par la FPH entre 1983 et 1989 et leur nombre ne fait qu'accroître leur apparente disparité.

Pourtant, pour les membres de l'équipe, cette démarche d'analyse transversale est indispensable. Il y a déjà plusieurs années, nous avons perçu que la Fondation devait avoir une action prioritaire de désenclavement des hommes et des structures et que le meilleur moyen de permettre ce décloisonnement était de révéler que dans des milieux très

divers opérant dans des domaines d'ordinaire bien séparés les uns les autres se posaient des questions communes sur lesquelles on pouvait avoir envie d'avancer en commun.

Les conventions établies à partir de 1986 entre la FPH et ses partenaires, ainsi que la création des fiches de suivi, notre mémoire vivante, ont facilité la mise en commun des réflexions et ont permis d'ores et déjà la réalisation d'un certain nombre d'analyses transversales. Puis est venue la période sabbatique, qui devait être avant tout l'occasion de mettre bout à bout ce que nous avions appris de nos partenaires. Nous l'avons fait en choisissant un certain nombre de thèmes de réflexion et en réalisant des analyses transversales pour une douzaine de ces thèmes :

- Relation Etat-Société
- Formation des cadres
- Lutte contre l'exclusion
- Une autre politique de la science
- Utilité sociale des sciences
- Université
- Socialisation et circulation de l'information
- Production, utilisation, partage des connaissances
- Relation Micro-Macro
- Ecologie et environnement
- Epistémologie
- Réflexion-Action
- Création d'entreprise

Ces thèmes ont été définis comme ceux sur lesquels nous pensions qu'il y a intérêt, en raison de leurs liens avec les domaines prioritaires ou plus simplement en raison de la matière que nous avons accumulée à travers nos partenaires, à permettre la production d'un document et d'un décloisonnement entre nos partenaires. La liste n'est pas exhaustive, et d'autres analyses seront réalisées dans l'avenir.

Au terme de la période sabbatique, les analyses transversales nous apparaissent bien être plutôt le point de départ d'un dialogue qu'une publication qui se suffise à elle-même ; c'est l'état, à un moment donné, de nos réflexions avec nos partenaires.

Cela signifie que la FPH ne prétend pas tout savoir et tout dire sur les thèmes qu'elle a abordés ou abordera. Elle cherche, plus modestement, à dire de façon simple ce qu'elle a retenu des projets soutenus, à en garder une trace, à en restituer la mémoire, à écrire ce qu'elle a entendu ou vu à travers le "filtre" des projets.

Comment avons-nous procédé dans ces analyses ? La méthode consiste à commencer par exploiter la mémoire de la Fondation sur un thème donné. Les principales sources sont des matériaux aussi hétérogènes que des notes, mémos, manuscrits de la FPH ou rapports de partenaires. Ensuite, les fiches de suivi sont utilisées comme un mode utile d'accès à la mémoire de la Fondation. Grâce à un thesaurus de plus de 600 mots-clé, une sélection de l'un de ces mots est effectuée par ordinateur.

Et là, commence l'aventure ... On se trouve devant plusieurs dizaines de fiches de suivi sélectionnées. J'avoue que lorsque je me suis attaqué au thème "création d'entreprise", je me suis moi-même demandé avec inquiétude quelle analyse je pourrais bien faire à partir de projets aussi divers que ceux que m'avait fournis l'ordinateur.

Pourtant, à force de lire les fiches puis la documentation relative aux projets, de téléphoner aux partenaires ayant accompagné le projet, de les interviewer, les idées se sont clarifiées peu à peu et les pages blanches se sont remplies doucement, laborieusement, après qu'on ait beaucoup raturé, biffé, déchiré. Cent fois sur le métier, remettez votre ouvrage...

Chaque fois, nous sommes partis d'un travail descriptif relatant brièvement en quoi consistait chaque projet, expliquant les raisons pour lesquelles la FPH l'avait soutenu, en faisant ressortir comment chaque projet abordait à sa façon le thème choisi. Après quoi on en tire une synthèse et on examine ce qu'il y a de plus transversal d'un projet à un autre. Il ne s'agit donc pas d'évaluer un à un les programmes mais de les rapprocher les uns des autres pour voir ce qu'ils ont de commun.

En lisant les analyses transversales de la Fondation, sur lesquelles il a réalisé les fiches documentaires présentées en annexe, Jacques Poulet-Mathis dit que ce qui le frappe c'est qu'on redécouvre, à propos du développement, des principes universels : "Il faut à la fois montrer comment des questions spécifiques renvoient à des mécanismes universels et comment des questions nouvelles apparaissent."

Ceci n'aurait en fait que peu d'intérêt s'il ne s'agissait que d'un exercice de style, purement cérébral, qui viendrait s'entasser dans les rayonnages crème et rouge de la Fondation. Tout l'intérêt d'une analyse transversale réside principalement en ses prolongements. Ceux-ci peuvent être multiples : publication, orientation vers l'alimentation du réseau DPH, vers un programme, ou encore une rencontre Saint-Sabin. On peut en effet penser que l'orientation vers une "rencontre de Saint-Sabin" sera l'un

des débouchés les plus fréquemment utilisés. Au fil des discussions avec les partenaires, en réunions d'équipe, ce type de rencontres se précise déjà. Il suffit maintenant de les organiser. Le calendrier provisoire est actuellement le suivant :

- * plate-forme exclusion du logement (23-24.10.1990)
- * économie alternative et création d'entreprise (29/30.11.1990)
- * pour en finir avec le modèle missionnaire (1 tri/91)
- * l'école, l'interculture et la culture populaire (1 tri/91)
- * ong et santé (1 tri/91)
- * la reconnaissance des savoirs de l'autre (juin 91)
- * la transformation des sociétés et les "décalages" entre les phénomènes (juin 91)
- * les médiations entre demande sociale et offre technologique (2 tri/91)
- * Etat et cultures locales (2 sem/91)
- * les ong d'appui entre mouvements populaires et Etat (octobre 91)
- * système d'échange de connaissances (novembre 91)
- * le financement du développement local (4 tri/91)
- * confrontation des ong de Santiago sur l'habitat (fin 1991)
- * science et progrès des hommes (1 tri/92)
- * sociétés civiles, pme et négociations internationales (1 tri/92)
- * la recherche clinique : enjeux, outils et perspectives (1 tri/92)
- * formation des cadres
- * les logiques institutionnelles des bailleurs de fonds
- * démocratie et droit à la communication

Cependant, les rencontres de Saint-Sabin ne doivent pas être pensées qu'en termes de prolongement des analyses transversales. La différence entre une analyse transversale, telle qu'elle a été conçue jusqu'ici et une rencontre de Saint-Sabin réside dans le fait que, dans le premier cas, le travail effectué n'engage que nous-mêmes, alors qu'une rencontre de Saint-Sabin devrait permettre une aventure collective, de confronter les points de vue des participants souhaitant mettre en commun leurs réflexions et leur expérience afin de s'enrichir mutuellement. Chaque rencontre devrait donner lieu à un sérieux travail préparatoire et déboucher sur des perspectives d'avenir, des suggestions, des plates-formes d'actions. Enfin, des productions écrites et audiovisuelles pourraient assurer la diffusion des idées recueillies.

des projets aux programmes

idées à la mode, ou espaces de liberté ?

Catherine Guernier
Paulette et Pierre Calame

Peu de temps après le début de nos activités, nous avons pris conscience que les questions qui nous tenaient à cœur étaient rarement prioritaires chez nos partenaires. Ils poursuivaient un objectif de recherche et de développement qui leur était propre.

Dès lors, dans les discussions préalables à l'octroi de financements, nous avons souhaité que nos priorités soient aussi prises en compte.

Mais, dans un tel dialogue, il y a d'un côté celui qui a l'argent et de l'autre celui qui en a besoin pour réaliser ses objectifs. Il est arrivé que certains nous disent : "nous venons à la Fondation avec un projet et nous en repartons avec un autre".

Cela peut vouloir dire soit : "nous avons dû déguiser notre projet avec les oripeaux et les dadas de la Fondation" ou bien : "sur le coup nous avons été d'accord avec eux et nous nous sommes fait avoir en acceptant de faire quelque chose de différent de ce dont nous avions envie". Ou encore : "nous avons été suffisamment intéressés par les questions de la Fondation pour que nous désirions les intégrer dans le projet... mais cela va entraîner un travail supplémentaire de réflexion sur l'action dont le coût n'est pas financé."

C'est vrai. La difficulté est réelle. Le rapport entre nos partenaires et nous n'est pas symétrique. Pourtant il faut parvenir à une situation dans laquelle chacun retrouve ses billes.

A partir de 1986, les conventions ont constitué une première tentative pour résoudre cette quadrature du cercle. Leur préambule affiche clairement les désirs de chacun et les engagements pris concrétisent la convergence de ces désirs. Sur le principe, c'est excellent, mais dans la réalité aucune procédure, aussi parfaite soit-elle, ne peut résoudre à elle seule la contradiction de départ. Et pour certains de nos partenaires, la convention est vite devenue le questionnaire de la Fondation, auquel il faut penser à répondre si on veut continuer à "avoir des sous". La convention est souvent ressentie comme une contrainte difficile à satisfaire.

La réalité n'est pas si noire. Dans beaucoup de cas nous avons eu la preuve qu'elle a permis aux partenaires de structurer leur travail et de clarifier nos rapports avec eux. Il n'empêche que nous n'étions pas vraiment satisfaits. Un partenaire qui débarque avec son projet tout ficelé à ses propres objectifs en tête, il sera toujours prêt à faire devant vous "la danse du ventre", pour vous séduire, disait avec humour Pila Salaberry. Dans ces conditions, la convergence des désirs risque de rester un vœu pieux.

Pour la période 1990-1995 nous avons défini quelques pistes pour gérer un peu mieux cette contradiction inéluctable en donnant la priorité aux programmes.

Un programme consiste à afficher notre volonté de progresser avec d'autres dans un domaine précis et de choisir au fur et à mesure que des opportunités se présentent les actions les mieux adaptées à cette progression. Dans cette perspective, nous n'attendons pas que des gens viennent à nous, comme c'est le cas pour les projets. Nous affichons la couleur et partons à l'aventure, à la recherche de désirs convergents avec les nôtres.

L'action par des programmes est à la mode dans les milieux des organismes de développement. Elle représente un risque : celui d'imposer au Sud des priorités de développement fixées par le Nord. Les partenaires du Sud sont, à juste titre, violents quand ils parlent des choix arbitraires, ou des dadas des bailleurs de fonds : tel financeur veut qu'on parle de développement communautaire, tel autre des femmes, du miel, un autre encore de technologies alternatives, l'un veut soutenir l'eau potable, l'autre ne veut entendre parler que de compost, etc.

Si les programmes de la Fondation devenaient cela, nous aurions fait une marche en arrière plus qu'une marche en avant. Ce que nous voulons, c'est ouvrir un espace de liberté et de travail collectif sur une préoccupation partagée par beaucoup.

A côté des programmes nous avons décidé de garder un espace pour les "coups de pouce" et les "coups de coeur". La subjectivité y sera de rigueur : l'élan vital existe. C'est pour nous une dimension essentielle du progrès de l'homme et nous tenons à la soutenir.

**De la difficulté d'articuler
recherche et développement
dans les actions de formation :**

les leçons du soutien à la fondation nord sud

Angelica Acosta

nord-sud : une fondation novatrice par sa démarche et par son caractère partenarial

C'est dans l'esprit de l'une de ses lignes de force, la "mobilisation des savoirs accumulés au service du développement des pays et des hommes", que la FPH a soutenu, en 1985, la mise en place de la Fondation Nord Sud (FNS). Elle l'a fait, au départ, avec une double inquiétude :

- comment renvoyer à la recherche des questions concrètes que des projets de développement suscitent, sans passer par les canaux classiques et souvent inefficaces des échanges entre institutions de recherche ou entre Etats ?

- comment avoir la garantie que les boursiers qui viennent puiser dans le patrimoine scientifique français, s'impliquent ultérieurement chez eux dans des actions concrètes de développement ?

La FNS s'est dotée, dans ce but, d'une structure souple de partenariat (centres de recherche, ONG, entreprises) et d'une Charte (1987) qui décrit ses fondements et ses critères de choix et de prise en charge des stagiaires.

*
**

20 boursiers ont déjà été financés par la FNS : 80 % avec l'appui financier de la FPH. Les leçons tirées de la venue des boursiers sont riches : le dispositif FNS fonctionne, quoique le mode de gestion des boursiers ne garantisse pas toujours que les buts fixés par les différents partenaires soient atteints. La FPH a souvent mis en garde la FNS à ce propos, et lui a demandé la mise sur pied d'un système de conventions qui commence à porter ses fruits.

Actuellement, le risque de dérapage majeur vient du fait que la FNS doit se constituer officiellement en véritable fondation. Une des difficultés d'articuler recherche et développement vient en effet de la structure même que peut se donner la FNS. Pour ce faire, elle doit se doter d'un support juridique qui soit véritablement conçu en fonction des objectifs poursuivis.

Rappelons en effet, que la FNS a adopté le statut d'association de la loi 1901 jusqu'à ce qu'elle puisse réunir les conditions de création d'une Fondation (élaboration des statuts et approbation par le Conseil d'administration ; apport en fonds des partenaires jusqu'à concurrence de 5.000.000 F pour constituer le capital de départ).

La participation des ONG en capital était une contrainte au départ. Elle a été surmontée progressivement ; les fonds ont pu être réunis, du moins formellement. Notre Fondation a promis une participation substantielle mais conditionnée au type de statut présenté.

Dans un premier temps, la FNS a présenté un projet de statuts dont les buts ne nous ont pas parus clairs, les liens avec la Charte étaient confus, les termes utilisés ambigus. Pierre Calame et Alain Ruellan ont ensuite élaboré un nouveau projet respectant le caractère partenarial et la Charte, mais ce texte n'était pas conforme aux exigences

réglementaires des fondations d'intérêt public en France (on a l'interprétation restrictive qui est faite des textes par le ministère de l'Intérieur). Or, les organismes publics de recherche qui participent à la FNS ne pouvaient envisager d'autre formule que celle de fondation d'utilité publique. Quoique leur gestion soit en principe autonome, il s'est avéré en conséquence que ces organismes ne peuvent pas concevoir des statuts conformes à un principe partenarial, et exigent la création d'une fondation d'intérêt public, dotant l'Etat d'un véritable pouvoir de tutelle, non conforme à l'esprit de départ.

Le Conseil d'administration de la FNS a alors décidé de présenter un nouveau projet de statuts qui va dans le sens de la création d'une fondation reconnue d'utilité publique, en tenant compte des observations du ministère de l'Intérieur. La proposition de Pierre Calame de créer une fondation agréée par la Fondation de France n'a pas été acceptée. On peut retenir de l'aventure qu'à l'heure actuelle l'Etat français n'est pas encore prêt à tisser des liens avec la "société civile" fondée sur l'égalité des partenaires. Il revendique toujours un droit de tutelle.

Une nouvelle proposition est en préparation. La FNS s'orienterait vers le statut de G.I.P. (Groupement d'Intérêt Public).

Ces péripéties n'ont pas empêché la FPH, entretemps, de financer des boursiers au titre de l'enveloppe qui avait été allouée en 1988 par le Conseil, pour une FNS supposée fonctionner encore comme une association 1901. Cette enveloppe sera utilisée jusqu'à épuisement, indépendamment de l'adhésion ou non de la FPH à la structure que se donnera la FNS.

*
**

Faire un bilan de la FNS signifie aussi être à l'écoute des boursiers. La FPH est pratiquement le seul partenaire qui provoque des réunions avec les boursiers, pour être à l'écoute de leurs inquiétudes et de leurs aspirations. Elle a pu constater que le choix du boursier est, dans une large mesure, excellent.

Malgré les énormes difficultés rencontrées par les premiers boursiers, ceux-ci sont parvenus à défricher le chemin vers le bon contact, la bonne information. Mais cela reste souvent lié à la personnalité du boursier. Comment améliorer l'accompagnement du boursier en élaborant un "itinéraire sur mesure" ?

Les conventions aidant, on a essayé de faire cette "préparation du terrain" avant l'arrivée du boursier et on l'a mise à l'essai avec Mohamed Benguerna (boursier algérien, formateur des formateurs dans la sidérurgie algérienne).

Le dispositif a très bien fonctionné car il a permis de répondre à quelques-uns des soucis majeurs des boursiers :

- valoriser au maximum leur temps de présence en France.

"Les rendez-vous avec des gens haut placés, expliquait Benguerna, il faut les prévoir de longs mois à l'avance et encore ! Il est toujours temps pour leurs secrétaires de téléphoner quelques jours avant et d'annuler le rendez-vous..." ;

- avoir un accompagnement plus global pour avancer dans la résolution de leurs problèmes ;

- ne pas manquer de points de référence pour éviter de passer à côté des contacts utiles.

comment "piocher" dans le "supermarché du savoir" français ? quelques exemples

Pour répondre à tous les désirs qui viennent d'être mentionnés, il fallait obtenir une réelle prise en charge du stagiaire par les équipes d'accueil et une bonne compréhension par ces équipes du problème de recherche posé. Comment cela s'est-il passé dans la réalité ? Citons rapidement trois exemples qui montrent des situations contrastées :

Sergio Aguiar et le problème de l'accès à l'information au Nord

Sergio Catao Aguiar, ingénieur brésilien, est venu en France pour rechercher des solutions techniques permettant de mobiliser les revenus tirés de l'industrie pétrochimique au service du développement de la population de l'Etat de Bahia.

A son arrivée, il a pris conscience de l'ampleur du stock d'informations technico-scientifiques disponible, avec le double risque de se disperser et d'être séduit trop rapidement par les technologies de pointe.

Il avait bien compris que la technologie, produit d'une réalité socio-économique, n'est pas un "voyageur sans bagages" comme on entend souvent dire, qu'elle n'est pas neutre ni sur le plan social ni sur le plan politique.

Il désirait analyser les problèmes dans un contexte de technologie et de développement endogène, appropriés à son pays. Dans ce sens, le CIRED (Centre International de Recherche sur l'Environnement et le Développement), partenaire du Nord, a soutenu constamment Aguiar :

- en lui permettant d'avoir accès à un grand nombre d'institutions publiques et privées ;
- en l'orientant dans ses choix dans le large éventail technologique français.

Mais il peut y avoir aussi des portes qui se ferment aux boursiers. Bien qu'ils aient accès plus ou moins facilement à des institutions publiques ou à des universités, dès qu'ils touchent au secteur privé dans des domaines très concurrentiels comme la pétrochimie ou la chimie fine (Aguiar), ils rencontrent des blocages pour accéder à l'information, même sur le plan des tendances de nouvelles technologies et produits.

Les boursiers sont confrontés aussi à des organismes d'accueil qui ont tendance à ramener les problèmes posés à leurs préoccupations du moment ou à les entraîner dans leurs propres logiques.

Eliseu Ewald, ou la difficulté de plaire à tout le monde

Eliseu Ewald, cinéaste brésilien, est venu en France pour améliorer l'utilisation du langage cinématographique en fonction des besoins de la vulgarisation scientifique. Il devait réaliser un film sur l'azote dans le sol et la pollution des eaux en Bretagne.

Il s'est vite rendu compte des potentialités du langage cinématographique utilisé en France, des avancées techniques formidables et a été tenté de réfléchir sérieusement aux possibilités de transfert de certaines techniques pour les expérimenter au Brésil. Finalement, il a choisi de mettre plutôt l'accent sur le processus de communication audiovisuelle que sur les aspects techniques.

Le problème croissant de pollution des eaux en milieu rural, en particulier en Bretagne, fait apparaître la nécessité d'une nouvelle intervention de la science pour réduire les dégâts de l'environnement. Or, Ewald constate que la recherche scientifique n'est pas prête à donner des solutions. Il découvre la multiplicité des points de vue scientifiques, entre lesquels il doit choisir, pour communiquer avec plus de clarté par l'audiovisuel.

Il ressent alors un manque d'orientation scientifique, capable de donner une unité aux différents domaines de la recherche (qui sont imbriqués dans le cadre de la pollution des eaux) et capable d'être assimilable par le langage audiovisuel.

D'autre part, bien des scientifiques font preuve d'une logique personnelle, promotionnelle et n'ont, en principe, aucun intérêt à participer à ce genre de travaux.

Finalement, Ewald opte pour une sélection de celles des données scientifiques sur lesquelles il y a un consensus des différents secteurs de la recherche.

Mais les conflits auxquels Ewald doit faire face concernent davantage les institutions que les scientifiques. Cette situation étant aggravée par le fait qu'il doit travailler avec des institutions et des partenaires très différents qui, bien qu'étant intéressés par le projet du boursier, n'étaient pas directement demandeurs d'un produit audiovisuel.

Des institutions comme le CCSTI (Centre de Culture Scientifique, Technique et Industrielle de Rennes), les services du ministère de l'Agriculture ou ceux de la Chambre d'agriculture suivent toutes de près la réalisation du film en multipliant les pressions, car pour eux ce film doit être plus un outil publicitaire de leur propre démarche qu'un moyen de former par l'audiovisuel.

Ainsi, le CCSTI, attend-il qu'Ewald réalise un film démontrant qu'il n'est pas en retard par rapport au problème pour se justifier vis-à-vis des organismes financeurs. Il se doit de donner une bonne image de son rôle et, en même temps, il peut profiter pour "passer" quelques recettes de savoir-faire paysan.

La personnalité particulière d'Ewald est en fait un révélateur inattendu de ces logiques institutionnelles. Ewald, lui, veut apporter des éléments nouveaux pour alimenter le débat. On lui dit que la Bretagne, asphyxiée par les engrais, est en passe de manquer d'eau potable. "Mais, pourquoi ne pas parler de l'origine du problème ? demande-t-il alors. Les solutions ne sont-elles pas superficielles ? Qui profite de cette situation compliquée ?... Il veut creuser la discussion dans un domaine comme le secteur agricole où les affrontements idéologiques sont très forts. "Six millions de cochons face à 2,7 millions de Bretons : c'est la guerre ?" (1re version du film).

Finalement, trop de conflits humains l'empêchent de faire autre chose qu'un film à caractère pédagogique fort, très ciblé, qui se diffuse essentiellement dans une centaine de lycées agricoles en Bretagne. Ewald faisant des concessions à tout le monde, aura un film qui fait finalement passer un message peu engagé : il fait sentir au public que la présence de nitrates dans l'eau est un

phénomène "naturel". La nature est faite ainsi, de flux et reflux, mais, en définitive, tout se recycle et rentre dans l'ordre.

Ewald nous écrivait dans son rapport : "nous faut-il communiquer les réponses et les doutes ? La difficulté est de rester honnête avec le public, tout en tenant compte de la crédibilité".

Le séjour d'Ewald a été pourtant très riche en leçons. Il a beaucoup appris surtout par ce travail de mise en commun entre des partenaires si différents, dévoilant les enjeux des uns et des autres, des logiques fort opposées (institutionnelles, scientifiques, d'information/formation). Par ailleurs, la réalisation de son film peut nous aider à poser les vraies questions sur les barrières et les voies de la vulgarisation scientifique ainsi que sur les difficultés de transmettre par l'outil audiovisuel des contenus scientifiques.

