

ISBN978-4-86357-073-3



Psychologie approfondie de la coopération internationale

Août 2016



Psychologie approfondie de la coopération internationale

Dix-sept cas de motivation recueillis sur le terrain

Août 2016



Sommaire

Sommaire	i
Psychologie approfondie	ii
Acronymes and abréviations	iii
Auteurs contributeurs	iv
Avant-propos	1
1. Préface: Contexte et objectif de cette brochure	3
2. Théories de la motivation	7
(1) Motivation et théorie de l'autodétermination	7
(2) Hiérarchie des besoins de Maslow	20
(3) Théorie à deux facteurs: N'abordez pas uniquement le positif, mais le négatif aussi	22
3. Cas	24
(1) Motivation des agents du gouvernement central	24
Cas 1: Rédiger un papier sur les activités du projet	24
Cas 2: Choisi pour prononcer un discours à une conférence internationale	31
Cas 3: Relations de confiance parmi les membres de l'équipe du projet	35
Cas 4: Notre initiative, notre projet	41
(2) Motivation des agents de l'administration locale	45
Cas 5: Elaboration de matériels de formation par l'initiative de l'agent de l'administration locale	45
Cas 6: Les avis ont été entendus, les choses ont changés	51
Cas 7: Plus de connaissances pour mieux servir les autres	56
Cas 8: Certains vont main dans la main avec les agriculteurs, d'autres se font "enlever" par les agriculteurs	60
(3) Motivation des agriculteurs	65
Cas 9: L'agriculture comme activité ludique à montrer à nos enfants	65
Cas 10: Le vulgarisateur est mon meilleur partenaire	71

Cas 11: Agriculteurs modèles enseignant aux autres	76
Cas 12: Technologies excellentes, mais... ..	83
Cas 13: Jamais autorisé à abandonner	87
Cas 14: Fourniture gratuite d'équipements et de machines	93
Cas 15: Instaurer la confiance entre les agriculteurs	98
Cas 16: Optimiser les forces des agriculteurs	103
Cas 17: Mise en oeuvre rapide et en temps opportun	107
4. Postface: nous aligner pour atteindre le but	113
Références	117
Suggestion de lectures	118
Approche SHEP du point de vue académique	119
(1) Analyse des raisons de participation aux projets selon la théorie de l'autodétermination	119
(2) Application de la théorie de l'autodétermination dans la mise en oeuvre des programmes de la coopération technique de la JICA	119

Psychologie approfondie

Psychologie approfondie 1: La félicitation est-elle efficace?	39
Psychologie approfondie 2: Le faux espoir ruine la motivation	64
Psychologie approfondie 3: La motivation intrinsèque stimule la créativité	69
Psychologie approfondie 4: L'effet dissuasif	80
Psychologie approfondie 5: La détresse peut être apprise	91
Psychologie approfondie 6: L'importance du timing: Théorie de la motivation temporelle	111

Acronymes et Abréviations

FABLIS Forum	Farm Business Linkage Stakeholder Forum / Forum des rencontres
JICA	Japan International Cooperation Agency (Agence japonaise de coopération internationale)
TAD	Théorie de l'autodétermination
SHEP	Smallholder Horticulture Empowerment and Promotion (l'empowerment et la promotion de petits exploitants horticoles)
Phase 1 du projet SHEP	Projet de l'autonomisation des petits exploitants horticoles

Auteurs Contributeurs

Cette brochure a été élaborée par le superviseur académique et l'équipe des co-auteurs composés de membres du personnel de l'Agence japonaise de coopération internationale (JICA) et d'un consultant comme indiqués ci-dessous. Les cas décrits dans cette brochure sont basées sur les informations recueillies au cours de la recherche menée d'Avril à Octobre 2015 dans plusieurs pays en développement, ainsi qu'au Japon.

Superviseur académique et co-auteur

- Nobuo R. Sayanagi, PhD, professeur associé à la Faculté des Sciences humaines à l'Université Yamanashi Eiwa

Équipe de co-auteurs

- Jiro Aikawa, PhD, Conseiller principal (Agriculture et développement rural), JICA
- Kumiko Shuto, PhD en sciences sociales (Etudes politiques), Consultant at International Management Group (IMG) Inc.
- Makiko Asaoka, Département du développement rural, JICA

Dr. Aikawa a écrit « 1. Préface » et Dr. Sayanagi a rédigé « 2. Les théories sur la motivation » et les sections « Psychologie approfondie ». Dr. Shuto a recueilli les informations sur le terrain et il est l'auteur de « 3. Cas » et « 4. Postface » qui ont été supervisés par Dr. Sayanagi.

Alors que « 3. Cas » sont basés sur des informations des événements réels et des commentaires recueillis au cours de l'étude sur le terrain, les noms des personnes et des institutions, des domaines spécifiques d'expertise ou les noms des sous-secteurs de l'agriculture, ainsi que d'autres données d'identification ont été modifiés afin de protéger la vie privée et la confidentialité des sujets dans la recherche.