Finalement, ce n'est pas forcément dans un pays développé comme la France que se trouveront les réponses aux problèmes des pays du Sud. Ceci dit, les pays moins développés sont confrontés à un réseau Sud-Sud peu étendu. La venue d'un boursier peut créer une relation Sud-Nord-Sud qui peut être à l'origine d'un rapport de collaboration Sud-Sud.

Ousmane Samassekou, ou comment trouver en Inde ce que l'on croyait trouver en France

Ousmane Samassekou, ingénieur forestier malien, est venu en France pour étudier la mise au point d'un procédé de fabrication de papier à partir des déchets végétaux (tiges de coton) dans des petites unités de production. "Il n'y a aucune fabrication de papier en Afrique de l'Ouest, note Didier François qui suit ce projet. De plus, il est hors de question d'en fabriquer suivant les techniques en vigueur dans les pays développés : usines géantes consommant d'énormes quantités de bois. Les Africains souhaitent produire du papier à partir de déchets végétaux et dans des unités de très petite taille. Il s'agit donc là d'une demande globale d'appui à tout un processus". Samassekou devait donc choisir une technologie adaptée (qui, au début, se réduisait à utiliser le mortier de la femme malienne) pour développer la production de papier de manière économique tout en préservant les forêts.

Samassekou a beaucoup avancé en France au niveau de la recherche et a eu des résultats très intéressants. Mais, il n'a rien trouvé de semblable au niveau des applications qu'il souhaitait créer au Mali. Déjà en France, on fait la recherche sur les arbres et il a fallu que Samassekou fasse venir des tiges de coton du Mali et de Montpellier. D'autre

part, la plus petite unité de production en France est déjà trop grande par rapport à l'atelier qu'il veut créer au Mali : elle dépasse les 5 tonnes de pâte à papier par jour. Ces raisons-là ont motivé l'organisation d'un voyage dans un pays du Sud, ayant des problèmes analogues en ce domaine.

Samassekou est donc parti en Inde, où il a pu visiter de nombreuses installations de petite taille, presque manuelles, travaillant avec 300 à 500 kg de matériel par jour avec des équipements ménagers mais mécanisés et recyclant des chiffons et quelques sous-produits agricoles en fonction de l'équipement. Il a donc pu trouver des données techniques et de gestion qui lui ont servi plus tard pour créer son propre atelier de fabrication de papier en 1988. En outre, à partir de cette visite, les bases d'une coopération Sud-Sud ont été jetées : signature d'un accord entre la SDA (Society for Development Alternative Inde) et l'AMADE (Association Malienne pour le Développement).

*

**

La FPH a eu l'initiative d'organiser, en 1987, une réunion avec des stagiaires, en fin de stage, travaillant sur des disciplines différentes. La confrontation de leur action a permis d'apprécier les possibilités d'échange d'expériences entre boursiers et les potentialités d'un travail interdisciplinaire.

On l'a vu, par exemple, à partir du cas du coton : Borges, boursier brésilien de la FASE l'étudie au niveau des systèmes de production agricole. Mais il est hautement intéressé à en discuter avec le Malien Samassekou qui, lui, veut exploiter l'aspect artisanal et utiliser les tiges de coton pour la pâte à papier. Il signale qu'en Inde on va jusqu'à l'utiliser dans la construction, ce qui fait réagir Manuel Cortinez (Tébisal, Chili), qui peut confronter sa propre expérience dans le domaine de la construction alternative, etc.

Ainsi chacun teste-t-il ses idées auprès des autres et participe-t-il à une réflexion plus globale sur certains thèmes. "En général on a beaucoup plus besoin de connaître les sources d'information que l'information même."

Sans aucun doute, le nouveau pari de la FNS devra être de lancer ces dynamiques.

les comités de suivi

enjeux, difficultés, éléments de solution

Pierre Calame

L'idée de comité de suivi repose sur l'intuition que l'aller et retour entre réflexion et action demande un effort considérable. On ne peut pas le faire seul. Cela nécessite un accompagnement, un accouchement : une relation entre personnes suffisamment proches pour s'écouter mutuellement et suffisamment distantes pour introduire une tension par rapport au quotidien.

Aimeriez-vous faire partie d'un comité de suivi ? demandons-nous dans la fiche-réponse jointe à la Fondation en Chemin n°2. Beaucoup de gens ont répondu oui. D'autres, peut-être plus lucides, ont commencé par dire : "nous aimerions savoir en quoi ça consiste".

A plusieurs reprises, le Conseil de Fondation a discuté du rôle et de la constitution des comités de suivi, et il a posé le principe : pas de soutien à un projet si nous ne sommes pas capables de désigner dès le départ le comité de suivi.

Force est de constater que nous n'avons pas su être à la hauteur de nos ambitions et doter véritablement chaque projet d'un comité. Certes, entre les projets activement suivis par tel ou tel membre de la Fondation et ceux qui disposent d'un comité de suivi en bonne et due forme, on peut considérer qu'une soixantaine de projets financés par la Fondation font l'objet d'un dialogue régulier avec nos partenaires. Mais, au fil des ans, la difficulté de l'aventure s'est révélée et les limites de notre organisation sont apparues.

Nous disons souvent : "il n'y a pas davantage de comités de suivi parce que nous ne trouvons pas assez de personnes ayant un profil adapté". Sans doute cherchons-nous mal. Au moins, ce sentiment de malaise révèle-t-il le fait qu'être membre d'un comité de suivi requiert des qualités diverses et qu'en conséquence la constitution de chaque comité demanderait un temps et un soin que nous n'avons pas toujours su prendre.

En juillet 1988, préparant la première mission du comité de suivi à Morogoro en Tanzanie, nous définissions avec Evelyne Sauvage, qui allait représenter la Fondation et Benoit Vergriette, qui représentait la CIMADE, trois objectifs pour le comité :

1. une "fonction maïeutique" (l'art d'accoucher en posant des questions) qui comprenait l'exploitation de bandes d'interviews sur l'histoire du projet et la conduite d'un ensemble de discussions à tous les niveaux avec tous les interlocuteurs (leaders paysans, enseignement, administration) avec, en filigrane des discussions, les thèmes identifiés pour la convention.

2. une fonction de représentation de la Fondation : exposer sa position et ses attentes, analyser les attentes des autres, se faire une opinion sur l'intérêt de poursuivre le financement du projet.

3. une fonction de décloisonnement : assurer le lien avec d'autres programmes et d'autres politiques de la Fondation. Par exemple, le programme agriculture familiale (qui commençait à naître à ce moment-là), la mise en place d'un réseau documentaire, le projet de la FASE sur les alternatives techniques, etc.

Quelles leçons avons-nous tiré de la pratique des comités de suivi dans les quelques dizaines de projets où ils ont, plus ou moins formellement fonctionné ?

1. Le comité de suivi est un outil privilégié de la relation entre réflexion et action

La relation entre réflexion et action, tout s'y oppose, à commencer par les rythmes mêmes de l'action. La première vertu très simple du comité de suivi est donc **d'imposer des moments à la réflexion sur l'action**. René Loubert le souligne bien pour les deux projets qu'il a suivis, FERT à Madagascar et SOE à Haïti. Les gens du terrain sont en permanence au charbon, absorbés dans mille tâches quotidiennes. S'il n'y a pas une visite de l'extérieur pour fixer les quatre ou cinq jours où on sera obligé de s'extraire de ce rythme du quotidien, il ne se passe jamais rien.

Le comité de suivi, ensuite, incarne les questions convenues dans la convention. La convention sert de bon point de référence au dialogue mais elle n'existe pas sans dialogue. René Loubert constatait à l'issue de la première mission de suivi en Haïti en avril 1987 : "nos partenaires ne nient pas l'intérêt des questions posées dans le cadre de la convention, mais ils ne peuvent ou ne veulent détourner au profit d'une réflexion autour de ces questions un temps consacré très prioritairement à l'action professionnelle et militante, a fortiori avec la perspective des élections de l'automne (...) la transmission à d'autres des leçons à tirer de l'expérience ne constitue pas une motivation suffisamment forte pour voler du temps à l'action au profit de la réflexion. Pas plus d'ailleurs que l'engagement pris à un moment donné à l'égard de la Fondation". Et, concluait-il finalement : "le premier rôle du comité de suivi c'est de servir de miroir aux personnes qui sont engagées dans l'action".

Le problème, c'est qu'en l'occurrence le miroir n'est pas neutre. Nous avons, en 1986, beaucoup insisté sur le goût que devait avoir le parfait petit membre du comité de suivi pour poser les questions simples qui font avancer. Mais rien n'est moins évident. L'étonnement, l'émerveillement ne suffisent pas. Il faut aux questions simples cette vertu aussi difficile à pratiquer que simple à énoncer : la pertinence.

Jacques Maitre et Jean-Marc Rennes, à l'issue de leur mission de suivi en Colombie en mars 1986, ont remarquablement résumé ce travail si simple et si compliqué à la fois. "Le travail, dit Jacques Maitre, c'est de voir comment les différents éléments de réalité s'articulent et pour cela il faut arriver à se poser des questions sur la réalité, à rompre le sentiment de l'évidence".

Jacques Maitre prend pour exemple de capacité d'étonnement sa propre réflexion sur les outils utilisés par les Indiens : "tiens, dit-il, ils n'utilisent aucun outil consommateur d'énergie". Voilà bien le type d'observation anecdotique à la fois si simple et si compliqué : en arrière-plan se situe toute une réflexion sur les systèmes techniques et les sociétés. Et cela amène l'équipe de terrain à regarder d'un oeil neuf ce qu'elle voyait chaque jour.

Et plus loin, Jacques Maitre montre l'intérêt d'interroger Tania Roelens et Tomas Bolanos, les acteurs du travail en Colombie, sur les mots utilisés : "il faut se méfier des mots mêmes. Si on utilise le mot communauté, il faut s'interroger sur le type de rapport et de pouvoir qui s'organise en son sein. Dans les villages indiens le capitaine est l'interlocuteur de la société blanche. A partir de cette situation de prestige, il passe par le biais de la maîtrise de l'argent à un pouvoir économique". Dans cette analyse la fausse clarté de la notion de communauté éclate. Rompre l'évidence, dit Jacques Maitre, c'est notamment interroger les mots en tant qu'idéologie. Elémentaire, mon cher Watson.

Autre difficulté, l'accouchement exige des relations de confiance. Une partie de nos partenaires sont engagés dans des rapports relativement délicats avec les autorités politiques et administratives de leur pays. Ils viennent souvent de situations de dictature où la méfiance était de règle. Accepter d'ouvrir ses dossiers et son coeur suppose l'établissement préalable de relations de confiance.

Pour les instaurer, et pour rendre supportable la difficile tension entre réflexion et action, la relation de sympathie est absolument décisive. Dès lors que l'on fait jouer ce rôle intime à un comité de suivi, on n'échappe pas à des phénomènes de récusation de fait. Tel comité de suivi n'est en réalité jamais relancé par les partenaires parce que ces derniers n'y trouvent pas leur propre nourriture. Il y a inévitablement une forme de cooptation.

Tel partenaire, qui a pourtant en face de lui un comité de suivi, nous demandait, encore récemment, de trouver des personnes susceptibles de l'interpeller avec vigueur. Attente d'interpellation qui s'est manifestée souvent, par exemple, chez Solagral.

Mais qui dit relation affective dit relation complexe. Jean-Marc Rennes, allé seul en Colombie sur le projet santé mentale en 1987, en avait analysé avec finesse tous les pièges. Il était à la fois ami proche et, en raison de ses fonctions administratives, ancien "client" de Tania Roelens et Tomas Bolanos à qui il rendait visite. Lors de cette

première mission, ils avaient mis beaucoup de temps, en raison même de l'intensité de leurs relations passées, à trouver le bon registre.

Une autre question souvent débattue, pour le projet de la FASE sur les technologies alternatives au Brésil, du SOE à Haïti, de Morogoro et d'autres a été de savoir si cette fonction d'accouchement devait être intégrée ou non au projet. Nous sommes convaincus que dans bien des cas une fonction de scribe permanent serait nécessaire pour que se construise une parole quotidienne sur l'action.

La venue, une fois par an, de "missionnaires" est bonne pour créer des moments privilégiés d'analyse, mais ne suffit pas à la réflexion quotidienne. La Fondation est favorable à la prise en charge de tels scribes, tout à la fois journalistes et accoucheurs, sur place. Dans le cas de la FASE, très gros projet, cela nous a conduits à mettre en place pendant plus de deux ans une équipe de deux personnes, Denis Sautier et Geneviève Prady. On se rapproche alors d'un soutien à la capitalisation de l'expérience. L'intégration dans une équipe de ces "mutants" à la fois à l'intérieur et à l'extérieur, excellent symbole de cet aller et retour entre le dedans et le dehors que suppose la réflexion sur l'action, n'est jamais simple. Mais si elle réussit quelle fécondité !

2. Le comité de suivi, lien entre la Fondation et ses partenaires

Dès lors que la Fondation se définit comme volonté de réflexion sur l'action, les rapports entre ses partenaires et elle ont inévitablement une forte composante affective. Evelyne Sauvage, revenant de Tanzanie, souligne après bien d'autres : "nos partenaires tanzaniens ont encore de la difficulté à comprendre nos attentes : ils ne sont pas habitués à ce qu'on leur pose des questions ; celles que nous posons nous paraissent simples mais elles ne le sont pas pour des gens qui n'ont pas été associés à la réflexion de la convention de la Fondation. La première fonction du comité de suivi va donc être de rendre charnelles les relations avec la Fondation et, par le lien affectif créé de transformer la perception qu'ont nos partenaires de nos attentes. De les faire passer du statut d'exigences bureaucratiques exprimées dans un bureau parisien au statut d'effectif et concret désir de dialogue".

La plupart de nos partenaires se plaignent de l'absence de continuité des échanges entre la Fondation et eux. Ils ont souvent dit qu'à une phase de dialogue intense, au moment de l'approbation des projets et de l'établissement de

la convention, succédait un calme plat. Satisfaisant pour ceux aux yeux de qui la convention n'était qu'une formalité bureaucratique avant de passer à la caisse, mais frustrant pour ceux qui ont aimé ce que le dialogue avec la Fondation pouvait receler de richesses pour eux-mêmes.

En tant que lien avec la Fondation, le comité de suivi s'est avéré jouer un rôle essentiel, celui de dire l'indicible. Jacques Poulet-Mathis, revenant du Mexique en juillet 1990, a très bien exprimé cela. Il revenait porteur d'un message simple : "j'atteste que là-bas il se passe quelque chose tout à fait en harmonie avec ce que souhaite la Fondation". C'est là un point essentiel. Dès lors que la Fondation prétend ne pas contribuer à la réalisation de produits mais à la mise en oeuvre de processus, seuls les mots peuvent décrire ce processus. Il n'y a pas de photos à rapporter ou de maisons à compter, de puits à dénombrer, etc.

Or que valent les mots quand ils émanent de nos partenaires ? C'est une question souvent revenue dans les réunions de Conseil : de nos partenaires, nous disent certains membres du Conseil, nous n'avons que des mots. Qu'y a-t-il derrière eux ? Et le seul moyen de le savoir est d'aller voir. Je me souviens de cette réponse du CADEF, comité de villages en Casamance à la question que nous avions posée au CIEPAC, organisme d'appui français à cette association, lorsqu'avant d'accepter de financer leur aventure, nous avions émis des doutes sur la réalité et l'enracinement de cette association. Ils s'étaient réunis là-bas et nous avaient envoyé le message très simple : "puisque vous doutez de notre réalité tangible, il n'y a qu'une seule solution, venez voir". Le rôle des missions de suivi aura souvent été celui-ci, d'attester de l'intensité de ce qui se passait "là-bas", de la qualité des partenaires.

C'est d'ailleurs un des thèmes qui revient le plus souvent au retour de leurs missions : nous avons rencontré des gens d'une extrême qualité. Et cette expression, dont ne saurait rendre compte aucune fiche-projet aussi bien faite soit-elle, est peut-être l'essentiel.

Mais parce que le comité de suivi est l'incarnation de la relation entre la Fondation et le partenaire, on en attend beaucoup et sans doute beaucoup plus que dans la plupart des cas il n'a pu donner. On en attend d'abord qu'il puisse apporter, au fur et à mesure des discussions, l'accumulation de réflexions de la Fondation. Dès lors que nous considérons chaque projet, chaque action soutenue comme un élément dans un puzzle, il faudrait que les membres du comité de suivi puissent avoir une vision d'ensemble de ce

puzzle. Vision qui était, jusqu'à ces derniers mois, particulièrement difficile. On peut espérer qu'à l'issue de la période sabbatique, les outils de gestion de la base de données que représentent les fiches de suivi, le livre des projets, la mise effective sur informatique de DPH pourront faciliter techniquement l'exploitation de notre mémoire collective.

Mais l'expérience a montré quel temps était nécessaire, y compris au sein de l'équipe, pour se familiariser avec ces outils. Nos partenaires attendent du comité de suivi une familiarité extrême avec la Fondation et en tout cas une familiarité plus grande que la leur. D'où leur désarroi quand notre choix du comité de suivi a été guidé par le souci de trouver des gens capables de procéder à l'accouchement de la réflexion sur l'action ou des gens capables d'apporter un décloisonnement. Nos partenaires ont en face d'eux des personnes qui connaissent moins bien qu'eux-mêmes l'ensemble de l'action de la Fondation !

Nous espérons qu'au fur et à mesure du développement des programmes, il se créera une sorte de familiarité collective avec la Fondation qui mette le partenaire et le comité de suivi sur un pied d'égalité, utilisant les missions de suivi comme des occasions de s'interroger ensemble et d'interpeller ensemble la Fondation.

Notons à ce sujet comme ultime difficulté à cette représentation de la Fondation que le maniement des outils techniques mis au point pour gérer la mémoire sont souvent plus familiers aux membres des comités de suivi qu'à leurs interlocuteurs. Il y a donc presque toujours à faire un travail complémentaire de dialogue entre le comité et l'équipe de la Fondation pour intégrer dans notre système d'ensemble ce qu'ils ont découvert au fil de leurs missions.

Mais tout cela ne fait que confirmer ce que nous constatons à longueur de journée : la médiation entre les connaissances et l'action est un acte complexe, coûteux, essentiel (voir analyse transversale sur la mobilisation des connaissances).

3. Le décloisonnement

Cette dimension était relativement peu présente en 1986. Le type de décloisonnement que nous voyions à l'époque et qui s'est avéré très important consistait à mettre dans les comités de suivi des gens d'un autre profil que les interlocuteurs habituels de nos partenaires, en général, organisations non gouvernementales et experts de tout poil gravitant autour de ces organisations. Avec René Loubert,

Evelyne Sauvage, Vincent Lacour, Daniel Cauvin, nous avons par exemple trouvé dans l'administration des gens motivés et susceptibles de jeter un autre regard.

En 1989, le nombre de projets augmentant, la mémoire collective s'enrichissant, les programmes se créant, nous avons pensé au décroisement entre partenaires. C'était concrétiser une idée qui nous tient à coeur, qui inspire aussi notre méthode de consultation du réseau d'amis de la Fondation sur les propositions qui nous sont faites, mais que nous ne réalisons encore qu'imparfaitement.

D'où cette idée de "comités de suivi croisés", chacun allant voir les autres. La Fondation en Chemin 3 (p.124) donne l'exemple du comité "Mapuche". Les contacts nés à cette occasion se sont poursuivis, des Indiens chiliens allant en "stage" chez des Indiens mexicains. D'autres contacts nés de la rencontre de Santiago se sont également poursuivis. La voie semble féconde.

Nouveaux visages, fonctionnement inédit une nouvelle conception de l'équipe

Françoise Macé
Jacques Poulet-Mathis

L'année sabbatique nous a amené de nouveaux visages et une nouvelle conception de l'équipe, car nous parlons maintenant d'"équipe permanente" et d'"équipe élargie".

Ce que nous entendons par "équipe élargie", c'est l'"équipe permanente" renforcée de collaborateurs à temps partiel ou bénévoles (voir à la fin de l'article la liste de ces collaborateurs).

Choisis pour leur proximité d'idées avec les axes de réflexion de la Fondation, ils se trouvent associés à nos actions de plusieurs façons :

- certains mettent leur expérience professionnelle spécifique au service du pilotage et du suivi de programmes ou de politiques entrant dans leurs champs de compétence (agricultures paysannes, innovation...) ;

- d'autres apportent une contribution à certaines fonctions, plus instrumentales, de l'équipe : traitements documentaires, analyses transversales, missions de suivi...

Tous contribuent à enrichir le travail de la Fondation de plusieurs manières :

- par la "convergence des désirs", celui de l'intuition fondatrice de la FPH et des leurs propres : trouver un espace d'autonomie, d'initiative et de rencontres où

puissent se féconder des voies de connaissances et de progrès issues de leurs expériences et/ou de leur enracinement dans d'autres organismes.

- Par le "portage" démultiplié de l'appel à la réflexion et le dialogue sur les thèmes prioritaires de la Fondation, thèmes qu'ils contribuent à approfondir.

- Par l'affinement et la valorisation des outils progressivement mis en place par la Fondation (DPH, publications, "rencontres de St-Sabin",.....)

- Par l'ouverture de l'équipe à des points de vue et des enracinements nouveaux.

Ce dernier point est essentiel. Cette ouverture est appelée à remplir une espèce de fonction respiratoire pour notre équipe. Elle y trouve un contact chaleureux et exigeant, contribuant à "redonner sens" aux servitudes du quotidien, un regard extérieur sur notre fonctionnement et notre dispositif de travail. Ils nous aident à avancer.

Il est vrai que déjà, par son fonctionnement peu banal, l'équipe permanente était peu portée à l'enfermement.

L'originalité du fonctionnement de l'équipe de la Fondation est qu'il n'y a pas véritablement de hiérarchie si ce n'est celle de son président, que chaque membre de l'équipe est impliqué dans le projet d'ensemble (il n'y a pas de responsable de secteur avec une secrétaire). Plusieurs des tâches administratives courantes sur lesquelles s'appuie la bonne marche de la Fondation (prise de rendez-vous, circulation de l'information, etc.) sont réparties chez un peu tout le monde. Le bon fonctionnement de la Fondation est de la responsabilité de tous.

Cette volonté de décloisonnement fait que l'équipe ne ressemble en rien à une équipe classique d'institution, et l'élargissement de l'équipe par des collaborateurs extérieurs renforce cette conception originale.

COLLABORATEURS A TEMPS PARTIEL OU BENEVOLES,
à l'automne 1990

Jacques Poulet-Mathis
Henri Rouillé d'Orfeuil
Bertrand Hervieu
Jean-Louis Vielajus
Daniel Durand

Pierre Vuarin
Catherine Guernier
Georges Festinger
Djamila Diab

Disciplines et procédures FPH

Echos et réflexion

Annik Noguera

J'ai crié : "Fondation" et l'écho m'a répondu... convention, documentation, standardisation, adhésion, objection, action, etc., etc. Etourdie par tant de "ions" j'ai fermé les yeux un moment et essayé de faire mémoire de ces "choses" qui se disent au détour d'une conversation, d'une réunion, d'un coup de fil. C'est peut-être complètement subjectif, anecdotique et ce n'est de toute façon qu'une interprétation ... la mienne.

Tout commence réellement avec la "fiche d'accompagnement de projet", grille à remplir pour demander des subventions, ce qui est habituel auprès de tout bailleur de fonds et ne pose pas vraiment de problème.

Certes, la fiche reste une contrainte. Elle est remarquée par sa différence, jugée plus intéressante que celles qui sont généralement proposées par les financeurs. Elle n'est pas toujours très claire et ne reflète pas assez ce que la FPH en réalité veut "acheter". Elle comporte des questions générales, trop générales, pertinentes ou sans réel intérêt pour certaines demandes. En réalité, ces fiches sont plus "normées" que ne l'est la Fondation elle-même. On se sent obligé de remplir toutes les rubriques... On y sent peu les méthodes de recherche, les outils, la stratégie de la Fondation, sa vraie démarche, ses vrais désirs.

Cette fiche date de 1986 et la fin de la période sabbatique a été l'occasion d'en changer complètement la forme.

Vient ensuite la convention. C'est peut-être le document le plus apprécié. Parce que c'est en lui que l'on peut lire la convergence des désirs. Elle ne laisse pas toujours apparaître la souplesse de la FPH.

Il arrive aussi que l'on ne puisse l'établir, cette convention, parfois impossible à faire, non du fait de l'organisme maître d'oeuvre du projet, mais parce que certaines instances font blocage dans le pays concerné. Elle se transforme alors en échange de lettre, car à trop insister on risquerait de tuer une dynamique existante, de mettre nos partenaires dans des situations difficiles. Il faut bien comprendre que c'est en soi une stratégie. Elle vise, au-delà de nos partenaires du Nord, qui servent en général d'intermédiaires, à faire sentir nos attentes aux partenaires du Sud, qui sont souvent les acteurs les plus directs. C'est le document signé avec la plus grande envie de faire un bout de chemin ensemble car elle apporte beaucoup à la réflexion, ouvre des horizons plus vastes, auxquels les partenaires n'avaient pas songé, pose des questions qui les interpellent, les aident à aller plus loin dans leur propre cheminement.

La convention reste intuitivement la discipline la plus appréciée, la plus vivifiante, la plus ressortie des tiroirs par les partenaires qui souhaitent s'en imprégner.

Une fois la convention signée, arrivent les fiches de suivi et les fiches documentaires.

Deux stratégies reconnues comme "propres" à la Fondation, plus dans leur contenu que dans leur standardisation. Leur philosophie même est très différente de ce à quoi on est habitué. Comprenons que les partenaires mettent du temps à comprendre !

Le système fait peur au début. On repousse le moment de les remplir. Puis on s'y met, on y prend goût, on l'adopte. Cet effort que fait la Fondation d'une mémoire écrite en temps réel impressionne, cette transparence (forcément subjective, puisque c'est sur "un moment" d'une action qui se déroule) a l'utilité de faire voir au fil des mois le processus de changement, d'évolution, la vocation des partenaires, les réalités auxquelles ils sont confrontés, la vocation de la Fondation, les réalités auxquelles elle aussi est confrontée. Certains, qui apprécient l'outil, sont parfois déboussolés sur le moment par le langage abstrait et regrettent de ne pas avoir le temps d'y rajouter une phrase ou deux. Même des partenaires qui ont un très "fort désir FPH", qui se sentent complètement en symbiose avec elle,

liés au "fil rouge" de la philosophie "FPH-iéane" ressentent un certain malaise, il est vrai, car ils adhèrent totalement aux thèmes abordés dans ces fiches, mais ils ne trouvent pas le temps d'y travailler, ce qui provoque chez eux une frustration : ils souhaiteraient tellement aller au "bout", raisonner avec la FPH. Ils se rendent compte qu'ils passent à côté... par manque de temps, de disponibilité matérielle. Leur quotidien est une réalité incontournable, ils sont engagés dans des structures, des organismes qui ont leurs propres contraintes, leurs propres valeurs. Ils se retrouvent donc coincés "entre deux chaises".

Les fiches documentaires, vont-elles réellement servir? A qui? Comment les chercheurs, techniciens, hommes de terrain pour lesquelles elles sont supposées nécessaires et attendues vont-ils pouvoir les utiliser?

Elles doivent être subjectives, affirme la FPH : "on ne prend d'un ouvrage que ce qui nous intéresse". Certains partenaires ne sont pas d'accord sur ce principe, car ils ont peur que cela mutile leur pensée et devienne de ce fait inutile. D'autres se demandent comment les rédiger, pour qu'elles soient compréhensibles lorsqu'elles portent sur des actions, des rencontres, qui ne sont qu'une partie d'un processus d'ensemble. La rigidité de leur forme, essence même de la fiche informatisée DPH, paralyse (doit-on remplir toutes les rubriques?). Le contenu attendu n'a rien de classique (rien à voir avec un simple résumé). C'est un exercice qui, pour certains, n'est pas évident.

J'ai entendu (un adepte impatient) dire : "il faut jouer le jeu du réseau DPH tout de suite ; c'est lui qui peut relier les partenaires. Même si les fiches ne sont pas toutes parfaites, démarrons... les gens de terrain ont communiqué dans ces fiches leurs expériences, leurs observations, mais ils ne savent toujours pas à quoi cela a servi. C'est ce réseau qui doit leur faire comprendre que la Fondation est différente de tous ces organismes qui les ont "trompés", et que, justement, la FPH n'accumule pas les informations pour elle exclusivement mais pour les renvoyer à tous ceux qui le souhaitent. Et il faudrait que ces partenaires lointains, loin des pôles du savoir (comme vous le dites si bien à la FPH) s'en rendent compte au plus vite". D'autres pensent, au contraire, qu'il ne faut pas publier les fiches "moins bonnes" et que la perfection doit être notre règle. Je pense que nos partenaires ne sont pas toujours conscients du nombre encore restreint des fiches déjà produites.

Attention aussi, m'a dit une fois l'un d'eux,
"l'histoire racontée à un ami", détachée de son contexte, ne
reste qu'une "histoire". Prise comme "un exemple" elle peut
être dangereuse. Un vrai problème, dont nous sommes
conscients.

Le comité de suivi : lourd parfois, sans beaucoup de
retour, aiguillon qui lance une dynamique à laquelle on
adhère, mais qui repose parfois trop sur un individu.
Lorsque celui-ci se retire du comité, le processus capote.
Des comités, on attend que la FPH comprenne mieux les
réalités du terrain. C'est le trait d'union
terrain-Fondation. Un moyen de faire passer "le fil rouge"
(notre conception du progrès) aux acteurs du terrain, de
rendre concret notre discours souvent trop éthéré à leurs
yeux. Les acteurs de terrain se sentent alors reconnus.
"Leurs visages, leurs vies existent" ; ils ne sont plus de
"simples outils de développement", et la Fondation n'est
plus pour eux seulement un compte en banque ou une pompe
aspirante des résultats de leurs efforts. En bref, des
hommes qui rencontrent des hommes .

Et nous à la Fondation ? Nos outils se structurent, mais
nous devons être très attentifs à ne pas en créer
d'inutiles, dont la gestion deviendrait notre seule
préoccupation. Pour éviter ce danger et ne pas devenir
uniquement des "administrateurs de papiers", seuls peuvent
nous aider les regards extérieurs.

Au bout de sept ans, même si nos principes déroutent,
nous sommes reconnus comme une Fondation "différente", faite
de dialogue et de réflexion. Une Fondation qui n'a pas
hésité à mettre en route une énorme machine, avec tout ce
que cela représente de conception, d'apprentissage, de
méthodes collectives de travail. La FPH n'existerait pas
sans ses partenaires. C'est bien le partenaire qui fait le
contenu de la Fondation. Des partenaires qui croient en elle
et en attendent beaucoup pour leur propre cheminement.

politique documentaire dialogues et documents pour le progrès de l'homme

Annick Boix

Une rencontre

La rencontre avec Thierry Verhelst du réseau "Sud-Nord Cultures et Développement" a ouvert de nouvelles perspectives pour le réseau documentaire "DPH".

"Sud-Nord Cultures et Développement" travaille avec un réseau important de partenaires au sein duquel il souhaite faire circuler l'information et les expériences relatives aux relations entre culture et développement. Il cherche à mettre en évidence l'importance de prendre en compte dans les politiques de développement les spécificités et le génie culturel propre à chaque peuple et à chaque communauté. Il est convaincu qu'il appartient ainsi à chaque culture d'inventer ses propres voies de développement et non de subir des modèles importés.

La diffusion de la revue éditée par le réseau reste limitée, et Thierry Verhelst a été sensible aux possibilités du réseau documentaire "DPH" comme outil de diffusion plus

large de ces expériences. C'est donc avec lui et "Sud-Nord Cultures et Développement" qu'a été développée l'idée de réseaux associés au réseau documentaire "DPH".

La FPH passe ainsi de l'idée d'un réseau unique à celle de réseau fédéral composé et alimenté par des réseaux associés travaillant sur le même outil, le logiciel CDS/ISIS et le même bordereau. Chacun des réseaux utilise ce système en interne, ne transmettant à "DPH" que la sélection des meilleures fiches.

les grandes lignes de la politique documentaire pour les années 1990/1995

1. Les réseaux associés

Plus seront nombreux les réseaux, qui, avec leur propre logique de développement, utiliseront la base de données "DPH", plus la politique documentaire menée par la FPH aura d'intérêt parce qu'elle aura des moteurs autonomes qui se nourriront mutuellement.

Si ces réseaux spécialisés nous contactent au départ, ce n'est pas pour monter un réseau documentaire, mais pour nous demander une aide dans leur fonctionnement. La plupart disposent en effet de moyens dérisoires.

Par ailleurs, le réseau "DPH" a un coût de développement important : l'adhésion de principe au système est une chose, sa mise en oeuvre, qui commence seulement, en sera une autre.

Toutes ces considérations nous ont amenés à la création de "contrats de développement de DPH". Au lieu d'aider un réseau pour son fonctionnement, sans contrepartie, nous lui proposons une aide pour développer DPH, à plusieurs conditions : cela doit correspondre à un besoin réel d'échanges d'expériences au sein du réseau spécialisé ; l'accord est pluriannuel ; une tranche annuelle est débloquée au vu des résultats du développement du réseau.

Cela s'est traduit pour l'instant par une convention signée entre le réseau Sud-Nord Cultures et Développement et la FPH, mais de nombreux contacts ont eu lieu qui pourraient déboucher dans le même sens. Citons les contacts suivants :

- . le réseau PRELUDE
- . le réseau MIN (suite à la rencontre des ministres européens du Logement)

- . le réseau "Initiatives Economiques" (menée par Frères des Hommes)
- . le réseau DROGUE et DEVELOPPEMENT (suite au colloque organisé par la Coordination d'ONG)
- . l'Observatoire des décisions internationales (suite au sommet des "7 pays les plus pauvres")
- . le réseau AMARC de radios locales et le réseau VIDEAZIMUT sur le thème média et démocratie
- . le réseau CRIDEL sur le développement local

2. La discipline documentaire

Actuellement 54 projets sont concernés par la "discipline documentaire" de la FPH, c'est-à-dire que la convention signée avec nos partenaires stipule qu'ils doivent nous transmettre des fiches documentaires sur les thèmes de leurs projets, fiches documentaires élaborées à partir d'ouvrages lus, de documents internes, d'expériences ou d'interviews. 22 projets sur ces 54 nous ont envoyé une ou plusieurs fiches représentant pour l'instant un total de 278 fiches. Pour le démarrage d'une politique qui est encore trop souvent pris par les partenaires comme un travail supplémentaire et fastidieux, le résultat n'est pas si mauvais.

Il n'en est pas moins nécessaire de persévérer, et de relancer sans cesse les gens pour qu'ils aient le souci de transmettre leurs connaissances aux autres, dans un langage simple et compréhensible par tous.

En revanche, tous ceux qui, jusqu'à présent, ont appliqué la discipline documentaire régulièrement s'en disent fort satisfaits et réclament maintenant, à juste titre, de recevoir l'ensemble des fiches documentaires de la base de données.

La plupart de ces partenaires ne travaille pas encore sur le logiciel CDS/ISIS, ce qui nous oblige à faire saisir leurs fiches par le réseau RITIMO. D'où ce retard dans la remise des disquettes de données à l'ensemble du réseau.

On peut ainsi voir qu'il y a un triple apprentissage : celui du logiciel, celui de l'esprit des fiches et surtout... celui de leur usage.

La partie est seulement gagnée quand la méthode commence à être "passée dans les moeurs" en usage interne des équipes (le cas du PRIES par exemple).

3. Les "Travaux Documentaires"

Une trentaine de "Travaux Documentaires" ont été engagés jusqu'ici, et ont abouti à la production de 440 fiches.

La première année, nous avons lancé deux types de travaux documentaires :

- le premier type (TD n^{os} 4,5,7,8,9) consistait en une recherche d'informations sur les bases de données existantes. Ces "TD", réalisés par RITIMO, devaient révéler quels étaient les travaux, documents, expériences, ouvrages qui existaient sur un thème précis lié à une demande de financement présentée à la FPH. En fait, ce qu'ils ont prouvé à l'époque, c'est plutôt la pauvreté en informations pratiques des différentes bases.

- le deuxième type préfigurait davantage la suite des TD :

TD.02, réalisé par Solagral, pour la valorisation de son propre fonds documentaire, (et qui vient d'être édité en numéro spécial de "Base Arrière") ; TD.03 de Francis Mestries sur les stratégies paysannes et les politiques alimentaires face à la crise en Amérique Centrale et au Mexique ; TD.06, réalisé par Jean-Yves Fatras, sur la valorisation des savoirs traditionnels en matière de santé.

Les difficultés soulevées par ces trois TD ont bien montré à quel point, à ce moment-là, la FPH avait encore du mal à expliquer clairement ce qu'elle souhaitait. Aujourd'hui encore, il faut revoir plusieurs fois de suite les personnes, pour que les résultats soient les plus conformes aux attentes de chacun :

- .pour la FPH, que l'esprit des fiches tel qu'elle l'a défini soit respecté ;

- .pour les partenaires, que l'information qu'il détient ne soit pas déformée par le fait de devoir rédiger les fiches dans un langage accessible à tous.

Les deux "TD" suivants ont été réalisés dans le cadre d'une phase préalable au financement de deux projets présentés à la FPH (TD.10, réalisé par le Cedal, sur les rapports culture-pouvoir dans le domaine de l'éducation populaire, en rapport avec le projet SAPE au Brésil, et TD.11, réalisé par l'Arac, sur "Ecole, systèmes de valeurs des jeunes et développement", en rapport avec le projet Sanabel en Egypte). Dans les deux cas, la qualité des travaux remis a permis de mieux cerner la pertinence des demandes et ont débouché sur le financement des deux projets.

Depuis, de nombreux TD ont été réalisés sur des thèmes très divers. Citons en particulier :

- Agriculture alternative (ce TD, n°12, a aidé Geyser à mettre sur informatique le contenu des articles de sa revue "Alternatives Agricoles") ;
- processus d'industrialisation (TD13, ADR et Pierre Judet) ;
- expériences de technologies adaptées et de vulgarisation au Cameroun (TD14, Apica) ;
- différents aspects du "discours sur le développement" (TD16, Hélène Ilbert) ;
- pratiques de développement et d'animation rurale (TD17, Valorisation du fonds documentaire de CICDA, en cours de réalisation) ;
- entreprise et droits de l'Homme (TD19, Thierry Jeantet de EDH) ;
- pratiques juridiques d'initiative populaire (TD20, réalisé par Juristes Solidarités et Jean Designe. Une quarantaine de fiches remarquables) ;
- problèmes de la drogue (le TD21, est réalisé par Alain Labrousse, suite à la bibliographie (850 références) effectuée dans le cadre de la Campagne d'Information sur "drogues et développement" organisé par une coordination d'ONG et soutenue par la CIMADE) ;
- stratégies de survie en milieu urbain (TD22, GRET) ;
- recherches sur le Mali (pour le TD23, Hallasy Sidibe doit restituer sous forme de fiches documentaires la teneur des nombreuses thèses effectuées sur le Mali. Ces thèses ont été réalisées aussi bien par des Maliens que par des Français mais elles sont pratiquement toutes en France. Il envisage ensuite de les rapatrier au Mali pour que les chercheurs maliens puissent bénéficier de ces informations) ;
- forêts tropicales (Nigel Harle, Ecoropa, TD24) ;
- expériences de vidéo populaire en Afrique noire (GRET, TD15) ;
- pollution des eaux par les nitrates (GRET, Pierre Vuarin, TD26) ;
- etc.

Les résultats de ces différents travaux documentaires, sont en général bons. Cependant il est nécessaire de considérer le facteur temps comme important pour la remise des travaux. En général, le délai imparti pour la restitution du travail est environ de huit mois. Ce n'est pas excessif. La demande spécifique de la FPH, quant au style de rédaction des fiches, exige du temps, pour vérifier que les partenaires l'ont bien comprise. Ce travail est reconnu par tous comme difficile jusqu'au moment où le style et la démarche sont bien assimilés.

Autre constatation : les meilleurs travaux remis sont ceux qui proviennent d'une demande très précise de la FPH ou d'un partenaire, et qui concernent un thème en rapport avec

les projets soutenus ou les programmes. Ou qui portent sur une dynamique concernant plusieurs organismes ou projets pouvant aboutir à la création d'un réseau spécifique à l'intérieur de DPH.

La FPH sera donc maintenant plutôt tentée d'engager des TD liés aux lignes de force, aux programmes ou aux rencontres de Saint-Sabin.

4. Le réseau de troc de "Base Arrière"

Le réseau de troc, lié à la diffusion du bulletin "Base Arrière" comprend 102 organismes et/ou personnes à titre individuel. Les fiches remises à la FPH dans le cadre du troc se situent aux alentours de la centaine. Ce chiffre peut paraître dérisoire par rapport aux nombres de personnes et d'organismes engagés dans le troc. Mais pour beaucoup, la demande de la FPH n'est pas assez claire, et un grand nombre de ces partenaires attendent de recevoir les données ainsi accumulées sous forme de disquettes, pour se rendre compte de la valeur de la base de données DPH et ainsi ressentir la nécessité de contribuer à son alimentation par leurs propres informations.

Le retard de la restitution des données aux partenaires est donc un problème sérieux et doit être comblé dans les prochains mois. Il faudra donc attendre que ces "partenaires de troc" aient reçu ces disquettes de données avant d'exiger d'eux une participation plus régulière.

5. Le Bulletin "Base Arrière"

Le bulletin "Base Arrière" était réalisé jusqu'à présent par les centres de RITIMO, sur des thèmes correspondant directement aux préoccupations de la FPH. Le nombre de fiches réalisées dans ce cadre s'élève à 385.

Dans les prochains mois, une fois que le retard de la saisie des fiches des partenaires sera écoulé, les numéros courants de "Base Arrière" seront composés de la production des fiches documentaires de tous les partenaires de la FPH et de celles des centres de RITIMO.

Un comité éditorial va être créé pour que la composition de "Base Arrière" reflète la diversité des partenaires mais aussi pour que la qualité des numéros soit respectée, les fiches publiées dans "Base Arrière" étant une sélection des meilleures fiches produites. Depuis le début de 1990, une nouvelle maquette de couverture du bulletin a été créée par Vincent Collin. Cette nouveauté s'accompagne également de la

création de numéros spéciaux, diffusant les fiches documentaires réalisées dans le cadre des "TD" (sucre, expériences de communication à la base, etc.).

6. Divers

D'autres fiches ont été réalisées sur le même bordereau de "fiche documentaire".

Le réseau des centres RITIMO a effectué cette année un exercice de fiches documentaires sur l'un des projets financés par la FPH, le projet Morogoro. Ce travail s'est révélé très fastidieux. Les documentalistes de RITIMO, ne connaissant pas tout l'historique du projet, ont dû repartir de zéro et relire la totalité des documents pour se faire un avis sur ceux qui devaient être analysés. Elles ont tout de même produit 97 fiches, qui font maintenant partie de la base de données "DPH".

Dans le cadre de la rencontre des ministres européens du Logement, découlant du travail de Pierre Calame en tant que consultant du ministère de l'Urbanisme, ont été rédigées 150 fiches d'expériences.

Le bilan de la production de fiches documentaires porte donc aussi bien sur celles qui découlent de la "discipline documentaire", que sur celles des "Travaux Documentaires", du troc, de Base Arrière, de la rencontre des ministres du Logement, du dossier Morogoro. Il se situera, aussitôt terminés les sept derniers "TD", aux alentours de 1800 fiches.

les mécanismes de travail

1. Le Logiciel CDS/ISIS et la base de données DPH

Le logiciel CDS/ISIS créé par l'Unesco a été choisi par la FPH pour sa gratuité et pour l'ampleur de sa diffusion au plan international. Il a été adapté aux besoins de la FPH et surtout simplifié pour permettre au plus grand nombre de l'utiliser sans peine.

La conception du bordereau de la fiche documentaire a pris du temps, mais c'est surtout la confection d'un manuel d'utilisation simple et clair de la base de données qui nous a demandé beaucoup d'efforts. Nous avons ensuite diffusé la base de données aux 69 partenaires qui nous en avait fait la demande.

Mais la plupart de nos partenaires ne travaille pas sur le logiciel documentaire DPH. Deux raisons à cela :

. Il s'agit de petites structures, équipées d'un seul appareil qui ne leur permet pas de charger la base de données, ou équipées d'un appareil non conforme aux spécificités informatiques nécessaires pour travailler avec DPH (par exemple Macintosh est incompatible).

. Ils n'ont pas tous les moyens financiers pour s'acheter un ordinateur. Ceux qui le peuvent, choisissent en général un Macintosh leur permettant de faire beaucoup plus de choses qu'un PC ordinaire.

Nous avons eu en général de bons échos sur la qualité du manuel mais le logiciel reste lourd d'utilisation et ne permet pas encore la recherche à partir des fiches produites.

Une première disquette de données va être diffusée à nos partenaires dans le courant du mois d'octobre et comprendra les fiches documentaires des numéros 0, 1, 2 de "Base Arrière" ainsi que les fiches du TD03. Une seconde disquette sera envoyée courant novembre, comprenant les numéros 3 à 8 de Base Arrière plus une partie des fiches des partenaires.

2. Le thesaurus

Le thesaurus, c'est-à-dire le dictionnaire des mots-clé, a été créé à l'origine pour la gestion du fichier "suivi" des projets. La FPH l'a diffusé aux partenaires pour les fiches documentaires, souhaitant ainsi que les données soient codées de manière commune pour une utilisation correcte logiciel-documentaire.

Sachant d'avance que le thesaurus "FPH" n'était pas complet, le bordereau documentaire a été créé avec une zone permettant à nos partenaires de coder aussi les fiches avec leurs propres mots-clé, pour leur permettre une gestion des données plus conforme à leurs attentes.

Nous sommes en train d'effectuer un travail de mise à jour, de nettoyage et de hiérarchisation des mots-clé pour obtenir un thesaurus plus complet et plus pratique dans son utilisation.

Il sera ensuite traduit en langues anglaise et espagnole.

la politique de communication

ou comment faire concurrence aux tiroirs

Michel Sauquet

valorisation éditoriale

Avant l'exposé austère des principes et des modalités, quelques histoires :

* Grâce à l'appui fourni par la FPH au GRDR pour qu'il capitalise son expérience, Philippe Lavigne-Delville a écrit... Il a tellement écrit qu'il a fallu rajouter quatre boîtes sur les étagères de la Fondation pour engranger tous ses rapports. A travers les réunions, discussions, missions que ce travail a occasionnées, le GRDR nous dit avoir pleinement tiré parti de cette capitalisation. Mais les autres!... Le comité de suivi FPH a souffert d'indigestion. Certains ont même avoué avoir quelques difficultés à comprendre ce qu'il y avait dedans. Non que ce soit confus. Abstrait, simplement.