Avant-propos

Un grand nombre des praticiens engagés dans la coopération technique de la JICA ont toujours eu une conviction qui porte sur l'importance fondamentale du développement des ressources humaines pour le développement de tout pays. Certes, une telle croyance dans l'importance du capital humain est largement répandue chez de nombreux organismes de développement ainsi que les bailleurs de fonds. Cependant à mon sens, ce qui distingue la JICA (ou le Japon) des autres organismes donateurs (ou pays) est qu'elle met particulièrement l'accent sur l'attitude proactive de gens. Cette attitude amène continuellement les gens à chercher littéralement de leur plein gré des problèmes dans leur environnement, et à les améliorer. On peut interpréter d'une certaine manière cette conviction des praticiens de l'aide japonaise comme une expression au niveau micro du principe de base de l'APD japonaise: le principe d'auto-assistance. Étant donné l'importance d'un tel développement de capacités, divers efforts ont été déployés pour débloquer le processus qui y mène, y compris ceux de la JICA. Le présent document constitue un apport supplémentaire important qui s'ajoute à ces travaux.

Le contenu de ce document est basé sur l'expérience et les connaissances provenant d'un projet au Kenya sur l'autonomisation des petits exploitants agricoles. Reposant sur une théorie en psychologie qui s'appelle la théorie de l'autodétermination, le projet a réussi à construire un mécanisme par lequel les différents acteurs - par exemple, les responsables gouvernementaux, les agents de vulgarisation agricole, et les agriculteurs - contribuent collectivement à la réalisation du projet, en travaillant à leur propre compte, poussés par leurs motivations individuelles. Le projet s'est avéré être un succès, et encouragés par cette réussite, des projets similaires reposant sur le même principe se sont développés et gagné d'autres pays africains et ailleurs, donnant des résultats tout aussi positifs.

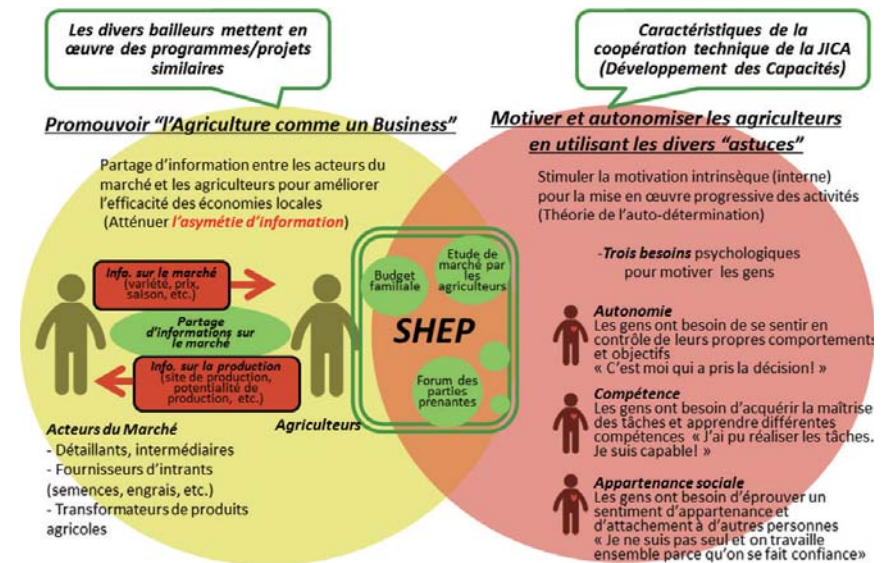
Ce document a pour objectif de revenir sur les expériences acquises dans ce projet kenyan. C'est une tentative de codifier, avec l'aide d'une théorie en psychologie, le type de connaissance qui jusqu'ici a été compris comme étant une « connaissance tacite », et le changer en « connaissance explicite ». En d'autres termes, c'est un effort pour ouvrir la boîte noire du processus de développement des capacités, et, de ce fait, il mérite l'attention de tous ceux qui interviennent dans la coopération technique.

Je suis heureux de voir que parallèlement à la publication du volume actuel, des efforts sont faits par les membres du projet Kenya pour ajouter à la connaissance psychologique sur le comportement humain, à travers des documents de recherche et des présentations académiques. Cela m'encourage vraiment de voir un exemple de notre coopération technique qui évolue de telle sorte que non seulement il tire pleinement parti des connaissances académiques dans sa mise en œuvre, mais il intègre également dans le monde académique ce qu'il a trouvé dans la pratique. C'est en effet un effort stimulant et louable, et je voudrais exprimer mon profond respect à l'endroit de tous ceux qui ont participé à ces travaux.

Hiroshi Kato
Vice-président
JICA

1. Préface Contexte et but de cette brochure

Le Gouvernement japonais a appuyé les petits exploitants en Afrique depuis plus d'un demi-siècle. Il promeut aujourd'hui « l'agriculture profitable » selon les aspirations de nombreux pays africains dans la pratique de « l'agriculture comme un business ». L'approche SHEP (http://www.jica.go.jp/english/our_work/thematic_issues/agricultural/shep.html) joue un rôle primordial en aidant l'Afrique avec « l'agriculture profitable », qui a été activement poursuivi dans divers projets de coopération technique de la JICA.



L'approche SHEP a deux piliers sous-jacents: (1) Promouvoir « l'agriculture comme un business » et (2) Autonomiser et motiver les gens par des conceptions d'activités efficaces et « des astuces » ou conseils.

Le premier pilier, (1) promotion de « l'agriculture comme un business », vise à créer une économie locale efficace par le partage de l'information sur

le marché et sur les producteurs parmi les acteurs du marché. En d'autres termes, le SHEP met en œuvre des activités afin d'atténuer l'asymétrie de l'information sur le marché que détient les différents acteurs du marché. D'autre part, le deuxième pilier, (2) autonomisation et motivation des gens, fait référence à des théories de la motivation, notamment, la théorie de l'autodétermination (TAD) avancée par Edward Deci et al. La TAD identifie trois besoins psychologiques, à savoir, les besoins d'autonomie, de compétence et d'appartenance sociale. L'approche SHEP s'efforce de promouvoir les activités qui apportent un soutien à ces trois besoins psychologiques. Comme illustré ci-dessus, l'originalité de l'approche SHEP repose sur des activités qui répondent à l'essence des deux piliers. Par exemple, l'étude de marché est menée par les agriculteurs où ils vont sur place et font des enquêtes auprès des acteurs du marché, tels que les acheteurs. Ils obtiennent des informations sur les produits de la récolte qui se vendent bien, les fluctuations des prix, les préférences en matière de qualité, et ainsi de suite, de sorte que l'asymétrie de l'information est atténuée. En outre, étant donné que l'étude de marché est réalisée par les agriculteurs eux-mêmes, ils peuvent en retirer un sentiment d'accomplissement ; ainsi, leur besoin de compétences est satisfait. Les agriculteurs décident alors quelles cultures produire en se basant sur les informations qu'ils ont recueillies à partir de l'étude de marché. Ce processus soutient leur besoin d'autonomie. L'étude de marché de l'approche SHEP, à la fin, satisfait aux exigences des deux piliers (1) et (2).

Ces activités qui aident les personnes aux besoins psychologiques ne se limitent pas nécessairement aux activités entreprises dans l'approche SHEP. La JICA, en fait, a accumulé des cas de bonnes pratiques au cours de sa longue histoire de coopération technique dans le domaine. Aujourd'hui, une myriade de projets de la JICA met en œuvre des activités pleines d'« astuces » innovants pour motiver les gens. Cependant ces astuces ont tendance à être développés et accumuler des connaissances tacites par des individus, sans avoir des chances d'être largement partagés avec les autres

ou utilisés en d'autres occasions.

Avant de commencer à travailler pour la Phase 1 du projet SHEP, je travaillais en tant qu'expert dans le domaine de la formation des agriculteurs et de la vulgarisation agricole dans un projet sur le riz au Kilimandjaro, en Tanzanie. Ce projet a adopté l'approche de vulgarisation « agriculteur à agriculteur (champs écoles) » où les agriculteurs de base qui ont été formés au centre de formation ont enseigné aux autres agriculteurs en utilisant leur propre champ de riz comme site de démonstration de diverses techniques. Cette approche a été très réussie dans la diffusion des techniques de base rizicoles à un grand nombre d'agriculteurs qui, après avoir appris les techniques, ont vu leur rendement augmenter. Ces agriculteurs de base, sans être payés, ont participé activement à une série d'activités communautaires en plus d'enseigner la riziculture à d'autres. Lorsqu'on leur a demandé pourquoi ils s'investissent activement dans le travail communautaire, ils ont dit entre autres « Je suis heureux de pouvoir aider notre communauté », « Je suis fier de moi : être appelé « professeur » par d'autres agriculteurs », « J'aime tout simplement enseigner aux autres », et ainsi de suite. Certains se sont demandés pourquoi les agriculteurs de base ont fait ce qu'ils ont fait sans aucune récompense monétaire. Des gens ont suggéré, « Puisque les agriculteurs de base sont si habiles, nous devons les payer pour enseigner des systèmes d'irrigation à d'autres ». Après avoir entendu ces commentaires, j'ai eu un pressentiment que si on les paie, ils vont cesser de faire le travail communautaire qu'ils étaient en train de faire activement. J'étais frustré car je ne pouvais pas expliquer aux autres la raison de ces sentiments intuitifs. Par coïncidence, cependant, je suis tombé sur un livre intitulé « Pourquoi nous faisons ce que nous faisons (Why We Do What We Do) » par Edward Deci, qui m'a donné un aperçu révélateur sur la motivation. Le projet au Kilimandjaro était le plus long projet de coopération agricole de la JICA en Afrique. En effet, l'approche « agriculteur à agriculteur (champs écoles) » a dû être le point culminant