Or le contenu du travail de Philippe est passionnant. Le GRDR travaille depuis longtemps, en France et au Sahel, avec des migrants sénégalais et maliens; et l'analyse qu'il

a faite au fil des ans de la façon dont raisonnent et décident ces groupes, moitié paysans, moitié acculturés au Nord, l'a amené à modifier ses pratiques de travail, ses projets, la structure de ses équipes. Philippe Lavigne-Delville a été mis au défi de raconter cela de façon accessible aux non-spécialistes du thème et de la zone. Et plutôt que de rafistoler un texte a posteriori en le faisant "rewriter" par un professionnel de la plume, nous avons demandé à Sonia Debeauvais, ancienne collaboratrice du CPJ (centre de formation des journalistes), de travailler avec lui avant même qu'il ne se mette à rédiger cette synthèse. Pour la première fois peut-être, Philippe a eu des conseils précis sur sa façon d'écrire, et il s'est lancé, avec un style qui n'a rien d'impénétrable, dans la rédaction d'un livre de la collection des "Ateliers du développement" animée par la FPH et le GRET aux éditions Syros qui aura pour titre "La rizière ou la valise".

* Jeanne Combaz, enseignante et analyste, est venue voir un jour Pierre Calame à la Fondation pour lui raconter son histoire difficile et donner son sentiment sur le quasi-monopole de l'explication freudienne de tout et de rien par des données d'ordre sexuel. Pour elle, la violence ressentie dans la petite enfance est au moins aussi importante pour faire comprendre les comportements de l'adulte. On aurait pu faire un texte scientifique de plus sur cette thèse. Jeanne Combaz et Pierre Calame sont tombés d'accord pour préférer le roman, plus susceptible de dépasser la dizaine de lecteurs. A Annik Noguera et à moi, Jeanne a lu quelques chapitres il y a un mois. Le sujet n'est pas facile, l'intrigue pas toujours convaincante, mais le fond est là, la poésie du style, l'écriture à coeur ouvert. Peut-être pas le Goncourt, mais, bien entendu, mieux qu'une communication scientifique.

* Octobre 1989. La réunion avec les membres de l'ARCI, réseau de chercheurs en sciences sociales disséminés de par le monde mais réunis par un même inspirateur, le célèbre sociologue Paul-Henri Chombart de Lauwe, a duré jusqu'à huit heures du soir avenue Raymond Poincaré. N'y tenant plus, Pierre Calame a élevé le ton : "Ecoutez, les amis, ce n'est pas possible. A l'oral, vous êtes passionnants, vous racontez des histoires, on comprend tout ce que vous dites. Mais vos rapports sont hermétiques. Tout se passe comme si la clarté à l'écrit vous était interdite par la Faculté. Il faut faire quelque chose". Quelques mois plus tard, quelque chose est devenu quelqu'un. Un journaliste, Thomas Schnee, a été mis par la FPH à la disposition de l'ARCI pour travailler avec les chercheurs, de Paris à Caracas en passant par Lisbonne, et proposer une autre façon de raconter à

l'écrit comment, concrètement, les recherches en sciences sociales embrayent effectivement sur des actions de terrain, dans des domaines aussi divers que l'espace urbain, les droits des femmes, l'immigration. Sept histoires sur l'utilité sociale des sciences sociales en résulteront, publiées dans la collection des "Ateliers".

* Un enfant blond comme les blés, un petit gringo aux cheveux d'encre et un jeune Indien payaient ensemble sur une pirogue d'un bras de l'Orénoque : c'est le fils d'un membre de comité de suivi, celui d'un psychologue soutenu par la Fondation dans un projet "santé mentale", et un enfant de la communauté autochtone. La photo est magnifique, perdue dans une montagne de clichés somptueux qui disent mille choses sur le pays, le projet, la démarche, les rapports interculturels, la domination des Indiens... Ces photos-là, elles ne resteront même pas dans les tiroirs de la Fondation, car Jean-Marc Rennes, l'homme du comité de suivi va les remporter. Il n'en a qu'un exemplaire. Le lendemain, Pierre, Paulette et moi griffonnons sur la nappe d'un restaurant chinois, nous creusant la tête pour savoir comment on pourrait valoriser ce genre de stock de photos rapportées par nos partenaires ou par les comités de suivi et si vite perdues pour les autres. En résulte la définition d'un concept de collection "images des hommes, des sciences et des cultures" où les photos et divers niveaux de textes se répondent de page en page, commentées par ce que nous appelons, enivrés par le saké, "comités d'étonnement et d'analyse". Le surlendemain, nous recevons de Denis Ruellan une demande de financement d'un film sur l'Amazonie. Le film ne sera pas financé, mais le dossier de présentation du film est l'illustration tombée du ciel de ce que nous rêvions de lancer. Denis affine le projet avec nous et l'enrichit de la notion de "livre mosaïque". Depuis trois mois, il travaille aux quatre premiers prototypes.

* La rencontre avec les éditions La Découverte, en octobre 1989, est sympathique, mais relativement décevante : sur un total d'une vingtaine de thèmes pour lesquels nous pourrions imaginer une aventure éditoriale, seuls deux ou trois apparaissent à son directeur François Gêze comme commercialement réalisables. Réfléchissant à notre tour à la façon de valoriser ce que nous ou nos partenaires avons à dire sur le thème de la production des sciences, des risques technologiques majeurs, de l'innovation technique, etc., nous nous demandons si la forme de l'article n'est pas la plus appropriée. C'est alors que François nous propose de coproduire la nouvelle version du fameux "Etat des sciences et des techniques", vendue à 25 000 exemplaires il y a plusieurs années, et de lancer le Groupe de Vézelay dans la

production d'un "Etat des relations Homme-Environnement". C'est une opportunité et un défi : l'occasion de faire écrire une foule de partenaires sur des sujets qui nous paraissent essentiels (chaque "Etat" comporte 150 à 200 articles), mais aussi l'exercice périlleux du travail au sein d'un comité éditorial où l'approche interdisciplinaire et questionnante de la Fondation arrache des cris à certains journalistes scientifiques qui nous prennent pour de doux rêveurs. Pierre a gagné quelques cheveux blancs. Jacques Foulet-Mathis et Bertrand Hervieu tiennent bon.

* Jean-Louis Schleg vient d'écrire à Daniel Durand. A quatre-vingt-sept ans, il se remet d'un coup de pompe, dans la retraite du couvent franciscain où il s'est enfermé, se délestant auprès de ses enfants du peu de biens qui lui restent. OK pour la poursuite des mémoires. Schleg en a un peu assez, mais Daniel Durand, en porte-plume infatigable, est bien décidé à ne pas laisser s'évanouir la mémoire de l'expérience exceptionnelle de ce faiseur d'eau et de développement, qui inaugurera la collection "Singular-Pluriel" de la FPH avant Henri Desroche, Henryane de Chaponay, Colette Humbert, et bien d'autres personnes qui auront réussi, au cours de leur vie, le tour de force de mettre leurs actes en conformité avec leurs idées.

* Pierre Barrot s'est cloîtré pour nous depuis fin août dans la banlieue de Montpellier. Mais sur ce point, motus! Il a l'air inspiré, pour le moment, retour de la savane. Le défi lancé à ce jeune journaliste et à un de ses collègues burkinabé est un peu redoutable : montrer qu'un vrai récit, proche du roman, peut apporter quelque chose de plus en termes d'impact et de réflexion qu'un rapport d'évaluation 21x29,7 sur le "83,05 IT-Dello" de la Fondation. L'idée nous en est venue une fois encore avenue Raymond Poincaré, en écoutant Bernard Gay et Benoît Vergriette parler sous le portrait de Charles Leopold Meyer : "mais c'est un vrai roman, votre histoire!" Bien sûr, nous n'aurions pas pris ce risque si les péripéties du projet en question ne renvoyaient pas à une multitude de facteurs politiques, économiques, interculturels qui nous renseignent sur les processus de développement et nous permettent de passer de l'événementiel au débat de portée générale.

Ces sept histoires donnent une idée de la façon dont s'est progressivement construite notre politique éditoriale. Comme dans tous les autres domaines d'activité de la Fondation, la saisie d'opportunités y a joué un rôle important.

Pour résumer l'architecture de cette politique, et pour ne pas se priver de la poésie du langage technocratique, on peut dire qu'elle repose, en octobre 1990, sur trois objectifs, trois règles et trois modalités :

Les trois objectifs

1. **Valoriser le travail des partenaires de la Fondation**, dans le cadre des opérations par elle soutenues. Il s'agit soit de rechercher une forme de diffusion des documents qu'ils produisent lorsqu'ils sont déjà écrits dans un style acceptable, soit de leur proposer un travail de reprise rédactionnelle, soit de les inciter à écrire s'ils ne comptaient pas le faire. Dans la mesure du possible, toutes les conventions passées au cours des cinq années à venir comporteront une clause "valorisation éditoriale".

2. **Faire avancer des idées** : en plus de ce qui vient d'être mentionné, cet objectif amène à recueillir et valoriser des textes de gens qui jusqu'ici n'étaient pas des partenaires, mais enrichissent par leurs idées et leur action les thèmes prioritaires de la Fondation, étayent ses lignes de force. C'est la logique qui préside à l'aventure des "Etats" de la Découverte, ou à l'appui par la FPH à la publication d'ouvrages émanant souvent, si l'on peut dire, des "amis de nos amis" (biographie d'un intouchable transmis par G. Poitevin par exemple).

3. **Favoriser l'innovation en matière d'édition** : la FPH avait déjà apporté son appui à la collection bilingue "l'Arbre aux Accents" animée par Suzanne Bukiet, collection très particulière que l'on commence à remarquer, dans les milieux de l'édition, pour son originalité. Le lancement par la FPH d'une collection mosaïque "Images des hommes, des sciences et des cultures" correspond lui aussi à cette démarche d'expérimentation.

Les trois règles

1. **La langue de bois ne passera pas** : plus facile à dire qu'à faire. La FPH constitue progressivement, non sans difficulté, un réseau de professionnels de la plume pour réécrire, former, proposer aux partenaires des formes d'expressions accessibles. Ce ne serait pas nécessaire si tous les partenaires racontaient des histoires, donnaient des exemples, oubliaient l'oeil de l'Université. Certains le font spontanément, d'autres non. La Fondation doit y inciter inlassablement.

2. Dépasser le cercle des collègues convaincus : Un scientifique n'a pas de difficulté à diffuser ses papiers auprès de ses pairs. Un homme de terrain peut toucher sans problème le petit réseau d'ONG qu'il connaît et qui le connaissent. L'ambition de la Fondation, c'est de permettre aux idées d'une personne ou d'un groupe d'être entendues par des gens qui ne sont pas spécialistes du sujet ou de la discipline dudit groupe, mais à qui ces idées peuvent apporter quelque chose car ils rejoignent des préoccupations universelles: ce que tel collectif d'artisans-pêcheurs chiliens dit sur ses relations avec l'administration intéresse par exemple telle ONG européenne ou brésilienne d'habitat populaire parce qu'elle touche à des problèmes essentiels de relations entre l'Etat et la société civile.

La Fondation aide à l'amplification du langage soit par un travail propre de mise en relation des groupes grâce à la circulation des textes (lettres circulaires, dossiers à fenêtre), soit par une série d'alliances avec des éditeurs, qui permettent une diffusion en librairie et par catalogue, permettant ainsi de toucher un public qui n'est pas forcément connu à l'avance.

3. Garder une place à l'imprévu : en priorité, et c'est bien normal, ce que la FPH peut attendre de sa politique de communication, c'est qu'elle valorise les leçons tirées d'opérations déjà soutenues. Mais nous montrerions une conception étriquée de notre rôle si nous ne saisissons pas certaines occasions d'appuyer un processus éditorial que nous n'avons pas suscité, mais qui va bien dans le sens des préoccupations qui sont les nôtres et qui peuvent enrichir nos collections: ainsi du livre sur la littérature de cordel au Brésil, de l'appui à la traduction de textes de Joseph Needham sur le thème science et religion, des dossiers apportés par le GRET sur le pastoralisme ou l'impact des ONG nord-américaines en Afrique... Cependant nous sommes conscients du danger d'être pris pour des agents littéraires par un nombre incontrôlable de personnes en mal de publication, et nous avons décidé d'une règle simple des deux tiers, applicable au moins pour le moment : deux tiers de valorisation d'opérations soutenues, un tiers correspondant à l'ouverture de nos collections à d'autres personnes.

Les trois modalités

a. L'édition "en interne"

Il s'agit de la publication et de la diffusion par la FPH elle-même de documents, périodiques ou non, destinés à un public de gens qui, en général, connaissent la Fondation. On connaît:

- "Base Arrière" et ses numéros spéciaux, partiellement sous-traités à Ritimo et suivi à la FPH par Annick Boix;
- "Histoires de Développement", cahiers thématiques trimestriels de l'IES auxquels nous allons davantage collaborer dans l'avenir, participant désormais aux comités d'orientation, et le considérant comme une partie intégrante de notre dispositif de publications. Ceci non seulement parce que nous finançons la plus grande partie de l'opération, mais aussi et surtout parce qu'elle porte directement sur les thèmes de la Fondation, beaucoup d'entre eux étant les sujets des futures rencontres de Saint-Sabin.
- la "Fondation en Chemin", conçue avec une nouvelle maquette mais reprenant l'esprit des numéros précédents. La Fondation en Chemin est une publication destinée au réseau de partenaires et d'amis de la FPH, ainsi qu'à tous ceux qui souhaitent prendre le temps d'en savoir plus sur la politique et l'évolution de notre Fondation.
- le jeu de plaquettes produites (plaquette bleue de l'enfant à la flûte, programme APM) ou à produire sur les différents aspects du travail de la FPH, ainsi que le livre des projets en préparation. Tout ceci concerne l'information sur la Fondation.

La programmation des dossiers et documents de travail FPH se met en place progressivement. Trois "dossiers pour un débat" ont paru en août (innovation, agriculture paysanne et décollectivisation). Déjà reproduits en pub et en fac-similé dans le dernier numéro de Transrural (revue de l'AFIP)! Les premiers dossiers "à fenêtre" (du type de celui qui contient ce document) paraîtront à partir du premier trimestre 1991, avec plusieurs couleurs et plusieurs types de découpe. Rappelons que ces dossiers reproduiront des journaux de bord, des analyses transversales, des articles par thème (à venir, par exemple, une série de textes sur l'utilité sociale des sciences), ou des notes significatives que nous souhaitons diffuser (à paraître un texte de F. Greslou et une série de fables de P. de Zutter sur l'écologie en milieu andin)...

b. Les collections

Trois collections suscitées par la FPH (Ateliers, Singulier-Pluriel, Images) sont en gestation, ainsi que la participation à une collection déjà existante (Etats de la Découverte).

La collection des Ateliers du Développement

A partir d'expériences, d'histoires, de cas concrets fournis par nos partenaires ou, dans certains cas, par ceux du GRET, cette collection traite de questions correspondant aux thèmes et lignes de force de la FPH en matière de développement, de communication, de relations état-société... Depuis le 3 juillet, nous avons un contrat de direction de collection (FPH/GRET) aux Editions Syros/Alternatives (et une convention GRET/FPH), qui nous confère l'essentiel de la responsabilité dans le choix des titres et dans la conduite des processus rédactionnels. Syros se charge de l'édition (les premiers tirages sont de 2 500 exemplaires), de la promotion et de la mise en librairie. Par ailleurs, le GRET se porte acquéreur d'une partie du tirage pour en assurer la diffusion par ses circuits propres dans les établissements d'enseignement, les milieux de la coopération et de la recherche, etc. La FPH, en acquiert de son côté 200 exemplaires pour sa diffusion interne, et elle est liée au GRET par une convention de sous-traitance portant sur certaines tâches de coordination, de traduction, de réécriture, de correction, etc.)

D'ici début février 1991, cinq titres seront parus :

* Christophe Roman (AFIP) : **Agriculture, le système français ; origines et fonctions des organisations professionnelles agricoles.** Préface H. Rouillé d'Orfeuil. (Etude commandée à l'AFIP par le programme FPH Agricultures paysannes et modernisation). Le livre est déjà traduit et publié en polonais, en cours de traduction en portugais au Brésil, et bientôt en espagnol au Mexique.

* M. Sauquet : **Le voisin sait bien des choses ; communication et participation en milieu rural ; leçons du cas brésilien.** Préface de Bertrand Hervieu. (Dans le cadre du programme FPH Droit à la communication)

* Claire Oxby : **Peuples pasteurs en crise ; les réponses des ONG en Afrique.** Préface de JP. Olivier de Sardan.

* M. Maradeix : **Les ONG américaines en Afrique ; bilan et perspectives de trente organisations non gouvernementales.** Préface de Jean-Marie Hatton.

* JP. Vigier : **De la jungle au jardin ; récits d'une expérience d'économie solidaire.** Préface de René Lenoir (il s'agit de l'expérience de la SIDI).

Suivra immédiatement le livre de Philippe Lavigne-Delville signalé plus haut. Autres projets en cours : un titre sur les radios locales dans le monde (réseau AMARC), un titre sur le thème "petits écrans et démocratie" (réseau VIDEAZIMUT). En 1991, seront lancés également les processus de rédaction d'une demi-douzaine de livres valorisant à travers des histoires concrètes, l'expérience de partenaires de la FPH comme l'ARCI ("de l'utilité sociale des sciences sociales"), le PTA/FASE (savoirs paysans, savoirs scientifiques), le GRET/Habitat ("vivre et survivre dans la ville"), le PRATEC (rapports interculturels dans les pratiques de développement) et le groupe "Runamaqui" ("Soleil du Sud").

La collection Singulier-Pluriel

Autant les textes ont avancé sur la collection des Ateliers, autant leur gestation est lente pour Singulier-Pluriel. Rappelons que l'ambition de cette série est de recueillir l'expérience de gens qui ont su lier toute leur vie des valeurs, une connaissance et une action, et qui sont prêts à raconter aussi la ou les aventures collectives auxquelles ils ont participé. Il ne faut pas s'attendre à ce que les premiers textes soient publiés avant un ou deux ans, et ceci sous réserve que nous ayons trouvé l'éditeur adéquat.

Le seul titre qui est sur le point d'être prêt (Jean-Louis Schlegel) n'attendra donc peut-être pas la sortie de la collection et sera versé dans les "Ateliers du Développement". Nous sommes en effet convenus de prendre notre temps pour les suivants (Henri Desroches, Paul-Henry Chombart de Lauwe, Colette Humbert, Henryane de Chaponay, Ruy da Silva, Guy Poitevin, Roby Bois). Par ailleurs, Pierre Calame est bien d'accord sur la nécessité d'un texte l'engageant personnellement (et non pas à titre Fondation). Le tout est de trouver le temps !

En constatant le temps nécessaire à l'accouchement de cette collection, nous ne jetons pas du tout l'éponge, au contraire. Au fond, c'est bien normal : plus on personnalise un document, moins on peut demander à son auteur de le faire en trois semaines.

La collection Images des hommes, des sciences et des cultures

Nous en avons décrit l'origine dans l'une des histoires citées plus haut. Denis Ruellan travaille depuis trois mois à la réalisation des cinq premiers prototypes, qui seront prêts au premier trimestre 1991, et que nous pourrions alors soumettre aux éditions Syros Alternatives, fort intéressées à priori.

Les cinq cahiers prévus :

* **Moscou : santé mentale et perestroïka** (B. Doray, Z. Domic, projet 88.18)

* **Uruara, village d'Amazonie** (D. Ruellan, étude sur la population caboclo, le défrichement et les problèmes écologiques)

* **Morogoro : rapprocher les agronomes des paysans** (photos F. Levard, textes de B. Hervieu, B. Vergriette, etc.)
Projet 84.01

* **Mixité dans le travail et droit des femmes** (Université de Rennes et services de formation professionnelle).

* **Littérature de Cordel** (R. Grelher, CP 23 et Julie Cavignac, Bourse Lausanne).

En 1991, nous avons d'ores et déjà deux autres projets : celui de l'opération santé mentale en Colombie (88.18) d'où est née l'idée de collection, et "un autre regard sur le handicap physique" (Olivier Pasquiers, en liaison avec l'association des paralysés de France).

La participation à la collection des Etats de La Découverte

Le départ de cette aventure a déjà été cité au début de cet article. La situation est actuellement la suivante :

* **Etat des sciences et des techniques : processus en cours.** La sortie est prévue pour le début de 1992.

* **Etat des relations homme-environnement :** en cours également. L'ouvrage est réalisé à l'initiative du Groupe de Vézelay et avec l'appui financier de la FPH. Michel Beaud et Larbi Boughera sont les deux coordonnateurs. Sortie prévue également pour début 92.

* **Deux idées nous sont venues depuis.** Bertrand Hervieu suggère de proposer, en collaboration avec Solagral et le programme Agricultures Paysannes, un **Etat des paysanneries**. D'autre part, on pourrait imaginer de travailler avec Yves Cabannes et Henri Coing à un **Etat des villes**.

c. Les ouvrages hors-collection

Rappel des titres en cours de préparation:

- * Daya Pawar : Ma vie d'intouchable, préfacé par Guy Poitevin, à paraître avant la fin de l'année à La Découverte;
- * J. Needham : Science, Société et Religion (La Découverte)
- * Histoire d'une pompe (P. Barrot/S.Dramé, voir plus haut)
- * Roman de Jeanne Combaz
- * David Gakunzi : agenda 1991-92 de la mémoire du peuple noir.

la valorisation audiovisuelle

Elle comporte quatre aspects :

1. L'appui à la mise en forme de documents bruts, film ou vidéo, accumulés par nos partenaires.

Depuis le 1er mai, deux opérations ont été engagées :

- Tania Roelens/Bolanos, du projet santé mentale en Colombie (86.22), prend depuis plusieurs mois des "notes vidéo", filmées sur le tas et liées à sa situation de chercheur. Nous avons pris en charge l'intervention de Libre Parcours Audiovisuel (LPA, Patrick Nadler), un studio de montage vidéo, pour réaliser avec elle le montage de trois ou quatre documents : quelques vidéos très courtes sur les sorciers indiens, la pêche, etc., et un reportage sur la mise en valeur d'une dynamique entre deux sociétés différentes habitant dans une même région, avec leurs oppositions, leurs succès, les ouvertures possibles face aux conflits, etc.

- Valorisation vidéo du projet santé mentale Paris-Moscou (88.18): même procédure, même partenaire professionnel (LPA), même enthousiasme, et même gros investissement en temps de la part des partenaires/projet (Zorca Domic).

Un appui similaire devait être fourni à M. Girardi (projet Serra do Mel 88.03), et à Alain Labrousse qui souhaite faire le montage des "rushes" réalisés dans le cadre du projet Mapuche au Chili (88.21).