de la connaissance et de la sagesse bâti par mes prédécesseurs. Me basant là-dessus, et en développant davantage cette expérience, j'ai conçu des activités basées sur la TAD pendant le projet SHEP Phase 1 où je travaillais comme chef d'équipe du projet. C'est la toile de fond de la TAD qui joue un rôle central dans l'approche SHEP.

Cette brochure détaille les études de cas ayant eu lieu dans des projets de coopération technique auprès de différentes couches des parties prenantes du projet: l'agent du gouvernement central, l'agent de l'administration locale et les bénéficiaires finaux: les agriculteurs. Elle examine le comportement et les conséquences du point de vue de la TAD. Les analyses essaient de convertir la connaissance tacite que possèdent les experts de chaque projet et les consultants en connaissances explicites qui peuvent être partagées avec les lecteurs. Les sections « Astuces à l'intention des planificateurs et des directeurs de projet » à la fin de chaque cas sont les enseignements tirés de cas particuliers. Les sections « Psychologie approfondie » présentent aux lecteurs certaines des théories académiques et expériences psychologiques ayant trait au sujet. A la fin de cette brochure, les résumés des documents académiques sont présentés.

J'espère que cette brochure inspire les lecteurs pour apprendre les théories sur la motivation et les aide à mettre en pratique ce qu'ils ont appris de cette brochure dans leur travail. La JICA s'engage à fournir une assistance technique de haute qualité aux pays partenaires et ce serait mon plus grand plaisir si cette brochure peut contribuer à l'actualisation de cette assistance.

Enfin, je tiens à exprimer ma sincère gratitude aux experts, consultants, aux homologues, et agriculteurs qui ont coopéré dans les interviews au cours de cette recherche. Je les remercie de leur coopération et de leur contribution.

Jiro Aikawa, Conseiller principal de la JICA,
(ex-chef d'équipe de la Phase 1 de SHEP)

2. Les théories de la motivation

(1) Motivation et la théorie de l'autodétermination

L'aspect psychologique de l'approche SHEP est basée sur une théorie de la motivation appelée autodétermination (TAD) développée par Edward Deci et al. (Deci et Ryan, 1985). La TAD est considérée comme l'un des facteurs déterminants pour la réussite de la démarche. La TAD a été formulée dans les années 1970, et a joué un rôle majeur dans le changement de la façon dont nous considérons le comportement humain et la motivation. La réalisation la plus notable au niveau de la TAD est la découverte et l'explication de **l'effet dissuasif** (undermining effect, à discuter en détail plus loin), où les récompenses diminuent l'importance de l'engagement ultérieur dans une tâche.

La notion de la motivation classique

Selon la notion classique de la motivation dans la psychologie traditionnelle, les comportements gratifiants sont censés toujours augmenter l'engagement ultérieur, alors que la punition diminuerait toujours l'engagement. Le mécanisme psychologique qui sous-tend cette façon de penser est illustré dans la figure ci-dessous. Selon cette notion, tous les comportements sont dus à des impulsions (extrême gauche de la figure). Les impulsions sont basées sur les besoins physiologiques tels que la faim, la soif et le sommeil, et les besoins sociaux tels que l'argent, le fait d'éviter les punitions, le pouvoir et l'approbation sociale. Tous ces besoins, lorsque satisfaits, permettraient d'avoir une meilleure chance de survivre. Le déficit pour un besoin spécifique suscite des impulsions (par exemple, le manque de nourriture éveille la faim). L'inconfort est causé quand une impulsion est suscitée, du coup on va tenter de maîtriser l'inconfort. D'abord, on ne sait pas comment maîtriser l'inconfort, et

on se comporte d'une manière qui ne répond pas au besoin. Mais après quelques tâtonnements, on trouvera un moyen de satisfaire les besoins et soulager l'inconfort. Par conséquent, on apprend que son comportement va à l'avenir satisfaire le besoin. A l'inverse, la menace d'une punition cause de l'anxiété, de sorte qu'on apprend des façons d'éviter l'anxiété. L'idée d'utiliser des récompenses et des punitions, ou les « carottes et bâtons » pour motiver les gens est basée sur cette notion classique de la motivation.

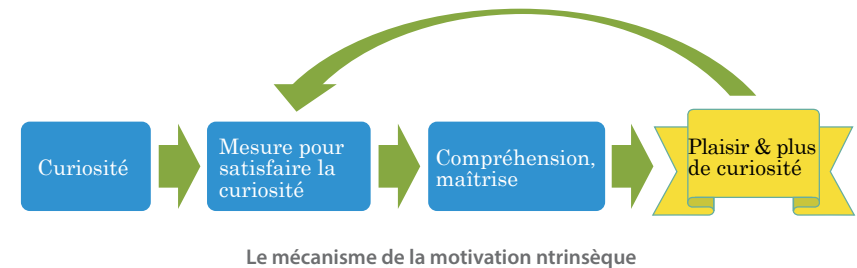


La théorie classique de l'impulsion explique beaucoup de genres de comportement. En fait, beaucoup considèrent que l'utilisation des carottes et des bâtons est un moyen efficace pour motiver les gens. Certes, il y a des cas où l'approche de la carotte et du bâton est tout à fait valable. Cependant, l'effet de cette approche est à court terme dans la plupart des cas. Autrement dit, le comportement souhaité continuera aussi longtemps que les récompenses sont administrées, mais il sera interrompu presque immédiatement une fois que les récompenses sont retirées.



Un nouveau concept: la motivation intrinsèque

L'idée de base qui sous-tend la théorie classique de l'impulsion pourrait être paraphrasée comme suit : « les gens ne travaillent pas à moins qu'ils soient faits pour travailler », ou que « ils ont besoin d'être motivés par quelque chose ou quelqu'un ». Est-ce que c'est vrai? On pourrait sans doute penser à des situations où ce n'est pas le cas. On peut trouver de nombreux exemples de ce genre chez les jeunes enfants. Ils participent tout le temps à ce qui semble être un jeu des plus triviaux. Pourtant, ce jeu ne satisfait aucun des besoins physiologiques ou sociaux de l'enfant – il ne le rassasie pas, et dans la plupart des cas, il n'y gagnera pas les félicitations de ses parents (et dans certains cas, il se fera réprimander), mais l'enfant s'obstine à continuer. Ce genre de comportement ne peut pas être expliqué par les impulsions, et il est basé sur un nouveau concept, la **motivation intrinsèque**. Ce sont l'intérêt et la curiosité qui sont à l'origine de la motivation intrinsèque.



La figure ci-dessus illustre le mécanisme par lequel la motivation intrinsèque provoque un comportement. Lorsque la curiosité apparaît, on tente de satisfaire cette curiosité. Lorsque la curiosité est satisfaite, il apportera la compréhension de l'objet de la curiosité et / ou la maîtrise de sa manipulation. Cela entraînera un cycle, inspirant encore de la curiosité et suscitant d'autres mesures pour satisfaire cette nouvelle curiosité. Une différence importante par rapport à la dernière figure où un comportement

appris est répété réside dans le fait que la nouvelle « mesure pour satisfaire la curiosité» dans cette figure doit être novatrice, ce qui exige de la créativité.

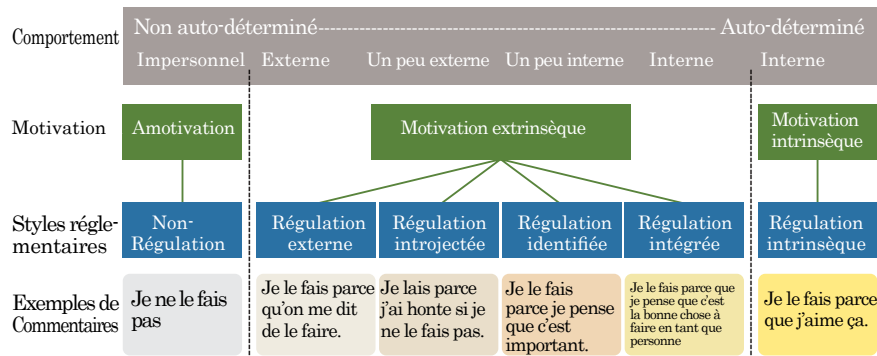


Le concept classique de la motivation s'appelle maintenant motivation extrinsèque, qui est une source de motivation plus forte car elle est liée aux besoins essentiels pour la survie, mais une fois qu'un besoin est satisfait, la motivation disparaît. La motivation intrinsèque est relativement faible, mais elle est constamment active. Toutefois, lorsque la motivation extrinsèque est forte, elle supprime la motivation intrinsèque. C'est ce qui se produit souvent quand il y a une lacune importante en ce qui concerne un besoin physiologique spécifique. Les recherches ont démontré que les résultats de la motivation intrinsèque entraînent non seulement de meilleures performances, mais également une meilleure santé psychologique.

Un grand nombre des tâches impliquées dans les projets de développement ne sont pas naturellement intéressantes (c.-à-d. elles ne sont pas une source de motivation intrinsèque). Est-ce à dire que nous sommes condamnés à pousser nos bénéficiaires de manière extrinsèque? Heureusement, ce n'est pas le cas. Comme décrit dans l'illustration ci-dessus la TAD comprend une sous-classification des motivations extrinsèques.