2. La commande de films spécifiques sur des opérations soutenues par la Fondation

Il s'agit de toute autre chose que de "financer des films", type d'appui qui, dans son principe, a été écarté officiellement par la FPH en mai 1990. Il s'agit d'une modalité de valorisation un peu spéciale, demandant un cahier des charges très strict par lequel la FPH exige qu'on ne fasse pas du "discours de", mais que l'on s'assure bien de la participation des intéressés à la conception même du document, du contrôle du produit, et de son aptitude à aider à l'expression des gens. Ce type de cahier des charges est très difficile à faire admettre. Il y aurait beaucoup à dire sur tous les documents que nous avons visionnés "en interne" au cours de nos lundis vidéo. On constate à quel point le modèle publicitaire du film d'entreprise est universellement répandu, et à quel point les normes enseignées dans les lieux de formation en communication sont à mille lieues de l'optique qui est la nôtre. D'où une extrême prudence dans notre politique dans ce domaine.

Depuis mai, nous avons engagé trois opérations de ce type seulement :

- film sur une rencontre entre paysans dans le cadre du projet Morogoro (84.01), décidé avec la Cimade, et réalisé par Frederic Noy;
- vidéo sur le projet Fortaleza de construction populaire (dans le cadre du projet 87.11, "stratégies de survie en milieu urbain", Yves Cabannes). Le film sera réalisé par le groupe de vidéo populaire TV Viva de Recife, qui a déjà été visité par les favelados de Fortaleza lors d'un voyage d'études à Recife en 1989.
- film sur le thème "les jeunes, les problèmes de fécondité et les nouvelles méthodes de procréation". Film réalisé en octobre à partir d'une conférence de Philippe Jouhet et d'interviews de lycéens.

3. Appuyer des opérations de diffusion

Des contrats de ce type sont en cours, par lesquels nous acceptons de prendre en charge la duplication de films en un plus ou moins grand nombre d'exemplaires à charge pour le bénéficiaire d'enquêter sur l'impact du film concerné et d'en tirer des leçons en termes de diffusion: film "Terra pra Viver", film "Save the Rain Forest" (Ecoropa), film "Regards africains" (INODEP/ARCADIE), films/clips diffusés à la TV sur les savoirs paysans par le groupe thaïlandais THIRD, films de vidéo populaire du groupe "Seculo Video" au Brésil.

On pourrait mentionner à la suite de cette politique d'appui à la diffusion (que nous n'avons pas encore le temps de suivre très correctement) l'évolution du projet ICAD (86.39). Un travail intéressant a été fait par cette équipe, d'où il ressort notamment que la diffusion d'une série de films dans le cadre d'actions de formation vaut bien moins par le message que ces films transmettent que par la réflexion et l'expression propre qu'ils suscitent chez ceux qui voient le film. Le film est bien considéré alors comme un catalyseur, stimulant la réflexion.

4. La politique d'expositions

La FPH s'est équipée de manière à pouvoir accueillir rue Saint-Sabin des expositions réalisées à sa commande ou par des partenaires. L'AG du 16 octobre 90 donne une première idée de ce dispositif (exposition sur la FPH elle-même), et en 1991, nous présenterons une exposition de maquettes et d'oeuvres d'illustrateurs, avec l'association "L'Arbre aux accents" (projet 88.17).

Le programme "paix"

Paulette et Pierre Calame

Le choix de la "construction de la Paix" comme axe prioritaire de travail pour la Fondation résulte d'une convergence.

En 1987, le CCFD nous propose de nous associer à lui pour soutenir le travail d'une équipe colombienne de chercheurs, le CINEP, qui s'efforce de mettre en oeuvre dans son pays un travail simultané de recherche et d'action en faveur de la paix. L'idée est simple. En Colombie, la violence liée à la drogue, la plus visible actuellement pour l'opinion internationale, ne fait que relayer d'autres formes traditionnelles de violence, affrontements politiques, guérilla. Comme si les *occasions* de violence étaient conjoncturelles mais les *rapports* de violence structurels. Face à cette situation, qui a de très lointaines racines, le CINEP développe une philosophie de l'action : puisque les causes s'enracinent dans une expérience collective, il faut des solutions qui se construisent dans la durée, également par une expérience collective. D'où leur double volonté de recherche et d'action. De recherche interdisciplinaire, associant historiens, psychologues, politologues, sociologues, économistes, car la culture de violence a de multiples facettes. D'action, en appuyant au prix de la vie s'il le faut, des actions de paix, des processus de paix qui s'organisent au niveau local, des paysans qui refusent les pressions opposées des militaires, paramilitaires, guérilleros et mafiosi, des actions dans les écoles "pour que les enfants de la guerre fassent ensemble une réflexion .

sur les processus de paix". Bref en essayant de susciter et d'accompagner des expériences collectives visant à construire de nouvelles valeurs et de nouvelles manières de régler les conflits.

La Fondation avait été très intéressée par cette démarche. D'abord parce qu'elle correspondait bien à son idée des relations entre réflexion et action. Ensuite parce qu'elle sortait de la vision étroite de projets ponctuels. Enfin parce que le sujet même lui paraissait excessivement important.

La "construction de la paix", voilà bien une dimension du progrès. Et pourtant, on peut se demander si les efforts scientifiques sont à la hauteur de l'enjeu. Une simple constatation : il existe une science de la guerre, avec un nom, la **polémologie**, un enseignement, des chaires universitaires. Mais parle-t-on "**d'irénologie**", de science de la paix ? Comme si la paix relevait seulement de l'ordre de la morale et non de l'ordre des connaissances et de l'expérience !

Le CINEP insiste, et nous le rejoignons pleinement sur ce point, sur le fait que les explications les plus fréquemment avancées de la violence, notamment à l'échelle d'une nation, sont un peu courtes. Elles sont en général économiques et politiques. L'état de violence serait fils de l'oppression, de la dictature, de la pauvreté. Faisons cesser l'oppression, revenons à la démocratie politique et il en naîtra un état de paix. Et soutenons ceux qui luttent par les armes contre l'oppression ; une fois la victoire obtenue ils se transformeront en acteurs de la paix et de la démocratie.

Le CINEP fait observer que la Colombie a un régime relativement démocratique et depuis longtemps, que l'Etat n'y est pas trop fort mais trop faible, que ce n'est pas un des pays les plus pauvres d'Amérique du Sud. Il remarque aussi que les formes et l'intensité de la violence varient d'une région à l'autre de la Colombie et ce, depuis fort longtemps. Il faut souvent retourner aux conditions mêmes de la colonisation pour en retrouver les racines. D'où son insistance sur les dimensions historiques et culturelles de la violence. La construction de la paix ne se réduit pas au changement politique et économique, elle implique un processus de changement culturel d'une toute autre ampleur.

Autre idée encore qui en découle. Il y a des rapports directs entre la manière de gérer les contradictions et les conflits, d'imaginer les rapports avec l'autre à l'échelle

de la famille, du groupe, du voisinage et la manière de gérer ces contradictions et conflits à l'échelle de la société tout entière.

L'approche du CINEP n'aurait pas eu un tel écho à la Fondation si elle n'avait recoupé d'autres interrogations.

Et d'abord celle-ci. Pourquoi, si souvent, les pays ou les mouvements qui gagnent la guerre perdent-ils la paix ? Question qui hante les consciences de tous ceux qui ont soutenu d'Europe en Afrique, d'Afrique en Amérique, d'Amérique en Asie, les multiples mouvements de libération. Par quel maléfice les combattants souvent héroïques de la justice sociale et de l'indépendance aboutissent-ils si souvent au résultat inverse une fois au pouvoir ? N'est-ce pas parce que les vertus utiles pour gagner une guerre, notamment une guerre civile ou une lutte de libération, sont contradictoires avec les vertus nécessaires pour gagner la paix ? Et qu'il n'est pas si simple de faire triompher les premières et ceux qui les incarnent pour les remplacer, aussitôt la victoire acquise, par d'autres plus nécessaires à la nouvelle période qui s'ouvre ? Le processus de transition, les mutations qu'il suppose dans les esprits, dans la représentation de l'autre (à commencer par le fait qu'il n'y a plus d'ennemi clairement désigné), dans les compétences requises, qui s'en préoccupe ?

La Fondation soutient par exemple plusieurs actions au Viêt-nam. Dans ce pays, il semble bien que le cloisonnement, la dissimulation de l'information, le goût du secret qui étaient vertu dans la lutte se soient perpétués aujourd'hui avec les effets qu'on imagine. Et comme nous disait un responsable de province : "quand je suis arrivé, je venais du maquis ; je n'imaginais pas que c'était aussi compliqué, la gestion d'une société".

Combien d'autres pays où ce fut un déchirement, après la victoire chèrement acquise de devoir partager le pouvoir entre les "méritants" - ceux qui avaient payé le prix du sang - et les "compétents" qui étaient sagement à leur banc d'école, parfois dans les universités de l'occupant, pendant que les frères se faisaient tuer. La paix ne s'obtient pas, elle se construit. Elle se construit comme un processus de transformation de la société ; il y a beaucoup à apprendre de l'histoire de tant de déboires récents. Cette construction doit commencer avant la fin de la guerre. C'est pourquoi nous avons en 1988 décidé de soutenir un travail sur la préparation de la paix en Afghanistan, mené par le professeur Jéquier, à Lausanne.

Le "retour à la démocratie" de beaucoup de pays, en Amérique Latine et maintenant en Europe de l'Est, demain espérons-le en Haïti pose des problèmes de même nature que

le passage de la guerre à la paix. La dictature prend souvent appui sur des valeurs autoritaires enracinées dans le peuple. Ces valeurs peuvent préexister à la période de dictature ou avoir été induites par une oppression prolongée. Peu importe, il va falloir faire avec. On retrouve souvent une sorte d'homologie entre la personnalité profonde des personnes, l'organisation familiale et le système social et politique dans son ensemble. C'est l'hypothèse de Zorca Domic et Bernard Doray qui ont travaillé avec des psychiatres soviétiques sur la société russe d'aujourd'hui. Ils ont pu constater, avec d'autres, combien la structure autoritaire du système avait modelé les personnalités. Tout cela ne disparaît pas d'un coup de plumeau.

Tous nos partenaires en relation avec l'Europe de l'Est soulignent que la plus grande difficulté n'est pas le changement des structures économiques et politiques - celui-là peut aller vite - mais le changement des réflexes et de la culture.

Le professeur Pacaut se demande dans la même veine si la fin du clivage Est-Ouest ne va pas transférer le "marché de la violence" vers les situations de violence interne.

Sur un tout autre registre, Jeanne Combaz pense que la vie d'un enfant dans un contexte prolongé de violence et de peur structure sa personnalité profonde. Le passage à un autre système supposerait une véritable reconstruction de la personnalité.

La démocratie s'apprend probablement à la base, à partir de situations quotidiennes et, il est probable, comme le dit le professeur Pacaut, que pour construire la paix il faille commencer par réinventer au niveau local des "micro mécanismes" de négociation pacifique. Cela passe par un changement dans la représentation de l'autre.

Des flambées de nationalisme en Europe de l'Est aux massacres interethniques en Afrique du Sud, tout se passe comme si des tensions longtemps contenues, restées sans solution et comme congelées du fait d'un régime autoritaire ou d'un ennemi commun, s'exprimaient maintenant dans toute leur violence et ne parvenaient pas à se résoudre dans le cadre politique actuel.

Nous sommes aussi provoqués par des approches philosophiques. Venant Cauchy, philosophe canadien membre du Groupe de Vézelay, n'hésite pas à mettre en parallèle violence à la nature et violence aux hommes. Il voit dans deux cas les mêmes racines philosophiques : exaltation de la concurrence et légitimité de la domination.

C'est l'existence de toutes ces convergences sur ce thème qui nous a incités à mettre en place un programme de travail de cinq ans. Deux fils directeurs nous guideront.

Le premier, c'est de traiter ensemble les différents niveaux de violence : de l'individu à la société.

Le second c'est de chercher à appuyer ceux qui tentent de construire des processus de paix. La première étape sera de rapprocher les expériences concrètes. CINEP nous écrivait en avril 1989 : "compte tenu de notre ignorance de situations semblables nous sommes loin de pouvoir universaliser nos conclusions".

Nous commencerons donc par appuyer des rencontres, notamment en Amérique Latine, pour voir si l'on peut jeter ensemble les bases - réflexions théoriques et exemples - d'une "science de la Paix". Mais tout le programme reste encore à préciser.

le programme agricultures paysannes et modernisation

Pierre Vuarin

* Une préoccupation : le risque de disparition des agricultures paysannes et les graves conséquences qui en résulteraient pour les sociétés et les espaces ruraux du monde entier. La modernisation de ces agricultures apparaît, en effet, comme un processus ambigu. Elle constitue une condition de la pérennité de ces agricultures et de leur développement mais elle contribue aussi, dans le même temps, à l'exclusion d'un nombre important d'agriculteurs.

* Une hypothèse : la capacité d'adaptation et l'importance des marges de progrès possibles des agricultures paysannes dans des conditions favorables de développement. Parmi ces conditions, une nous apparaît essentielle : la maîtrise du progrès technique par les paysans et leur capacité à participer à la détermination des conditions économiques et sociales de la production agricole.

* Un triple objectif :

-Permettre aux organisations et aux mouvements paysans et ruraux de s'exprimer, d'intervenir à partir de leurs questions, de leurs revendications au niveau national et international.

-Permettre à ces organisations d'intégrer dans leurs réflexions, leurs actions tant au niveau international, que national ou local, les grands enjeux qui se jouent au niveau planétaire : problèmes écologiques, échanges et marchés internationaux...

-Favoriser un processus d'accumulation réalisé avec différents partenaires, dont les organisations paysannes, dans le sens du renforcement de "ce camp des agricultures paysannes."

Ce programme se donnait au départ trois axes de travail :

-définir les "voies paysannes" et les conditions de leur validité dans des contextes économiques, écologiques, politiques, différents ;

-mettre en évidence la diversité des agricultures paysannes et les manières de les prendre en compte ;

-appuyer les organisations paysannes et la structuration du milieu agricole et rural.

Nous présentons ici les actions qui ont été réalisées, celles qui sont engagées ou en projet en 1990-1991.

Les conditions de validité des agricultures paysannes

Plusieurs travaux ont contribué à mieux définir les conditions de validité de ces agricultures paysannes :

-un argumentaire rédigé par B. Delpuech "Pour des agricultures paysannes" met en particulier en évidence des conditions générales de l'existence et du développement de ces agricultures paysannes : la sécurité foncière, la mise en place d'espaces économiques régionaux protégés des marchés internationaux, la possibilité de créer des associations, des organisations paysannes et rurales, la priorité donnée à un développement agricole maîtrisé par les paysans, l'existence d'un pacte favorable à l'agriculture paysanne.

-un travail de comparaison réalisé par H.Lamarche sur la réalité du concept d'agriculture familiale et d'agriculture paysanne dans des contextes différents : Pologne, France, Canada, Brésil, Tunisie.

La diversité des agricultures paysannes

Nous avons engagé un travail d'analyse ou de présentation de ces agricultures paysannes dans des situations nationales particulières. Différents écrits qui doivent être publiés prochainement ont été réalisés sur le Brésil : une enquête auprès de responsables politiques, chercheurs, responsables paysans sur leur point de vue à l'égard des agricultures paysannes, ainsi que le compte

rendu d'un séminaire à Brasilia ayant pour thème les conditions de leur viabilité. Un document de présentation de l'agriculture polonaise est en préparation : une agriculture à dominante familiale dans un pays engagé dans un processus de désétatisation. Un autre texte présentant le vécu des paysans polonais confrontés à des situations variées (problèmes fonciers, commercialisation, problèmes techniques...) est en cours de rédaction.

Une présentation de "l'agriculture française et de ses organisations", écrite par Christophe Roman (Afip) est éditée dans la collection des "Ateliers du développement" Syros/GRET/FPH. Le même document a été publié en polonais et est diffusé par Solidarité Rurale. Deux écrits sont en préparation sur des thèmes qui sont au centre de nos préoccupations : l'un concerne la question des agricultures paysannes et le problème de l'environnement (Saced), l'autre aborde le rapport entre les agricultures paysannes situées dans différents espaces géopolitiques et les marchés internationaux (concurrence entre les agricultures paysannes, avec les autres types d'agriculture, lieux et moments de négociations internationales...) (Solagral).

L'évolution de l'agriculture dans les pays de l'Est ou les pays "socialistes" du Sud est, pour nous, une question d'importance : un document écrit par Laurent Raguin sur la désétatisation de l'agriculture dans ces pays a été édité dans la collection "Dossier pour un débat" de la Fondation.

Connaissance des organisations, des mouvements paysans et de leurs revendications

Nous avons réalisé avec le Cedal un gros travail de contact auprès des organisations, mouvements paysans (ou indigènes) en Amérique Latine et Centrale. Ces missions se sont déroulées pendant l'été 1990. Un document de présentation de ces mouvements, de leur revendications, des problèmes auxquels ils sont confrontés, des axes possibles de travail commun sera élaborés pendant l'automne et l'hiver 1990-1991.

Des missions de contact et d'enquête sur les mêmes questions seront mises en place en 1991 dans les pays de l'Est sous une forme adaptée à ces réalités. Un séminaire organisé par Solidarité Rurale pendant l'hiver 1990-1991 devrait constituer un des points d'étape de ce travail. Des observatoires de la décollectivisation de l'agriculture dans certains de ces pays seront aussi lancés en 1991 (Pologne en particulier).

En Afrique, la connaissance et l'appui à la structuration du monde agricole et rural sera cristallisée autour de différentes initiatives : échanges paysans, missions GAO, projets FPH déjà engagés.

Dans les pays de la Méditerranée, un travail centré sur les questions de développement agricole et de vulgarisation, associant les organisations paysannes devrait être engagé en 1991.

Ce processus de contacts et d'échanges dans plusieurs continents ou régions (Amérique Latine et Centrale, Afrique, Méditerranée, pays de l'Est) devrait nous permettre de construire en 1991-1992 des rencontres paysannes sur des thèmes adaptés à ces différents espaces et paysanneries.

L'appui aux organisations paysannes

Différents appuis ont été apportés pour faciliter le déplacement et la rencontre de responsables paysans polonais, brésiliens, français.

Nous avons tenté d'apporter des réponses à des problèmes posés en matière de politique agricole par le mouvement Solidarité Rurale (constitution de fiches d'analyse et de comparaison sur les politiques agricoles des pays de l'OCDE).

Nous avons traduit et diffusé auprès d'un certain nombre d'organisations, les documents "Pour des agricultures paysannes", "désétatisation", "l'agriculture française et ses organisations".

Un appui adapté aux organisations paysannes, suite aux missions de contacts, en particulier en Amérique Latine et Centrale, est prévue en 1991.

Perspectives

Après une période de mise en place de ce programme, de la production d'argumentaires sur cette question des agricultures paysannes, le programme doit, fin 1990 et en 1991 avoir pour objectifs :

- d'établir dans différents continents des processus de connaissance des mouvements paysans et de leurs revendications (Amérique Latine et Centrale, Afrique, pays de l'Est, Méditerranée, Asie) ;

- d'approfondir un travail sur des thèmes spécifiques intéressant les conditions de survie et de développement de l'agriculture paysanne : désétatisation, libéralisation et organisations paysannes ; marchés internationaux ; environnement et exploitations agricoles ; rapport techniciens-paysans ; transformation, commercialisation des produits agricoles et maîtrise technique et économique des filières par les producteurs agricoles ;

- de traduire et de diffuser ces productions auprès de différents partenaires impliqués ;

-de soutenir des processus d'échange et de débat entre les organisations paysannes, s'intégrant dans la dynamique de ce programme ;

-de construire en 1991-1992 dans les différents continents des lieux et des moments d'élaboration sur les thèmes de travail dont nous aurons discuté avec les organisations paysanne ;

-de réaliser dans le 2e semestre de 1992, une rencontre de responsables paysans et d'autres partenaires des différents continents impliqués dans le programme APM. Cette initiative s'inscrira dans la préparation de la rencontre d'étape de 1993 des Etats généraux de la planète (appel du Groupe de Vézelay sur les risques technologiques majeurs).

le programme émergence et diffusion de l'innovation

Jean-Louis Vielajus
Pierre Calame

Depuis sa création, la Fondation a manifesté son intérêt pour les questions ayant trait aux processus de l'innovation. Cet intérêt s'est tout d'abord traduit par un soutien à des organismes promouvant des objets techniques "appropriables", aptes à répondre aux besoins essentiels de populations du tiers monde. Ces initiatives représentaient une mobilisation d'un potentiel inventif et militant cherchant à répondre à un sous-équipement des peuples du tiers monde, et s'appuyant sur certaines connaissances de leurs besoins.

Les partenaires de la Fondation ont pu vérifier, chemin faisant, que cette mobilisation inventive ne menait pas nécessairement à proposer des solutions techniques viables et appropriables par leurs bénéficiaires. A cela, deux raisons :

- D'abord ces organisations ont souvent mené leurs recherches sous un angle trop purement technique, considérant que le respect d'un cahier des charges implicite

suffisait à rendre appropriable une "technologie appropriée" (technique simple et robuste, de maintenance aisée, de coût faible, et valorisant les ressources locales) ;

- ensuite les véritables ressorts de l'appropriation, qui se réfèrent à la motivation des hommes, à leur environnement économique et culturel, se sont trouvés dans bien des cas, et quoi qu'on en dise, sous-estimés par ces initiateurs.

Au fur et à mesure des rencontres et des occasions de débat qu'elle favorisait, la Fondation prenait progressivement conscience du décalage existant entre les modes de conception d'objets, de produits ou de processus nouveaux, et leur réelle appropriation sanctionnée par une diffusion significative dans les milieux de leurs utilisateurs potentiels.

Plus aisément perceptibles dans des situations de transfert de technologies du Nord vers le Sud, ces décalages sont tout autant présents dans les sociétés industrialisées. Ils mènent à penser que l'on doit associer fortement les notions d'innovation technique et d'innovation sociale et que les efforts d'innovation doivent s'appuyer sur une capacité de recherche et de communication appliquée au milieu social qui en est l'objet.

Lier innovation technique et innovation sociale, favoriser des approches qui mobilisent la recherche au service de l'innovation, apprendre à ne pas valoriser l'innovation en elle-même, quelle qu'elle soit, mais à promouvoir et soutenir des innovations réellement utiles aux hommes sont pour la Fondation des enjeux majeurs.

Nous sommes aussi méfiants à l'égard du discours sans nuance en faveur de la haute technologie qu'à l'égard d'un militantisme sans esprit critique en faveur de techniques dites appropriées. Nous pensons que la compréhension des processus d'innovation et, plus généralement, des conditions de transformation des sociétés, peut être enrichie considérablement dès lors que l'on veut bien confronter entre eux des processus d'innovation s'étant déroulés dans des domaines, des pays et des époques très différents les uns des autres.

Après avoir réuni dans les années 1986/1989 un ensemble d'évaluations, d'études de cas et d'échanges d'expériences, nous avons fixé trois axes de travail pour le programme "émergence et diffusion de l'innovation" : innovation et formation ; innovation et médiation ; innovation et contrôle social.

Axe 1 : innovation et formation

Comment la formation des hommes, et d'abord celle des ingénieurs les prépare à participer à des processus d'innovation au service de l'homme ?

Il nous est apparu que cette formation était insuffisante, notamment en France où la formation initiale prend le pas sur la formation permanente. Les jeunes ingénieurs n'ayant pas de pratique professionnelle préalable ont du mal à prendre conscience qu'ils seront appelés à gérer au cours de leur vie l'élaboration, l'introduction et la diffusion d'innovations et que des innovations, qu'ils croient purement techniques, auront des incidences ou dépendront pour leur succès d'innovations culturelles, institutionnelles ou sociales.