Le type le plus hétéronome de la motivation extrinsèque est la régulation externe, dans lequel le comportement est régi par des récompenses ou des punitions externes. Dans cette situation, le comportement est adopté parce que l'on y est forcé. Si une personne n'a pas intériorisé la valeur de l'accomplissement de la tâche, elle ne le fera pas à moins qu'elle ne soit invitée à le faire. A droite de la régulation externe se trouve la régulation introjectée. La valeur de l'accomplissement de la tâche a été quelque peu intériorisée, et le comportement est adopté sans récompenses ou punitions externes, et elle a donc l'air d'être « volontaire ». Cependant, la personne n'est pas totalement convaincue de l'importance de la tâche, et s'y engage pour des raisons superficielles telles qu' « il serait embarrassant de ne pas le faire » ou « parce que j'aurai l'air bien si je le fais ». Accomplir une tâche pour des sentiments de supériorité est insoutenable, parce que la volonté de s'engager diminue rapidement quand on est face à des revers et ne peut donc pas se montrer. Au contraire, l'engagement afin d'éviter la honte ou l'embarras va amener une personne à effectuer une activité avec zèle. Au premier coup d'œil, la personne a l'air d'entreprendre volontairement la tâche. Cependant, le stress lié à l'accomplissement d'une tâche en vertu de la régulation introjectée est forte, et le risque de porter atteinte à la santé mentale de la personne est élevé si l'activité continue pendant une période prolongée. La réglementation identifiée est un état où la valeur de l'accomplissement de la tâche a été intériorisée relativement profondément, et on sera donc convaincu de l'importance de

Classification de la motivation extrinsèque



Source: Adapté de Deci & Ryan (1985)

Classification de la motivation dans la TAD

la tâche. Comme il y a une conviction dans l'activité, on sera en mesure de continuer, même face à des revers. En régulation intégrée, le type le plus autonome de motivation extrinsèque, la valeur de l'activité a été pleinement adoptée et intériorisée, donc s'engager ainsi dans la tâche sera un élément précieux dans la vie.

On observe généralement chez les gens plusieurs types de motivation par rapport à une activité. Par exemple, les agriculteurs participent à la formation par crainte de réprimandes s'ils ne le faisaient pas (régulation externe). Mais en même temps, ils peuvent avoir le sentiment que la formation est importante pour eux, car ils peuvent améliorer leur technique agricole (régulation identifiée). Il se peut aussi qu'ils aiment tout simplement apprendre de nouvelles technologies (régulation intrinsèque). Il convient de noter qu'il existe généralement un compromis entre la régulation externe et la régulation interne: le moins autonome la motivation extrinsèque, le moins probable la motivation intrinsèque.

La motivation autonome est généralement associée à une meilleure performance et une meilleure santé mentale. Notez que ces types de motivation ne sont pas une théorie à étapes - on ne doit pas nécessairement commencer par la régulation externe et avancer vers une motivation plus autonome. En fait, il est difficile d'internaliser le comportement qui est à l'origine réglementée de l'extérieur, donc on devrait dès le départ viser une motivation aussi autonome que possible.

Faciliter la motivation autonome : Les trois besoins fondamentaux

La TAD suppose qu'il est nécessaire de soutenir 3 besoins psychologiques de base pour faciliter une motivation autonome. Nous utilisons le terme « soutenir » au lieu de « satisfaire » en nous référant à ces 3 besoins, car il est techniquement impossible de satisfaire complètement ces besoins. Ces besoins diffèrent des besoins dans la motivation extrinsèque, qui sont des **besoins dus à un manque**, c'est à dire, l'absence d'un certain

besoin conduira à la motivation pour combler cette lacune. Par exemple, la faim va conduire une personne à chercher de la nourriture, et la personne n'aura plus faim une fois qu'elle aura l'estomac plein. Cependant, quand il y a un déficit au niveau des 3 besoins fondamentaux dans la TAD, la motivation diminue et la santé mentale est altérée. En outre, il n'y a pas de situation où ces besoins peuvent être considérés comme « satisfaits ». (A strictement parler, la curiosité mentionnée dans le schéma ci-dessus ne peut être satisfaite non plus.)

Les 3 besoins fondamentaux assumés par la TAD sont **le besoin d'autonomie**, le **besoin de compétence**, et le **besoin d'appartenance sociale**.

Le **besoin d'autonomie** est le désir d'agir de sa propre volition, ou plutôt, le désir de ne pas être contrôlé par les autres. On ne veut pas être le pion dans un jeu d'échecs, mais être le joueur d'échecs (de Charms, 1968). Il est très facile de porter atteinte au besoin d'autonomie: il suffit de forcer quelqu'un à faire quelque chose. Quand un parent dit: « Faites vos devoirs! », l'enfant rétorque souvent, « J'allais justement le faire! Maintenant, je ne veux plus le faire! ». C'est un exemple typique où l'on sape le besoin d'autonomie.



Au contraire, il faut faire attention et fournir un **soutien d'autonomie**. Voici quelques-unes des choses à garder à l'esprit pour soutenir le besoin de quelqu'un pour l'autonomie.

1) Faites attention au langage que vous utilisez, et n'intimez jamais quelqu'un à effectuer une tâche et ne lui donnez jamais l'ordre de le faire.

Dès que la personne sent qu'elle est sous votre contrainte pour faire quelque chose, elle a le sentiment qu'elle est devenue votre pion. Les récompenses et les punitions minent le sentiment que l'on est en train de faire une tâche de son plein gré: en principe, les récompenses et les châtiments ne doivent pas être utilisés pour motiver les gens.

2) Faites savoir les raisons d'effectuer la tâche.

Une fois qu'on comprend l'importance de la tâche, il sera plus facile de sentir qu'on le fait de son plein gré. Au contraire, s'il n'y a pas d'explication et qu'on ne comprend pas pourquoi on fait cette activité, on pense qu'on le fait juste parce qu'on vous force à le faire.

3) Acceptez les sentiments de mécontentement et les critiques par rapport à la tâche. Réprimandez les gens pour avoir exprimé leurs doutes quant à l'activité ne fera pas disparaître ces sentiments! D'autre part, si vous acceptez ces opinions et ces sentiments, ils sentiront que leurs points de vue sont considérés comme importants, et il sera plus facile pour eux de sentir qu'ils agissent de leur propre gré.

4) Donnez des choix au niveau des activités à effectuer et comment procéder.

5) Demandez leur avis sur la façon de réaliser la tâche.

Les recherches en TAD ont suggéré que c'est ce besoin qui est le plus

important des trois, mais la grande majorité des études ont été réalisées avec des sujets occidentaux de la classe moyenne ou de la haute société - il n'y a pratiquement pas d'études sur des sujets pauvres ou indigents qui seraient la cible de projets de coopération technique en matière de développement agricole et rural. Comme de nombreux lecteurs savent par expérience, tout projet qui fournit seulement la technologie et pas beaucoup de directives aux personnes vulnérables serait voué à l'échec. Pour ces populations, il serait probablement plus important de fournir un soutien pour la compétence avant de fournir un soutien pour l'autonomie.

La « compétence » dans le **besoin de compétence** a un sens légèrement différent du terme qu'on a l'habitude d'utiliser. La compétence en TAD est définie comme « la capacité d'interagir efficacement avec son environnement ». Nous nous sentons compétents lorsque nous avons réussi à faire un impact sur notre environnement, dans des cas comme lorsque nous sommes en mesure de réaliser une tâche tel que prévu à l'avance, lorsque nous sentons que nos capacités s'améliorent, et quand la curiosité est satisfaite. Le besoin de compétence est le désir de ressentir une telle compétence. Les personnes confrontées à des adversités comme la pauvreté ou l'extrême pauvreté dans la plupart des cas n'ont pas eu l'occasion d'être éduquées ou formées, et il est très difficile pour eux de percevoir un sentiment de compétence.



Le **soutien de la compétence** nécessiterait l'examen de ce qui suit:

1) Concevoir des tâches les plus difficiles possibles

Si une tâche est trop difficile, la personne ne sera pas capable de sentir qu'elle a réussi à faire un impact sur son environnement. Pour fournir un soutien de compétence pour les démunis, il faudrait diviser les objectifs de la tâche en petites étapes et augmenter le nombre d'étapes où l'on peut percevoir l'impact de ses actions. Il est important de sentir qu'on a été en mesure d'atteindre l'objectif en utilisant ses propres capacités, ce n'est donc pas une bonne idée de trop aider. A l'inverse, si une tâche est trop facile, la personne n'aura pas le sentiment d'avoir eu un impact significatif ou qu'elle s'est amélioré à la tâche, de sorte qu'elle ne deviendra pas motivée de façon autonome par rapport à l'activité

2) Permettre aux participants d'évaluer avec précision leur réalisation dans l'activité

Souvenez-vous de la première fois que vous avez effectué une tâche difficile. Vous ne pouviez probablement pas dire si vous faisiez la tâche correctement ou non. Cependant, si vous aviez un bon superviseur, cette personne vous aurait probablement donné un feedback qui a été utile pour votre compréhension de la façon dont vous vous y êtes pris. Il est important de ne pas seulement donner des félicitations d'ordre général, mais être précis sur ce que la personne fait bien pour qu'elle acquière des connaissances qui lui seront utiles pour juger de la façon dont elle procèdera la prochaine fois qu'elle se trouve dans une situation similaire. L'utilisation de méthodes d'évaluation objective des progrès, comme une tenue des dossiers, serait également utile.