On a cherché parfois à remédier à ces manques par l'introduction de cours appelés "sciences, techniques et société", distincts des enseignements techniques eux-mêmes. Il semble que cette introduction n'ait pas eu les effets escomptés.

Face à ce constat, la Fondation souhaiterait soutenir une réflexion collective visant à mieux intégrer la réflexion sur l'innovation à l'intérieur même des cours techniques, en alimentant ceux-ci d'histoires concrètes d'innovations. La formation continue, visant des ingénieurs ayant déjà entre 3 à 5 ans de pratique professionnelle, constituerait probablement un cadre plus adapté que la formation initiale pour un tel enseignement.

Pour préparer cette réflexion collective la Fondation va identifier les écoles et les enseignants partageant ces préoccupations. Par ailleurs, elle poursuit l'effort entrepris depuis 1986 pour réunir des histoires d'innovations. Cet effort mené notamment en association avec le centre de recherche d'histoire contemporaine, va donner lieu à des publications. Il devrait être prolongé par le soutien de la Fondation, en liaison avec les écoles, à des étudiants susceptibles d'axer leur propre diplôme de fin d'études sur ces thèmes.

D'autres travaux soutenus par la Fondation étant plus précisément centrés sur les dynamiques culturelles, la Fondation peut être dans les années à venir un lieu d'échange sur les mécanismes comparés de l'innovation culturelle et de l'innovation technique.

le programme lutte contre l'exclusion sociale

Gérard Eloy

Le fait que les pays dits développés ne soient pas en mesure de faire face aux problèmes de l'exclusion constitue un des scandales de notre temps. Familles en difficulté, chômage, perte de logement, immigration, handicaps de toute sorte représentent le plus souvent des causes d'exclusion entraînant marginalisation, rupture des liens sociaux, perte d'autonomie, etc.

Bien que les pays industrialisés aient mis en place des mesures tendant à résoudre certains problèmes, force est de constater que l'assistance, même personnalisée de l'Etat-providence, n'atteint pas toujours les buts recherchés et a parfois tendance à aggraver les situations d'exclusion.

La Fondation, consciente de ces problèmes a, dès l'année 1987, soutenu, financièrement un certain nombre d'initiatives de différents ordres.

En tout premier lieu, la FPH s'est intéressée aux travaux de l'ALDEA (agence de liaison pour le développement d'une économie alternative), créée fin 1981 et ayant pour objet de soutenir des "démarches alternatives" de création

d'entreprises essayant de vivre autrement des rapports humains, d'insérer des exclus, de fabriquer des produits socialement utiles, de contribuer au développement local. Son premier axe de travail a concerné la mise en place d'une "banque alternative" avec l'idée que les banques traditionnelles avaient du mal à soutenir des démarches alternatives de création d'entreprises.

D'où la naissance de Garrigue, Société anonyme à capital variable, société de capital risque fondée en juillet 1985, à l'initiative de l'ALDEA et de la Fédération des Cigales.

Garrigue n'est pas une société classique de capital risque destinée à produire de la plus-value mais une société prenant des participations de capital dans des sociétés de type alternatif.

Garrigue veut être un instrument permettant de contourner l'obstacle de la distance sociale entre la banque traditionnelle et l'entrepreneur. Les sociétés dans lesquelles Garrigue a investi vont de la société de conseil en urbanisme à la location de véhicules d'occasion en passant par une installation de matériel pour le nettoyage industriel, une entreprise artisanale de valorisation de la laine, des services de traiteur et de restauration, etc.

Plus récemment, la Fondation a participé à la création de ADIE (Association pour le droit à l'initiative économique). Cette association a pour but de permettre aux personnes en difficulté (chômeurs, bénéficiaires du RMI) de s'insérer dans la vie économique en mettant au point, de façon expérimentale, un système de crédit adapté à leurs besoins. Elle est bâtie sur le pari que beaucoup de personnes aujourd'hui au chômage ou bénéficiant du RMI ont dans la tête l'idée d'une activité économique qu'elles seraient capables de monter elles-mêmes si elles avaient accès au crédit et si elles bénéficiaient d'un appui adapté à leurs besoins.

L'ADIE propose aux personnes intéressées des prêts d'un montant limité (1000 à 30 000 francs), le premier prêt ne pouvant dépasser 10 000 francs.

Pour demander un prêt, il n'est pas nécessaire d'avoir un apport personnel ni de fournir une garantie bancaire. Il faut avoir un projet en tête, la compétence et la volonté de le réaliser.

La recherche-action menée par l'ADIE va actuellement à contre-courant des idées reçues : la diffusion de la philosophie de base du programme (auto promotion des pauvres à travers la création de leur propre emploi, rendue possible par l'accès au crédit) auprès des services et réseaux avec lesquels l'ADIE est en contact, rendrait le climat plus porteur. Il est également intéressant de noter que la

philosophie de l'ADIE est mieux perçue par les représentants des pays ayant une notion assez forte du groupe (Africains, Asiatiques) que par ceux d'un caractère plus individualiste (Européens).

C'est à la demande de l'ADIE, qu'une réunion de vingt-cinq personnes a eu lieu le 15 septembre dernier à la FPH autour du professeur Yunus, président de la Grameen Bank, dont le fonctionnement a inspiré l'ADIE.

La Fondation suit également les travaux de l'IRFED (institut de recherche et formation éducation et de développement) qui s'intéresse au phénomène de l'immigration sous ses différents aspects : la création d'activités économiques par les immigrés eux-mêmes étant une forme intéressante d'intégration. R. Padrun de l'IRFED vient d'ailleurs d'écrire un livre "Vivre et entreprendre en France" réalisé notamment avec le concours de la FPH.

Les travaux menés par l'Inodep dans le cadre de son programme "Regards africains sur la pauvreté en France" par lequel trois experts africains sont venus travailler dans l'Yonne avec les services s'occupant des problèmes de pauvreté sont intéressants car il s'agit là d'un regard du Sud sur des problèmes existant également au Nord.

Enfin, la Fondation s'intéresse aux activités de la SIDI (Société d'investissement et de développement international) a été créée le 21 octobre 1983, à l'initiative du CCFD (Comité catholique contre la faim et pour le développement) et la Fondation s'y intéresse.

Cette société anonyme a pour objet de favoriser la coopération avec différents pays étrangers, en s'associant localement à des sociétés ou des coopératives oeuvrant dans une perspective de développement économique, y compris celles du secteur informel.

La SIDI agit principalement en prenant des prises de participations minoritaires et en soutenant le démarrage et le développement des entreprises en leur apportant l'aide technique, les fonds et garanties nécessaires.

Les participations de la SIDI sont effectuées soit, auprès des sociétés de production de biens et de services (investissements directs), soit auprès des sociétés locales d'investissement qui s'engagent elles-mêmes auprès d'entrepreneurs locaux (investissements indirects).

La SIDI entreprend donc à l'étranger un travail intéressant qui lui aussi, à sa manière, contribue à la création d'entreprises et donc d'emplois dans les pays en voie de développement.

Nombreuses sont d'autres instances qui se préoccupent de ces problèmes d'exclusion. Les actions soutenues depuis 1987 par la Fondation seront autant de repérages qui serviront de base à ce que sera le programme LEX qui a commencé le 12 mai 1989 par une rencontre organisée Avenue Raymond Poincaré entre des partenaires publics et associatifs engagés dans la lutte contre l'exclusion.

Cette première rencontre a débouché sur l'élaboration d'un "manifeste" qui fait ressortir les quatre idées suivantes :

- 1) Primauté de la personne : chaque individu a sa valeur propre et doit pouvoir agir sur son destin.
- 2) Pour lutter contre l'exclusion sociale, tout effort doit reposer sur des liens de personne à personne et non sur des procédures ; ne pas faire table rase de la personne et de son réseau de relations ; faciliter l'émergence de dynamiques collectives plus qu'individuelles ; se donner comme objectif la consolidation et le développement des réseaux existants ; permettre l'accès aux modes de vie et de participation dominants dans notre société ; peser sur les modalités et le fonctionnement de la société.
- 3) Les interventions actuelles des collectivités répondent rarement à ces exigences.
- 4) La confrontation et la réflexion entre acteurs de terrain, décideurs et chercheurs doivent se poursuivre.

Une des conséquences de cette journée du 12 mai 1989 a été que le président de la Fondation a été chargé par le gouvernement français d'organiser les 18 et 19 décembre 1989, sur le thème du logement, la rencontre des douze ministres européens de l'Équipement et du Logement.

A la suite de cette rencontre des ministres, un recueil comportant 150 "fiches de cas" sur les problèmes d'exclusion en Europe a été édité, ainsi qu'un rapport de cette rencontre.

Le programme "lutte contre l'exclusion" aura pour but de faciliter l'échange d'expériences concrètes et de soutenir des actions innovantes où les exclus reprennent l'initiative de leur réinsertion.

A un premier stade, la Fondation a invité à se rencontrer dans ses locaux les réseaux européens d'associations impliquées dans la lutte contre l'exclusion dans le logement. Cette réunion a eu lieu le 23 octobre 1990.

Une deuxième rencontre, les 29 et 30 novembre 1990 porte sur le thème "lutte contre l'exclusion par l'économique".

Les notes qui seront rédigées à l'occasion de ces rencontres seront résumées dans des "fiches documentaires" qui viendront ainsi enrichir le fichier des expériences. Les fiches de présentation d'expériences comprendront les coordonnées des personnes ou institutions, ce qui constituera le réseau d'échange de la FPH.

groupe de Vézelay

le programme risques technologiques majeurs

Pierre Calame

Ce programme a été conçu et est animé par le Groupe de Vézelay. En 1986-1987 il a formulé, à l'issue de travaux approfondis sur l'ozone, le nucléaire civil et les biotechnologies, deux constats :

1. L'humanité se trouve investie d'une responsabilité nouvelle dans la préservation des équilibres fragiles dont dépend la vie sur la terre.
2. Environnement, développement, technologie et démographie sont indissociables.

Sur la base de ces constats il a lancé la déclaration de Vézelay en octobre 1987 et l'appel de Vézelay pour les Etats généraux de la planète en mars 1988.

L'appel affirme que pour maîtriser les risques technologiques majeurs il faut parvenir à un consensus planétaire sur les institutions, les valeurs, les dispositifs juridiques, financiers et techniques qui permettront une réelle prise en charge des équilibres planétaires. Les Etats et les actuelles institutions internationales n'étant pas capables, seuls, d'aboutir à ce

consensus, il faut mettre en mouvement toutes les forces spirituelles, scientifiques, économiques, associatives, politiques et organiser un vaste processus permettant de faire converger ces forces. C'est ce processus que nous appelons "préparation des Etats généraux de la planète".

Comment concrétiser une ambition d'une telle ampleur ? Quel peut être le rôle d'un petit groupe alors que, à la suite du rapport de Mme Bruntland, l'ONU a mobilisé des moyens très considérables pour aborder et traiter le problème ?

Nous nous sommes posé la question en 1989, et avons conclu que l'implication d'instances internationales est à la fois absolument indispensable et totalement insuffisante. Indispensable parce qu'elle est le moyen d'une vaste sensibilisation de l'opinion publique et l'amorce d'une négociation entre Etats. Insuffisante parce qu'elle n'organise pas *dans le temps* la convergence des efforts d'acteurs très divers.

Nous pensons qu'il faut inventer une démarche permettant d'assumer pleinement la difficulté de l'aventure et, tout particulièrement les deux aspects suivants : la grande interdépendance des équilibres au niveau planétaire se conjugue à une extrême diversité des situations locales ; la multiplicité des logiques en présence ne permet pas de s'appuyer de façon privilégiée sur des organisations principalement orientées vers la défense de l'environnement.

Le programme que nous menons est donc avant tout la recherche d'un *processus progressif, des étapes pour le rendre visible, des alliés pour le mettre en oeuvre*.

Nous avons proposé une démarche organisée autour de 3 "voies".

Une voie géographique pour prendre en compte l'extrême diversité des situations locales et régionales ; une voie collégiale pour engager le dialogue avec les différentes forces à l'oeuvre : Eglises, milieux associatifs, syndicats, organisations paysannes, réseaux scientifiques, entreprises, partis politiques, Etats, institutions internationales ; une voie sectorielle pour approfondir les propositions à défendre dans les domaines du droit, de la fiscalité, de la technologie, de l'éducation.

Ces 3 "voies" ne peuvent se mettre en oeuvre de manière systématique et volontariste. Le Groupe de Vézelay n'en a ni les moyens financiers ni le pouvoir de convocation. Le travail a donc consisté à tisser patiemment un ensemble de liens en veillant à leur diversité géographique, collégiale et sectorielle. A ce jour, des contacts existent dans les milieux scientifiques, religieux, syndicaux, politiques,

économiques, associatifs, dans les mouvements de consommateurs. Ils ont été pris dans les différents continents.

Les "Journées de Vézelay", réunissant à chaque fois le groupe avec 10 à 15 personnes extérieures choisies en fonction de leur représentativité, a constitué un moyen privilégié d'enrichissement des contacts et d'approfondissement des questions. Trois journées ont été organisées :

- en avril 1989 pour approfondir les liens entre environnement et développement, avec une forte dimension "pays du Sud" ;
 - en septembre 1989, pour approfondir l'idée de programme mondial de recherche (une des orientations que nous avons retenue dans la déclaration de 1987) ;
 - en septembre 1990, pour réfléchir sur les logiques économiques et le rôle possible des firmes.
- Une quatrième journée aura lieu en septembre 1991, avec des mouvements de jeunesse.

Grâce au contenu de ces journées nous avons pu enrichir sérieusement notre réflexion et notre réseau. Tout cela nous a permis au printemps 1990 de formuler un appel détaillé de propositions intitulé "les douze travaux du Groupe de Vézelay".

Cet appel de propositions est en cours de diffusion à un ensemble de signataires. Nous en attendons d'une part une plate-forme de propositions pour la Convention de 1993, évoquée plus loin, et d'autre part un dialogue entre les signataires.

Les multiples réunions auxquelles ont participé les membres du Groupe de Vézelay et les réactions des participants aux journées nous ont en tout cas convaincus de l'originalité de notre position.

Cette originalité est notre faiblesse car nous avons dû renoncer à notre espoir de coopérer avec un grand nombre de groupes semblables au nôtre. C'est aussi notre force parce que c'est ce qui peut attirer vers le groupe.

C'est peut-être cette originalité qui frappe le plus vivement les personnes que nous invitons aux Journées de Vézelay et c'est elle qui explique la qualité et la diversité des personnes qui acceptent de venir passer avec nous, un ou deux jours au fin fond du Morvan : responsables de l'association internationale des consommateurs, scientifiques de haut niveau, personnes exerçant des responsabilités dans la société civile ou en politique, etc.

Pour les deux prochaines années la stratégie est organisée autour de la préparation de la convention préparatoire aux Etats généraux de la planète qui se tiendra au printemps 1993.

Elle réunira, sans doute à Montréal, 120 à 150 personnes dont la diversité d'origine géographique et professionnelle préfigurera celle des Etats généraux de la planète eux-mêmes. L'objectif n'est évidemment pas de tenir une réunion de plus, fût-elle peuplée de gens de qualité. L'enjeu est bien d'en faire l'aboutissement de la première phase de travail collectif et d'élaboration de propositions dont il a été question ci-dessus.

Les "douze travaux du Groupe de Vézelay" sont fondés sur la constatation que tous les problèmes se tiennent et renvoient, bien au-delà de simples considérations techniques sur le mode de production de l'énergie, aux racines profondes philosophiques et intellectuelles, du mode de développement occidental.

Par son contenu, sa démarche et son ambition, le travail du Groupe de Vézelay a une fonction fédératrice dans l'ensemble du travail de la Fondation.

Fédératrice par son contenu. Il suffit pour s'en rendre compte de parcourir les "Douze travaux du Groupe de Vézelay". "Processus de transformation du système de valeurs", "négociation globale sur l'environnement et le développement", "recherche de techniques adaptées à un développement durable", "transfert de technologies entre le Nord et le Sud", "formation des élites", "réseaux d'échange d'expériences", "prise en compte des différentes représentations des rapports entre l'homme et la nature". Tous ces thèmes se retrouvent dans d'autres domaines prioritaires et d'autres programmes de la Fondation. Les convergences sont nombreuses avec le programme "agricultures paysannes et modernisation", le programme "émergence et diffusion de l'innovation", le domaine "vivre dans un monde de diversité", le programme "lutte contre l'exclusion", le domaine "appui au développement des peuples les plus pauvres".

La démarche du Groupe de Vézelay est fédératrice également par la méthode et les étapes proposées. L'exemple le plus significatif est celui du programme "agricultures paysannes et modernisation". Nous avons souhaité que la dimension écologique soit présente dans ce programme. Deux occasions se sont déjà présentées : la réalisation d'un travail d'analyse sur l'aptitude des agricultures paysannes à préserver et entretenir leur environnement ; l'intégration de cette question dans les missions de rencontre des

organisations paysannes en Amérique Latine où les thèmes écologiques ont été abondamment abordés. A la convention de 1993 seront présents des représentants du monde paysan. Ce simple fait crée un effet de calendrier, un compte à rebours, pour susciter des rencontres paysannes régionales et internationales et un programme de travail : préparer des propositions pour la convention préparatoire aux Etats généraux. Le même défi peut être proposé à un certain nombre d'autres réseaux thématiques.

L'aventure n'est pas gagnée pour autant. Le Groupe de Vézelay oscille, à ses propres yeux et à ceux du public, entre deux images ; celle d'un groupe de réflexion à qui on a donné les moyens de se réunir à loisir dans un cadre agréable et celle de porteur d'un souffle, d'une dynamique, peut-être déraisonnables compte tenu de ses moyens mais au moins à la hauteur du problème posé.

René Loubert disait un jour que les Etats généraux de la planète étaient peut-être une ligne d'horizon qu'on n'atteignait jamais mais qui permettait d'organiser l'action et la mettre dans une perspective de long terme.

C'est déjà ce rôle qui peut être joué au niveau de l'ensemble de l'activité de la Fondation.

Le programme droit a la communication

Michel Sauquet

Dans de nombreux milieux, le terme "communication" évoque plutôt des mots d'ordre que le respect des personnes. A tout professionnel de la communication, on a appris qu'il faut que le "message passe", qu'il faut savoir convaincre un public "cible"; si l'on parle contradictoire (le mot dialogue est trop rancard!), c'est pour rendre plus efficace la transmission du paquet formulé par l'"émetteur" en direction d'un "récepteur" de qui l'on n'attend qu'une chose : qu'il s'approprie le fameux message. La logique de la lance d'arrosage est présente partout, même dans les milieux les mieux intentionnés des groupes d'appui au développement local, en Europe ou dans le tiers monde.

Au fil des ans, amis et partenaires nous ont aidés à formuler des objectifs pour que l'action de la Fondation soit utile. Grâce à eux, nous parlons aujourd'hui de promotion culturelle des individus et des peuples, (th.2), d'Etats capables d'entendre les aspirations des hommes (th.4), d'aider les paysans à affirmer leur spécificité, (th.6), de restituer aux exclus leur dignité d'homme (th.7), de faire entendre la parole et les aspirations de ceux qui sont loin des pôles de savoir et de pouvoir .
(Ligne de force 4)...

Autant dire que dans cette perspective, la Fondation est moins intéressée par le genre de beauté des cabinets de communication que par des actions et des démarches qui vont dans le sens du dialogue effectif, de la valorisation des

modes d'expression des groupes dominés, et du droit de chaque homme ou de chaque groupe à avoir accès, en tant qu'acteur, aux outils de communication du monde moderne. Il ne s'agit pas pour nous de prêcher un simple renversement de vapeur, illusoire et pervers, par lequel seule la "base" devrait être l'émetteur. Il s'agit de prendre en compte la situation de millions de personnes sur lesquelles les moyens de communication de masse (TV, radio, etc.) exercent une pression constante au profit de ceux qui les détiennent. De s'intéresser à des gens dont la voix ne peut se faire entendre, qui ne participent en rien à l'élaboration des outils qui les concernent, et dont les formes de communication traditionnelles (orale, festive, etc.) ne sont pas considérées par les "décideurs" et les "développeurs" comme un facteur possible de progrès. Il s'agit, comme nous l'avons déjà souvent dit, de porter davantage d'attention au "discours de" qu'au "discours sur". Davantage d'appui aux processus de communication, aux pratiques sociales qu'ils génèrent, qu'à la réalisation "pro" de produits tout ficelés.

Il existe dans le monde une multitude de groupes, créatifs mais isolés, qui refusent la fatalité de l'intoxication médiatique. Des expériences de vidéo participative en Amérique Latine à l'"audit théâtral" pratiqué par des comédiens maliens en passant par les radios locales aux Philippines ou les opérations "été jeunes" en banlieue parisienne, l'innovation existe. Elle est fertile, mais encore marginale. La recenser, l'analyser, donner les moyens à ses promoteurs de tirer les leçons de leur expérience et de la communiquer à d'autres, renforcer une "école" encore diffuse de la communication participative, telles sont les ambitions du nouveau programme "droit à la communication de la FPH.

Pour le bâtir, nous ne sommes pas partis de rien. Même si l'analyse transversale "audiovisuel" n'a pu être menée encore de façon complète comme il était prévu au début de la période sabbatique, nous avons réfléchi aux divers projets soutenus par la Fondation "première période" en matière de communication. La diversité des actions ayant fait l'objet d'un appui nous a permis de comparer l'impact de plusieurs actions, et, pour résumer, de faire le tri entre celles qui renforcent effectivement des dynamismes populaires, et celles qui s'apparentent davantage au "discours sur", même si, dans la plupart des cas, ce discours est passionnant et bien fait. Au cours de différentes réunions de la période sabbatique, nous avons progressivement élaboré :

- une sorte de jurisprudence sur la suite à donner aux projets à dominante communication; un cahier des charges a été défini qui exclut définitivement le soutien aux opérations parquées par le "verticalisme professionnaliste";
- un cadre de type "programme" dans lequel les projets retenus s'insèrent, et qui correspond aux domaines d'action prioritaire 2 (promotion culturelle; vivre dans un monde de diversité) et 5 (développement des pays les plus pauvres).

Le programme, doté de deux enveloppes spécifiques (OBS et ETC), a entrepris, pour le moment, de développer les trois actions suivantes :

* Constitution et animation d'un petit réseau d'"observatoires des pratiques de communication à la base"; il s'agit de groupes appuyés par la FPH comme le projet Vianeï (lié au PTA/FASE) au Brésil, ou ENDA-Colombie. L'idée est d'inciter des partenaires impliqués dans des actions de communication participative à étudier de très près l'impact de leur travail; l'évolution que l'on peut ou non observer dans les pratiques sociales, du fait des démarches dans lesquelles on associe les populations locales à la conception, à la réalisation et au contrôle des outils de communication; le résultat de la valorisation des modes de communication traditionnels. La constitution de ce réseau sera très progressive, les perspectives d'élargissement les plus immédiates se situant en France (Seine-Saint-Denis), en Inde (Guy Poitevin), et en Afrique, à la suite du voyage que devrait effectuer sur ce continent David Gakunzi avec un Colombien et un Brésilien.

* Soutien au travail de réseaux internationaux qui réfléchissent à divers aspects des problèmes de communication. Nous avons commencé par exemple à travailler avec :

- la "Video Coalition for the Right to Communicate" créée au lendemain de la rencontre organisée à Montréal en juin dernier par Vidéo tiers monde (Alain Ambrosi) sur le thème "communication et démocratie";
- l'association des radios communautaires dans le monde (AMARC), qui fédère les principales stations de radio locale sur les cinq continents.

A ces entités, sont notamment proposés un appui de type réseau associé DPH et une collaboration sur les rencontres et les publications.

* étude sur les technologies modernes de communication, avec en particulier une recherche sur les possibilités d'utiliser des tranches d'émission de satellite pour la diffusion et l'échange des documents audiovisuels auxquels s'intéresse la Fondation.

Une rencontre de Saint-Sabin sur le thème du droit à la communication est prévue pour 1991 ou 1992, éventuellement au Brésil. L'organisation de cette rencontre pourrait être sous-traitée à l'IES de Lyon.

Le comité de pilotage du programme est constitué de quatre personnes de la Fondation et de trois partenaires : Isabelle et Joseph Tarradellas, Paulette Calame, Michel Sauquet, Pascal Berqué (GRET), David Gakunzi, Gilbert Graugnard (IES).

comment la société change ?

pour introduire le débat

Pierre Calame

1. La Fondation a deux bonnes raisons de se poser la question ...

Nous avons décidé en septembre 1989 que ce thème serait le "plat du jour" de l'Assemblée générale de la FPH en 1990. Deux raisons à cela, l'une liée à nos **objectifs**, l'autre tenant à **notre nature**.

La première tient à nos **objectifs**. Nous nous intéressons au "progrès" qui signifie mouvement vers l'avant. Et comme nous le notions dans la Fondation en chemin n° 2 (p. 12), nous éprouvons souvent le besoin de le qualifier, de parler "d'authentique progrès de l'homme". Car tout mouvement n'est pas dans le bon sens et nous ne souhaitons pas soutenir "l'innovation pour l'innovation". Il n'en reste pas moins que nous nous intéressons, par nos objectifs mêmes, à ce qui bouge, à ce qui met le mouvement, à l'émergence et à la diffusion des innovations, aux processus, au développement :

toutes manières différentes de porter attention à tel ou tel aspect spécifique d'une question générale : "comment la société change".

Partant de questions à dominante technique, nous avons dû élargir progressivement notre champ de vision, reconnaître les liens profonds entre les différents registres de la transformation de la société : le culturel et l'économique, le technique et le politique, le social et l'institutionnel (voir : bilan de la période sabbatique). Arrivés là, nous nous sentons un peu au bord d'un gouffre : quelle discipline des sciences humaines ne traite pas de ce sujet ? L'économie, la sociologie, l'histoire, l'histoire des techniques, les sciences politiques, la pédagogie ! Et pourtant, "il faut y aller", avec le mélange d'inconscience et de pragmatisme qui nous caractérise. Abordons la question dans toute sa généralité, pas pour faire une encyclopédie des sciences humaines ou une nouvelle théorie de l'histoire, mais pour rechercher quelques moyens opérationnels plus pertinents et plus lucides dans l'approche de problèmes très concrets : l'introduction de nouvelles techniques (voir Technap, FASE, Teckhné, programme Mer, Morogoro, IT Dello...), la prise en compte des dimensions culturelles du développement (réseau Sud-Nord développement, PRATEC Pérou, ARCI), l'évolution des valeurs, des logiques économiques et des institutions (programme de Vézelay), le changement des mentalités (comment construire la paix), etc. Et, ce faisant, tant mieux si nous contribuons, même de manière infime, à la construction d'une approche globale des sociétés, dont beaucoup ressentent la nécessité. Je pense, par exemple, aux efforts de Michel Beaud pour mieux intégrer histoire et économie ou à tous ceux qui s'intéressent à l'impact de l'évolution des techniques sur la société. Si c'est possible de le faire, tant mieux mais ce n'est pas notre ambition.

La seconde raison pour laquelle nous nous intéressons à "comment la société change" tient à la taille et à la nature de la Fondation : un petit organisme avec l'envie d'utiliser au mieux sa liberté. D'où l'image de la goutte d'huile. Mais tout le problème est : où mettre la goutte d'huile ?

J'ai connu beaucoup de petits organismes qui avaient la même ambition et à chaque fois ils "font le coup de la catalyse". Une catalyse en chimie c'est un procédé "magique". Deux corps sont en présence, il ne se passe rien. Et puis on ajoute un troisième corps, en quantité infinitésimale, du platine, de la poudre de zinc ou de perlimpinpin, un enzyme et crac, c'est parti. Les deux corps se mettent en mouvement, entrent en réaction, se combinent. Et, comble de magie, le troisième corps, le catalyseur se

retrouve intact à la sortie. Et c'est vrai, ça marche, c'est un des mécanismes de changement les plus fréquents de la nature, un des mécanismes "rois" de la biologie. On a le pot catalytique pour les voitures. Et le dernier "miracle", dont l'homologation est en débat, c'est la "fusion froide". Un catalyseur permettrait, à froid et à basse pression, disent certains, de fusionner deux atomes, résultat que l'on s'attendait à ne produire que grâce à des pressions et températures pharaoniques. "De plous en plous difficile", comme dit le général Alcazar dans "Les sept boules de Cristal".

C'est vrai que rien ne ressemble plus à une catalyse que l'innovation technique, cet acte de "réagencement de facteurs préexistants", comme dit si joliment Jacques Poulet-Mathis.

La catalyse c'est le modèle universel de l'agence matrimoniale : on repère les êtres faits pour s'entendre, on les met en contact et on se retire sur la pointe des pieds en soufflant la bougie.

C'est la métaphore tentante de tout organisme de notre genre : "d'accord, on est petit mais on va catalyser que ça va en être un vrai bonheur".

Là où ça ne va plus c'est quand tout le monde se prend pour le catalyseur de tout le monde. J'ai connu ça dans l'administration : je catalyse, tu catalyses, il catalyse, etc. Car c'est formidablement satisfaisant pour l'Ego. Le catalyseur c'est "l'esprit" fécondant qui agit sur les autres, matière inerte, et les transforme sans se transformer. C'est justement ce qu'il y a de profondément gênant dans la métaphore, malgré son intérêt. Quel que soit notre mode d'action posons en principe qu'il nous transforme avant même de transformer les autres.

Sans récuser le "modèle de la catalyse", qui me paraît intéressant à utiliser comme image quand nous cherchons à décroiser, à mettre en contact, à créer des médiations entre "besoins" et "connaissances", nous ne pouvons pas en faire le porte-drapeau de notre action. Il nous faut alors trouver d'autres modèles de pensée pour réfléchir à ce que peut être notre efficacité.

2. La période est marquée par un certain "vide idéologique" sur ces questions

Le séminaire de l'IES en 1986 était intitulé "la crise des modèles du développement". Et Jean Jacques Pérennes introduisait le séminaire en disant : "on ne sait plus ce qu'il y a à enseigner". Les années soixante avaient été celles des certitudes : il y avait des experts du développement qui savaient ce qu'était le décollage

économique (pensons au discours sur l'industrie industrialisante), il y avait un fort courant marxiste qui expliquait comment les contradictions du capitalisme engendraient automatiquement une société nouvelle, il y avait les théories du néo-libéralisme, les tiers mondistes partisans de la déconnection d'avec l'économie mondiale dominante, les positivistes convaincus que les découvertes scientifiques et techniques jaillissant en un flot ininterrompu transformaient infailliblement notre univers. Bref, des théories peut-être contradictoires entre elles mais qui apportaient toutes leur représentation certaine - et un peu mécaniste - de "comment le monde changeait" et comment on pouvait contribuer au changement du monde, aller dans le sens du progrès. Toutes les grandes voix (parfois les "grandes gueules") se sont faites plus modestes, plus discrètes. On a vu que c'était plus compliqué que ça, qu'on savait mieux expliquer après coup que prévoir, que l'aventure des individus, des personnalités exceptionnelles pouvait peser lourd dans le cours du destin, que les tentations pour accoucher l'homme nouveau au forceps se terminaient souvent dans du sang et la cendre, que les civilisations avaient leur génie propre, leur rythme de transformation propre à long terme.

Mais la reconnaissance des insuffisances des grands modèles n'offre pas beaucoup de règles opérationnelles pour l'action ; laisse un peu orphelin.

3. Tous les débats sur la stratégie de la Fondation comportent, en creux, une vision du changement social.

Tout choix que nous faisons dans nos orientations, dans nos priorités, dans nos partenaires comporte "en creux", de façon implicite, "une certaine idée de comment la société change". Et bien des débats que nous avons en équipe, au Conseil, dans les programmes, reflète une grande diversité de représentations implicites. C'est ce qu'exprimait André Talmant, à l'AG de septembre 1989, quand il disait : "il faudra qu'on s'explique sur les idées qu'ont les uns et les autres sur la nature du pouvoir". On ne peut dissocier "comment la société change" et "qui a le pouvoir de changer les choses".

Pour lancer la réflexion, je voudrais simplement que nous regardions nos propres réflexes.

Il y a ceux qui tiennent à ce qu'on colle à l'action concrète et qui pensent que tout ce qui se situe au niveau des idées est plus ou moins fumeux.

Thierry Gaudin dit, avec d'autres, que le changement de la société, que l'innovation fonctionnent sur le mode du complot. Ce qui signifie que tisser des liens même entre peu de personnes, même éventuellement loin du "pouvoir formel" peut être efficace. Mais d'autres n'imaginent pas les choses comme ça. Il pensent qu'il faut toucher un large public. Et ces deux conceptions retentissent sur notre politique de communication. Faut-il tenter des "coups médiatiques", rêver de faire le siège de la télévision, ou faire cheminer des documents, même de façon relativement confidentielle mais "en les plaçant aux bons endroits", là où ils peuvent modifier des représentations, mettre les choses en mouvement ?

Certains d'entre nous insistent sur le fait de "s'adresser aux décideurs". Ils sont convaincus que les choses bougent le jour où on arrive à convaincre des gens bien placés, qui exercent des responsabilités importantes, économiques, politiques ou administratives. D'autres pensent que la société ne change pas par décret et qu'un "décideur" est plus prisonnier qu'il n'en a l'air de ses salariés, de ses électeurs, de ses normes, de l'opinion publique ...

Et puis il y a la question pascalienne du nez de Cléopâtre : le nez de Cléopâtre eût été plus court, la face du monde eût-elle été changée ? On croyait la question définitivement réglée depuis Hegel et Marx et les historiens de l'économie avaient fermement évincé Plutarque et la Vie des Hommes illustres. Et voilà qu'arrive Gorbatchev qui tire les conséquences d'une faillite et vous met le monde cul par-dessus tête en moins de 3 ans. Cette mise en question, ce retour au rôle des hommes dans l'histoire va trouver des échos insoupçonnés dans les évolutions de la physique. Aux approches déterministes viennent se surimposer des réflexions sur l'indétermination, sur l'effet "d'un vol de papillon sur le climat".

Des changements culturels, des changements techniques et des changements économiques, quelle est la poule et quel est l'oeuf ?

Autre beau sujet de débat, implicite dans nos priorités en matière de "projet de développement". Faut-il privilégier la diffusion de techniques, la formation, le crédit, la création d'entreprises ?

Une fondation comme la nôtre doit-elle travailler plutôt sur les "temps courts" ou les "temps longs" ? Question importante aussi pour notre manière de nous évaluer. Nous inscrivons-nous dans une perspective de très long terme, admettant avec Braudel que la société est travaillée, pétrie, par des mouvements amples et de longue période qui seuls nous intéressent ou voulons-nous des résultats à court

terme ? Que l'on travaille avec l'Afrique ou avec l'Europe de l'Est, la question a des implications très opérationnelles.

Comment voyons-nous l'influence du mouvement des idées ? Comment nous racontons-nous par exemple la place des "philosophes" du XVIII^e siècle dans la préparation de la Révolution française ? Les mille ouvrages publiés pour le bicentenaire de 1789 semblent loin de converger sur ce point. Là aussi, les conséquences opérationnelles sont immédiates et ce fut un des sujets de la réunion du Groupe de Vézelay en juin 1990 : le groupe est-il plus efficace en produisant des réflexions solides à destination d'un public restreint et choisi ou doit-il plutôt battre l'estrade pour alerter l'opinion, pour mobiliser des mouvements de jeunes, pour préparer des grands rassemblements ?

Par quel bout prendre les choses ? Y a-t-il des maillons faibles du *statu quo* ?

L'exemple de Vézelay est également excellent de ce point de vue. Plus nous analysons les logiques en présence et plus tout nous paraît se tenir : la philosophie, la technique, l'économique, la politique, le culturel, l'institutionnel. Alors nous allons de l'un à l'autre, de l'homme politique au chef d'entreprise, du savant au mouvement de consommateurs, du cardinal au journaliste et à chacun nous disons : mettez en oeuvre votre pouvoir pour faire changer les choses. Et chacun de répondre : je n'ai pas de pouvoir là-dessus, mais, demandez à mon voisin.

La réflexion sur nos modes d'action pose aussi la question de la durée et de la méthode. Nous allons, on l'a dit, vers des actions moins nombreuses, de plus longue durée et plutôt plus globale. C'est bien parce que nous savons que les processus de changement ont leur fréquence propre et qu'il faut la respecter. Mais avons-nous une réelle vision de ces rythmes ? Les changements qui nous importent, sont-ils de l'ordre de l'année, de la décennie ou du siècle ?

Au sein d'une société, quels sont à un moment donné les "porteurs de changement et d'innovation" ? Y a-t-il des personnes, des groupes sociaux, des types d'acteurs novateurs ? Est-ce de ce côté que nous pouvons chercher des alliances privilégiées ? Nous semblons en tout cas le penser. Par exemple, dans le programme Agricultures paysannes et modernisation, nous sommes en train de chercher, dans chaque continent, des "alliés privilégiés" sachant qu'on ne les trouvera pas toujours dans les organisations paysannes. Le CINEP dans le programme "Paix en

Colombie" nous disait : les chefs de bande de guérilla sont sans doute des entrepreneurs potentiels ; et plus généralement il y a un travail très important à faire d'identification des leaders potentiels. Sommes-nous outillés pour le faire ?

Même réflexion sur le rôle des notables. Un notable, est-ce un "installé" partisan, par définition du *statu quo* - donc à priori un obstacle à l'innovation - ou un "leader naturel" reconnu par les autres et pivot de toute évolution ? Ou est-ce tantôt l'un tantôt l'autre ?

Quel est le rôle des Etats ? On entend deux sons de cloche et c'est bien normal tant chacun a tendance à se prendre pour sujet et à considérer les autres comme une pâte malléable.

Écoutons l'administration. Elle se considère souvent comme l'aile marchante de la société, l'outil privilégié de la Raison et de la Science (au moins est-ce souvent sur cette trilogie que se sont appuyés les pères fondateurs de la République). Elle délivre des messages, éduque, régenté et vulgarise. Écoutons maintenant le milieu associatif. C'est lui le ferment du progrès, l'aile marchante de la société (on n'ose plus parler d'avant-garde depuis qu'un peu partout se déboulonnent les statues de Lénine).

Ce débat n'est pas indifférent pour le choix de nos partenaires.

Et quel est, dans la transformation des sociétés, la place spécifique du combat politique, des débats politiques ? Est-ce la droite et la gauche qui ont changé la France ou des évolutions socioculturelles plus profondes, la transformation de l'économie mondiale, les loisirs, la voiture, la TV et le supermarché, choses qui pour la plupart n'ont pas fait vraiment l'objet d'affrontements politiques ? Vaste et vieux débat mais avec des conséquences opérationnelles pour nous sur le choix des alliés ou des destinataires privilégiés de nos travaux.

Voit-on le changement des sociétés comme un processus linéaire, progressif ou, au contraire, avec des à-coups, des ruptures, des bouleversements, des moments où l'histoire hésite, où tout peut basculer d'un côté ou de l'autre ? Cette question a deux conséquences pour nous. La première pour le choix des alliés : doit-on chercher plutôt des "alternatifs", des porteurs d'un contre-modèle ou plutôt des partisans du changement en douceur ? La seconde pour le choix des priorités géographiques : faut-il être là où ça a des chances de bouger ou devons-nous y être insensibles ? nous méfier des effets de mode ? Ces discussions, nous les avons vues concrètement à propos de Haïti, à propos de l'Europe de l'Est.

L'enracinement culturel, identitaire est-il avant tout inertie, pesanteur, obstacle à toute transformation ou, inversement, les racines sans lesquelles rien ne pousse de solide ? Sur ce point aussi les implicites ont été très nombreux. C'est l'objet d'une de nos lignes de force, c'est l'objet d'un programme.

La "reproduction sexuée", le croisement de l'endogène et de l'exogène est-elle, pour la société comme pour le reste du monde du vivant, une des voies majeures de l'innovation et de l'adaptation ? C'est, semble-t-il, une constante qui se dégage de nos analyses de l'innovation technique mais aussi des dynamiques culturelles. Quelles leçons en tirons-nous pour notre dispositif de travail ? C'est ce qui nous inspire l'insistance sur les médiations, le décloisonnement, les réseaux, la recherche de rencontres inattendues. Faisons-nous nôtre la formule lapidaire de Bertrand Hervieu : "le monde a commencé à changer quand mon grand-père a autorisé mon père à prendre son vélo pour aller voir au village voisin ce qui s'y passait." ?

Y a-t-il, à travers la formation, le travail avec les jeunes, des processus autonomes d'évolution des systèmes de valeur ? Ou faut-il que la société change dans son ensemble pour que les valeurs changent ? Question centrale pour décider de projets comme Sanabel en Egypte (travailler avec des jeunes à la conquête du désert) ou pour orienter la stratégie du Groupe de Vézelay !

Voilà quelques pistes ; on pourrait en aligner bien d'autres, pour lancer le débat ... D'ailleurs, on l'a bien compris, ces différentes questions ne sont pas contradictoires entre elles, ce sont sans doute autant de facettes d'une réalité complexe, multifforme, à plusieurs vitesses et plusieurs voies de transformation ...

annexe

FICHES DOCUMENTAIRES SUR LES ANALYSES TRANSVERSALES

Jacques Poulet-Mathis

MFN : 0001
TITRE ORIGINAL : UNIVERSITE ET DEVELOPPEMENT.
TITRE TRADUIT :
AUTEUR MORAL : FONDATION POUR LE PROGRES DE L'HOMME - FPH.
AUTEUR PHYSIQUE : CALAME, Pierre; MACE, Françoise.

RESUME : La FPH s'intéresse à la mobilisation des savoirs pour le progrès de l'homme. Elle s'intéresse donc à l'Université sous ses deux aspects : - comment produire ces savoirs ? et comment les transmettre ? - avec un accent privilégié sur les problèmes de développement, notamment rural, dans des pays économiquement peu avancés.

C'est donc essentiellement de son expérience des projets qu'elle a soutenus dans ce sens qu'elle retire les principales observations suivantes :

- L'organisation de l'Université la rend peu apte à mobiliser les acquis de la science au service des hommes. Le découpage et le développement des disciplines scientifiques sont largement déterminés par les mécanismes de reconnaissance et de notoriété propres au monde scientifique. Or ceux-ci échappent pour une large part à la logique des besoins du monde réel ; à plus forte raison lorsque ce réel est - dans le Sud - fort éloigné des modèles de connaissance dominants (du Nord).

Une autre difficulté tient à la priorité donnée par l'Université à la constitution et à la diffusion des savoirs qu'elle formalise par rapport à leur mobilisation au service de l'action. Elle développera éventuellement des recherches sur l'innovation mais ne se souciera pas pour autant de former des ingénieurs et techniciens aux approches et pratiques susceptibles de développer leurs capacités d'innovation.

Elle ajoutera éventuellement un peu d'enseignement "culturel" aux programmes de formation scientifique et technique mais ne saura pas incorporer une dimension sociologique ou économique au sein même de l'enseignement technique.

RESUME SUITE : Elle s'intéressera aux pratiques et comportements de paysans Andins en vue de thèses d'anthropologie mais non pour aider au développement agricole de leurs territoires etc...

Des actions de progrès apparaissent cependant un peu partout. En Tanzanie, l'Université de Morogoro développe son département d'horticulture en liaison directe avec les besoins de développement de l'horticulture paysanne locale. Au Sud-Vietnam, l'Université de Can Tho développe sa tradition de relation avec les paysans sur la conscience que l'innovation agricole qui marche a souvent pour origine les paysans eux-mêmes.

Ainsi, prend-on progressivement conscience des exigences d'un véritable processus de connaissance impliquant des allers et retours entre l'expérience concrète des paysans et de leurs leaders et la capacité de formaliser et de diffuser des savoirs...

COMMENTAIRE : Les observations présentées se réfèrent pour l'ensemble à des projets ou opérations soutenues par la Fondation pour le progrès de l'homme au Bangladesh, dans le Cone Sud de l'Amérique Latine, au Pérou, en Equateur, en Tanzanie, au Sud Vietnam, au Chili, etc...

THEME : EDUCATION.

DESTINATAIRE : DPH.

INTERNE 1 : ANALYSE TRANSVERSALE.

INTERNE 2 :

DESCRIPT GEO : BANGLADESH; PEROU; EQUATEUR; TANZANIE; VIETNAM; SENEGAL; CHILI; AMERIQUE LATINE.

LOCALISATION :

DESCRIPTEURS : UNIVERSITE; FORMATION DES CADRES; RELATION NORD SUD; MOBILISATION DES CONNAISSANCES; RELATION RECHERCHE DEVELOPPEMENT; SAVOIR PAYSAN; LOGIQUE INSTITUTIONNELLE.

CLES CENTRE PROPOSITIONS :

NATURE : LITTERATURE GRISE.

LANGUE : FRE.

PUBLIE LE :

ISBN :

EDITEUR :

PAYS :

PERIODIQUE :

COLLATION : Numéro : Pages : 18

NOTES :

BORDEREAU : F08/1.

DATE : 1990/10/03.

LANGUE FICHE : FRE.

PRODUCTEUR : POULET MATHIS, Jacques ; FONDATION POUR LE PROGRES DE L'HOMME. 38, RUE SAINT SABIN. 75011 PARIS. TEL. 43 57 44 22.

COTE : F08.13.

GISEMENT : FONDATION POUR LE PROGRES DE L'HOMME. 38, RUE SAINT SABIN. 75011 PARIS. TEL. 43 57 44 22.

MFN : 0002
TITRE ORIGINAL : ECOLOGIE ET SOCIETE.
TITRE TRADUIT :
AUTEUR MORAL : FONDATION POUR LE PROGRES DE L'HOMME - FPH.
AUTEUR PHYSIQUE : CALAME, Pierre; BOIX, Annick.

RESUME : La FPH s'est intéressée à l'écologie dans son rapport à l'action à l'occasion de plusieurs projets visant notamment les lacs Suisses, une meilleure autosuffisance d'économie villageoise (projet ACMA), l'évaluation d'outils opérationnels à partir de l'analyse de systèmes agraires, la valorisation des palmiers dans des villages amazoniens, etc...

Du suivi de ces projets et du dialogue avec ses partenaires sur ce sujet, la FPH a dégagé un certain nombre de préoccupations :

- La reconnaissance de l'écologie comme discipline scientifique se heurte à de nombreuses difficultés. Si cette reconnaissance apparaît possible pour l'analyse de systèmes "naturels" soustraits de la main de l'homme, il n'en est pas de même quand le problème posé à l'action implique également les comportements des hommes, intégrés de fait dans de véritables systèmes socio-techniques. L'indispensable travail interdisciplinaire, déjà difficile en lui-même se heurte alors notamment à l'importance du problème de mesure. Ce problème de mesure crée un biais fondamental consistant à privilégier dans l'analyse les seuls facteurs mesurables : "comme les budgets des familles sont plus facilement mesurables que leur bonheur, toute l'attention de la société est centrée sur les problèmes économiques".

- L'insuffisance des ponts entre sciences naturelles et sciences sociales peut entraîner la subordination des hommes et de leurs relations aux seules contraintes des rapports physico-chimiques entre les choses.

RESUME SUITE : Le risque est alors non seulement d'un certain totalitarisme mais aussi d'une inefficacité certaine faute de prise en compte des exigences de régulation des sociétés à côté des exigences de régulation des systèmes dits naturels.

- Comment passer de la complexité des analyses aux exigences de simplicité d'outils opérationnels de diagnostic ? S'il faut consacrer plusieurs années d'étude pour y voir clair dans un système écologique, il n'y aura guère de progrès dans la maîtrise des systèmes écologiques. Il y a donc un besoin prioritaire d'outils opérationnels de diagnostic.

- Comment sensibiliser et former l'opinion à l'approche écologique ? Pour ce faire, il conviendrait de s'appuyer sur des réseaux d'information existants ou à promouvoir,

sur des réseaux de journalistes intégrant approches économiques et écologiques, avec la difficulté d'une attention conjointe aux problèmes locaux ou régionaux et aux problèmes mondiaux (ozone, CO₂, épuisement des sols, etc).

Les cibles à sensibiliser en priorité pourraient être les personnes âgées (disponibilité) et les jeunes (écoles) en utilisant des média mettant bien en valeur le multidimensionnel (le "visuel" plutôt que le texte).

COMMENTAIRE :

THEME : ENVIRONNEMENT,
 DESTINATAIRE : DPH.
 INTERNE 1 : ANALYSE TRANSVERSALE.
 INTERNE 2 :

DESCRI. GEO :
 LOCALISATION :

DESCRIPTEURS : POLITIQUE DE RECHERCHE; INTERDISCIPLINAIRE; ANALYSE DE SYSTEME; RELATION REFLEXION ACTION; MOBILISATION DES CONNAISSANCES; MEDIA; ECOLOGIE; ENVIRONNEMENT; EDUCATION.

CLES CENTRE :
 PROPOSITION :

NATURE : LITTERATURE GRISE.
 LANGUE : FRE.
 PUBLIE LE :
 ISBN :
 EDITEUR :
 PAYS :
 PERIODIQUE :
 COLLATION : Numéro : Pages :

NOTES :

BORDEREAU : F08/2.
 DATE : 1990/10/03.
 LANGUE FICHE : FRE.
 PRODUCTEUR : POULET MATHIS, Jacques ; FONDATION POUR LE PROGRES DE L'HOMME. 38, RUE SAINT SABIN. 75011 PARIS. TEL. 43 57 44 22.
 COTE : F08.13.
 GISEMENT : FONDATION POUR LE PROGRES DE L'HOMME. 38, RUE SAINT SABIN. 75011 PARIS. TEL. 43 57 44 22.

MFN : 0003
TITRE ORIGINAL : FORMATION DES CADRES ET PROGRES DES HOMMES.
TITRE TRADUIT :
AUTEUR MORAL : FONDATION POUR LE PROGRES DE L'HOMME - FPH.
AUTEUR PHYSIQUE : CALAME, Pierre.

RESUME : La FPH ayant pour vocation de faciliter la mobilisation des connaissances au service de tous les hommes, en particulier les plus démunis, ne pouvait que s'intéresser aux "cadres", principaux liens entre un corps de savoir et une population. Or des actions soutenues par la FPH, naît un faisceau de critiques convergentes.

Les cadres ont un savoir spécialisé acquis dans des formations qui valorisent la spécialisation. Ils ne sont pas préparés à une approche globale transdisciplinaire (ex. Nutrition à travers agronomie, médecine, sociologie, pédagogie).

Leur formation intègre mal sciences humaines et sciences de la nature. Les jeunes cadres n'ont ni habitude ni intérêt à s'interroger sur les origines et les limites des savoirs qu'on leur enseigne. Ainsi sont-ils souvent le moyen de diffusion des techniques qu'ils ont apprises, mais aussi le moyen d'invalidation des savoirs qui ne s'intègrent pas dans leur représentation de l'univers.

Leur formation ne les incite guère à évaluer le rôle social qu'ils jouent. Ils ont notamment du mal à "entendre" la logique de l'autre et éprouvent de ce fait des difficultés à engager des relations égalitaires pour la recherche des solutions.

Leur formation les porte peu à réfléchir sur leur responsabilité dans l'usage social qui est fait de leur travail.

De ces observations critiques résultent quelques pistes pour améliorer la formation des cadres :

- mettre les étudiants en situation d'écouter des situations concrètes et de dialogue avec les gens et en intégrant cette écoute dans une pédagogie d'ensemble.

RESUME SUITE : - Au-delà de la mise en situation, développer l'aptitude à l'écoute des autres (ce qui n'est pas toujours facile pour des enseignants dont le métier est de parler).

COMMENTAIRE : Ces observations résultent de l'analyse d'actions soutenues par la FPH, notamment au Sénégal (ENDA), en Haïti (S.O.E), en Equateur, en Tanzanie, au Brésil, au Pérou... A signaler, l'expérience particulièrement intéressante de l'Université de Quito (Equateur) sur les problèmes de

nutrition et le travail engagé par l'Université de
Morogoro (Tanzanie) sur l'horticulture et le
développement rural.

THEME : SCIENCES HUMAINES ET SCIENCES SOCIALES
DESTINATAIRE : DPH.
INTERNE 1 : ANALYSE TRANSVERSALE.
INTERNE 2 :

DESCRI. GEO :
LOCALISATION :

DESCRIPTEURS :

CLES CENTRE :
PROPOSITION :

NATURE : LITTÉRATURE GRISE.
LANGUE : FRE.
PUBLIE LE :
ISBN :
EDITEUR :
PAYS :
PERIODIQUE :
COLLATION : Numéro : Pages :

NOTES :

BORDEREAU : F08/3.
DATE : 1990/10/04.
LANGUE FICHE : FRE.
PRODUCTEUR : POULET MATHIS, Jacques ; FONDATION POUR LE PROGRES DE
L'HOMME. 38, RUE SAINT SABIN. 75011 PARIS. TEL. 43 57 44
22.

COTE : F08.13.
GISEMENT : FONDATION POUR LE PROGRES DE L'HOMME. 38, RUE SAINT SABIN.
75011 PARIS. TEL. 43 57 44 22.

MFN : 0004
TITRE ORIGINAL : DEVELOPPEMENT DES CONNAISSANCES ET PROGRES DES HOMMES.
TITRE TRADUIT :
AUTEUR MORAL : FONDATION POUR LE PROGRES DE L'HOMME.
AUTEUR PHYSIQUE : CALAME, Pierre.

RESUME : La science et ses applications ont investi les moindres recoins de notre vie. Pourtant, dans le monde, d'immenses problèmes demeurent ou s'aggravent. La FPH s'est assigné comme objectif de contribuer à ce que la production et l'accumulation des connaissances servent un peu mieux au progrès de tous les hommes.

Les actions et réflexions qu'elle a soutenu dans ce sens l'amènent aux observations suivantes :

Face à un problème concret, la mobilisation efficiente des connaissances susceptibles de contribuer à sa solution se heurte à de nombreuses difficultés. L'"offre" de connaissances est plus limitée qu'on ne le croit, notamment celle qui pourrait contribuer à résoudre les problèmes posés aux plus pauvres. C'est tout particulièrement le cas des recherches biologiques et chimiques susceptibles de déboucher sur une meilleure valorisation des potentialités des agricultures paysannes. Le clivage entre sciences de la nature et sciences sociales accroît encore les difficultés pour une approche rigoureuse des systèmes socio-techniques et de leurs possibilités d'évolution. Par leur centralisation et leur parcellisation les grands programmes de recherche au service du développement n'atteignent que très partiellement leur but, faute de réelle insertion dans les réalités réduites à des champs d'expérimentation.

La "demande" sociale de connaissances est inexistante ou floue, inséparable de l'environnement social du milieu qui l'exprime et inexprimable clairement sous d'autres formes que celle de l'offre supposée lui répondre (à condition que cette offre existe).

RESUME SUITE : D'où l'importance fondamentale des processus de médiation. Dans les sociétés développées, c'est l'activité économique elle-même qui, pour l'essentiel, assure la médiation entre demande sociale et offre de connaissances ; notamment sous la forme des biens et services intégrant les derniers développements des techniques. Il n'en est pas de même dans les sociétés les moins développées, faute de solvabilité et de marchés correspondants.

Il convient donc d'y soutenir d'autres formes de médiation en ayant expérimenté la complexité de cette médiation et les limites des différents modèles de médiateur (l'ingénieur, le vulgarisateur, le militant). Les voies du progrès explorées sont les suivantes :

- Multiplier les histoires de "médiation", les diffuser et en faire un objet de connaissances.
- Soutenir de façon continue les médiations "qui marchent".
- Formaliser l'expérience de praticiens et d'innovateurs.
- constituer des "banques d'histoires" rendant compte du fonctionnement de systèmes socio-techniques.
- définir des programmes de recherche à partir d'analyses pluridisciplinaires de problèmes concrets...

COMMENTAIRE : Les observations dégagées par la FPH sur ce thème résultent de l'analyse du déroulement de projets auxquels elle s'est associée, de leurs réussites comme de leurs échecs, notamment au Mali, au Vietnam, au Sénégal, au Brésil, au Pérou, au Népal, en Haïti, en Turquie, au Mexique, en Tanzanie, au Honduras...

THEME : PROCESSUS D'EVOLUTION
DESTINATAIRE : DPH.
INTERNE 1 : ANALYSE TRANSVERSALE.
INTERNE 2 :

DESCRI. GEO :
LOCALISATION :

DESCRIPTEURS :

CLES CENTRE :
PROPOSITION :

NATURE : LITTERATURE GRISE.

LANGUE : FRE.

PUBLIE LE :

ISBN :

EDITEUR :

PAYS :

PERIODIQUE :

COLLATION : Numéro : Pages :

NOTES :

BORDEREAU : F08/4.

DATE : 1990/10/04.

LANGUE FICHE : FRE.

PRODUCTEUR : POULET MATHIS, Jacques ; FONDATION POUR LE PROGRES DE L'HOMME. 38, RUE SAINT SABIN. 75011 PARIS. TEL. 43 57 44 22.

COTE : F08.13.

GISEMENT : FONDATION POUR LE PROGRES DE L'HOMME. 38, RUE SAINT SABIN. 75011 PARIS. TEL. 43 57 44 22.

MFN : 0005
TITRE ORIGINAL : CREATION D'ENTREPRISES.
TITRE TRADUIT :
AUTEUR MORAL : FONDATION POUR LE PROGRES DE L'HOMME - FPH.
AUTEUR PHYSIQUE : ELOY, Gérard; CALAME, Pierre.

RESUME : De Septembre 1986 à Décembre 1988, la FPH a soutenu 13 projets impliquant plus ou moins directement la création d'entreprises. La majorité de ces projets n'avait pas pour but initial la création d'entreprise mais la réponse à un besoin par la mise au point, puis la mise en oeuvre par les intéressés d'un produit ou d'un procédé susceptibles de pallier l'inadéquation technique ou économique (solvabilité) de l'offre pré-existante.

Les cas étudiés, tous fort intéressants du point de vue de l'adaptation du produit au besoin ("technologie appropriée"), témoignent par contre de difficultés lorsque l'investissement réalisé ne peut être remboursé (ou renouvelé ailleurs) par la seule auto consommation locale : inexistence ou non évaluation du marché, absence ou faible motivation de réseaux de diffusion, problèmes de fiabilité et de maintenance, absence de systèmes de crédit approprié pour les acheteurs etc...

L'appui public peut dans certains cas jouer un rôle très important dans la naissance d'un marché, une coopérative d'auto-construction se transformant par exemple en entreprise coopérative de construction pour des tiers ; mais se pose alors d'autres problèmes comme celui de l'émergence nécessaire d'un leader, véritable "chef d'entreprise".

La FPH soutient également la création d'entreprises par son appui à des dispositifs collectifs de financement visant plus spécialement les créations dans les PVD, dans les secteurs alternatifs et coopératifs. La mise en place de ces dispositifs confirme l'existence d'une coupure entre l'approche purement technique ou sociale du développement et la logique économique.

RESUME SUITE : Cette coupure est alors surmontée par l'apport conjoint d'un financement et d'un encadrement économique extérieurs plus que par l'intégration toujours difficile, ou plus lente, d'une démarche entrepreneuriale au sein même des approches techniques et sociales.

Mais se pose alors le problème de la pérennité de ces créations par l'émergence progressive en leur sein d'un "esprit d'entreprise" intégrant technique et commercial, économique sociale et financier.

COMMENTAIRE : Les observations dégagées par la FPH ne relèvent pas

d'une réflexion "in abstracto" mais résultent de l'analyse du déroulement de projets auxquels elle est associée, de leurs réussites comme de leurs échecs, notamment au Burkina (IT DELLO), au Chili (TEBISAL), en Haïti (S.O.E), au Mali (ITAC), en Equateur (CATER), au Sénégal, au Honduras, en Guinée, au Vietnam, etc...

Tous pays où les limites de la demande solvable rendent difficile l'émergence simultanée de véritables entreprises sur de véritables marchés. Il convient pourtant de noter que, dans des pays développés comme la France, les causes de non pérennité de bien des entreprises nouvellement créées se trouvent également dans les insuffisances d'approche du marché.

| | |
|--------------|--|
| THEME | : DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE |
| DESTINATAIRE | : DPH. |
| INTERNE 1 | : ANALYSE TRANSVERSALE. |
| INTERNE 2 | : |
| DESCRI. GEO | : |
| LOCALISATION | : |
| DESCRIPTEURS | : |
| CLES CENTRE | : |
| PROPOSITION | : |
| NATURE | : LITTERATURE GRISE. |
| LANGUE | : FRE. |
| PUBLIE LE | : |
| ISBN | : |
| EDITEUR | : |
| PAYS | : |
| PERIODIQUE | : |
| COLLATION | : Numéro : Pages : |
| NOTES | : |
| BORDEREAU | : F08/5. |
| DATE | : 1990/10/04. |
| LANGUE FICHE | : FRE. |
| PRODUCTEUR | : POULET MATHIS, Jacques ; FONDATION POUR LE PROGRES DE L'HOMME. 38, RUE SAINT SABIN. 75011 PARIS. TEL. 43 57 44 22. |
| COTE | : F08.13. |
| GISEMENT | : FONDATION POUR LE PROGRES DE L'HOMME. 38, RUE SAINT SABIN. 75011 PARIS. TEL. 43 57 44 22. |

MFN : 0006
TITRE ORIGINAL : ETAT ET SOCIETE.
TITRE TRADUIT :
AUTEUR MORAL : FONDATION POUR LE PROGRES DE L'HOMME - FPH.
AUTEUR PHYSIQUE : CALAME, Pierre.

RESUME : Le document présente des réflexions et propositions du Président de la FPH, nourries pour une grande part, de son expérience de cadre de l'Administration d'Etat en France.

Il y observe une tendance perverse à considérer la procédure, la norme... comme étant le "concret" et la société comme l'"abstrait", et à vouloir ainsi faire rentrer la réalité des partenaires et des phénomènes sociaux dans le concret des procédures...

Ceci se traduit notamment par le découpage de la réalité en objets conformes à la segmentation des administrations, compensée dans les meilleurs des cas par de la coordination interadministrative. Qu'elle soit segmentée ou coordonnée, la démarche est le plus souvent dominée par la représentation que les administrations se font de la réalité et non par celle que s'en font les intéressés. Il y a alors véritable coupure entre deux "cultures". Ce diagnostic définit, comme en négative des démarches correctives à mettre en oeuvre dans le sens d'une écoute plus attentive de la réalité sociale concrète et d'une valorisation de cette écoute.

C'est ainsi que, grâce à sa couverture territoriale, l'Etat peut être, pour des partenaires quelque peu embourbés dans leur enracinement local, un réseau d'accès à des informations sur d'autres lieux, d'autres expériences...

C'est ainsi que l'Etat, prenant conscience que les gens ne l'ont pas attendu pour agir, pourrait plus souvent partir de ce qui se passe ici ou là et des dynamiques qui s'y développent pour les valoriser dans le sens d'un changement efficace.

RESUME SUITE : La décentralisation et l'élargissement de responsabilités des élus locaux ne répondent pas automatiquement à cette problématique. Les perversions de l'autorité publique peuvent induire au niveau local le même défaut d'écoute et de valorisation des dynamiques sociales.

Il ne suffit pas de doter l'Etat, ou ses démenbrements territoriaux, des moyens de compréhension de la réalité sociale (études sociologiques...) qui le dispenseraient du dialogue, il faut le rendre plus apte à parler avec ses partenaires de leurs objets à eux.

Bref, il faut donner vie à l'action de l'Etat comme la chair redonnée dans la vision d'Esechiel aux "ossements desséchés" de la Vallée de la mort.

COMMENTAIRE : Les observations présentées se réfèrent pour beaucoup à l'expérience personnelle de l'auteur comme fonctionnaire territorial de l'Etat mais aussi aux leçons de projets soutenus par la FPH en Afrique ou en Amérique Latine.

THEME : POLITIQUE ET DROIT
 DESTINATAIRE : DPH,
 INTERNE 1 : ANALYSE TRANSVERSALE.
 INTERNE 2 :

DESCRI. GEO :
 LOCALISATION :

DESCRIPTEURS :

CLES CENTRE :
 PROPOSITION :

NATURE : LITTERATURE GRISE.
 LANGUE : FRE.
 PUBLIE LE :
 ISBN :
 EDITEUR :
 PAYS :
 PERIODIQUE :
 COLLATION : Numéro : Pages :

NOTES :

BORDEREAU : F08/6.
 DATE : 1990/10/04.
 LANGUE FICHE : FRE.
 PRODUCTEUR : POULET MATHIS, Jacques ; FONDATION POUR LE PROGRES DE L'HOMME. 38, RUE SAINT SABIN. 75011 PARIS. TEL. 43 57 44 22.

COTE : F08.13.
 GISEMENT : FONDATION POUR LE PROGRES DE L'HOMME. 38, RUE SAINT SABIN. 75011 PARIS. TEL. 43 57 44 22.

MFN : 0007
TITRE ORIGINAL : RELATION MICRO-MACRO.
TITRE TRADUIT :
AUTEUR MORAL : FONDATION POUR LE PROGRES DE L'HOMME - FPH.
AUTEUR PHYSIQUE : ACOSTA, Angélica; CALAME, Pierre.

RESUME : Un nombre croissant de grandes ONG ne se satisfait plus de juxtaposer des projets ponctuels. Partageant cette préoccupation, la FPH s'intéresse aux conditions dans lesquelles une innovation développée en un lieu peut influencer une société à une échelle beaucoup plus large. L'analyse des opérations d'ONG soutenues par la FPH ces dernières années dans les PVD la conduit aux principales observations suivantes concernant ce problème de la "relation micro-macro".

Le passage du "micro" au "macro" se heurte à l'un ou/et l'autre des obstacles suivants :

- L'attitude des hommes, motivation première militante poussant à l'activisme, sur valorisation idéologique des seules initiatives locales (et défiance corrélative de principe à l'égard de tout ce qui est "Etat") ou à l'inverse, crispation sur le préalable de changements structurels à réaliser au niveau politique national.

- La résistance des grands appareils (Etats, Organisations professionnelles...), la prééminence du modèle de diffusion des savoirs "du haut vers le bas", l'insuffisante prise en compte de la durée, le cloisonnement des institutions.

- La priorité souvent donnée par les organismes d'aide étrangers aux actions concrètes immédiates sans prendre suffisamment en compte leur possibilité d'intégration dans une politique plus large et de longue durée du pays concerné.

Au-delà de ces obstacles, le passage du "micro" au "macro" s'appuie sur l'un ou/et sur l'autre des mécanismes suivants :

RESUME SUITE : - Branchement sur des réseaux nationaux préexistants, ou constitution délibérée de tels réseaux (à partir d'échanges d'expériences) susceptibles de déboucher sur l'élaboration de plateformes communes et seuls capables de dépasser le sentiment d'impuissance de chacun de leurs constituants isolés. Importance de l'existence d'une capacité de convocation susceptible d'amorcer de tels réseaux (c'est l'une des modalités d'action de la FPH).

- Légitimation de nouveaux modèles d'action par des instances telles que l'Etat, l'Université, ou des organismes étrangers ("Nul n'est prophète en son pays"), légitimation opérant plus aisément lorsque les modèles antérieurs sont en crise.
- Conditions de reproductibilité préalablement assurées, notamment concernant les mécanismes de financement (par le marché, par l'épargne, ...).
- Passage de projets militants atomisés à une "plateforme" nationale à l'occasion d'un changement politique. Mais la capacité à être innovateur au niveau local ne semble pas garantir la capacité à proposer des politiques innovantes et réalistes au niveau national...
- Utilisation des expériences novatrices locales dans la formation de nouveaux cadres. La création de liens étroits entre innovation locale et Université peut notamment contribuer à ouvrir les futurs décideurs à l'idée que l'innovation peut "venir de la base" et que la démarche descendante "du macro vers le micro" n'est pas forcément la seule voie de politiques nationales du développement.

COMMENTAIRE : Les observations dégagées par la FPH ne relèvent pas d'une réflexion "in abstracto" mais résultent de l'analyse du déroulement de projets auxquels elle s'est associée, de leurs échecs comme de leurs réussites notamment au Pérou (RUNAMAQUI), au Brésil (FASE), dans les Andes (PRATEC), au Burkina (IT DELLO), au Nicaragua (L.PUIME), au Chili (TEHISAL, CERC), en Haïti (S.O.E), en Amérique Centrale (GEYSER-ERA), en Tanzanie (Morogoro), en Casamance (CADEF), au Mali (ITAC), etc... (Cf. pour plus de détail, le texte intégral et ses références).

THEME : RECHERCHES INTERDISCIPLINAIRES
DESTINATAIRE : DPH.
INTERNE 1 : ANALYSE TRANSVERSALE.
INTERNE 2 :
DESCR. GEO :
LOCALISATION :
DESCRIPTEURS :
CLES CENTRE :
PROPOSITION :
NATURE : LITTÉRATURE GRISE.
LANGUE : FRE.
PUBLIE LE :
ISBN :
EDITEUR :
PAYS :
PERIODIQUE :

COLLATION : Numéro : Pages :

NOTES :

BORDEREAU : F08/7.

DATE : 1990/10/04.

LANGUE FICHE : FRE.

PRODUCTEUR : POULET MATHIS, Jacques ; FONDATION POUR LE PROGRES DE L'HOMME. 38, RUE SAINT SABIN. 75011 PARIS. TEL. 43 57 44 22.

COTE : F08.13.

GISEMENT : FONDATION POUR LE PROGRES DE L'HOMME. 38, RUE SAINT SABIN. 75011 PARIS. TEL. 43 57 44 22.