3) Etablir une structure claire

Si l'on comprend pourquoi, quand, qu'est-ce qu'on a besoin de faire pour atteindre un objectif précis, on pourra alors évaluer

avec précision sa réalisation comme décrit ci-dessus. De plus, étant donné qu'on sait de combien d'efforts on a besoin pour obtenir le résultat souhaité, cela soutient son besoin d'autonomie, aussi, car on peut décider de l'effort qu'on veut mettre à la tâche. Dans les projets de développement, c'est toujours une bonne idée de présenter un programme ou un calendrier spécifique, les participants seront en mesure d'ajuster leurs plans et d'aménager le temps que demande le projet. Au contraire, si les participants ne sont pas informés des plans à l'avance et si on leur assigne une tâche sans préavis, il est plus que probable qu'ils se sentiront obligés de le faire indépendamment de leur propre volonté.

Le **besoin d'appartenance sociale** est le désir d'avoir de bonnes relations avec les autres. La relation entre la personne qui donne la tâche et la personne qui reçoit la tâche a un grand effet sur la motivation à la tâche. Essayez de vous rappeler de vos années à l'université, et souvenez-vous de quelques mots encourageants que votre professeur préféré vous a dits. Maintenant, imaginez que ces paroles ont été prononcées par un enseignant que vous n'aimez pas. La plupart des gens penseraient



probablement qu'ils ne seraient pas aussi motivés par ce dernier.

Dans le soutien à l'appartenance sociale, avoir la confiance des gens qui accomplissent la tâche est la chose la plus importante. Afin de gagner leur confiance, il faut qu'ils sentent qu'ils peuvent compter sur vous quand ils ont du mal à atteindre les objectifs de la tâche. C'est plus facile à dire qu'à faire, et cela demanderait de :

1) **L'engagement**

Pour que les gens qui accomplissent la tâche sentent qu'ils peuvent compter sur vous, vous devez être à la fois physiquement et psychologiquement disponibles. Pour être considéré comme physiquement disponible, vous devez les rencontrer régulièrement. Plus souvent vous les rencontrez, plus c'est facile de cultiver des sentiments de confiance. Pour qu'ils vous considèrent comme disponibles psychologiquement, ils ont besoin de sentir qu'ils peuvent se tourner vers vous sans hésiter quand ils sont en difficulté. Il est important qu'on ne se voit pas seulement à plusieurs reprises, mais aussi de les amener à sentir que vous les comprenez et comprenez bien leurs besoins.

2) **Une écoute attentive**

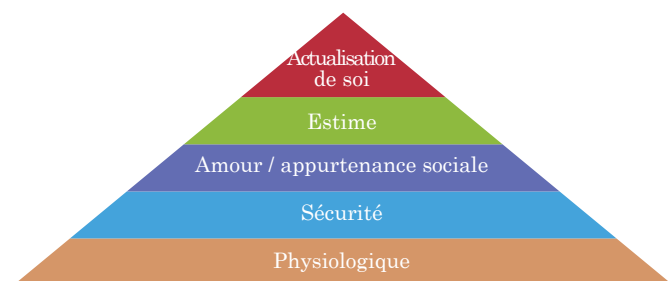
Pour que les participants aient confiance en vous, il ne faut pas que vous répondiez négativement à leurs commentaires, et que vous écoulez attentivement ce qu'ils ont à dire. Vous ne devriez pas interrompre ce qu'ils ont à dire, même si vous n'êtes pas d'accord avec ce qu'ils disent, mais laissez-les terminer, et essayez sincèrement de comprendre pourquoi ils pensent comme cela. Ce genre d'attitude attentive est crucial pour bâtir la confiance.

Les prémisses de base de la TAD concernant les types de motivation et des besoins psychologiques de base ont été testées et confirmées dans plusieurs pays, indépendamment de la culture occidentale ou orientale.

Elles n'ont pas encore été testées dans plusieurs pays où des projets de développement seraient menés, mais il y a de bonnes raisons de croire que la TAD est une théorie universelle qui est aussi valable dans ces régions.

(2) Pyramide de la hiérarchie des besoins de Maslow

Le plus fondamental des cinq besoins, les besoins physiologiques, sont les besoins physiques de base tels que la nourriture, la boisson et le sommeil qui sont nécessaires pour survivre. Les besoins de sécurité représentent le désir de vivre sans avoir à se soucier des menaces physiques ou physiologiques. L'assistance apportée dans les projets de coopération internationale pour les personnes les plus vulnérables répondrait à ces deux types de besoins.



Source: Adapté de Maslow (1943)

Pyramide de la hiérarchie des besoins de Maslow

L'amour / appartenance sociale est le désir d'être aimé par d'autres personnes importantes et d'avoir un sentiment d'appartenance à un groupe. En termes d'évolution, les humains ont survécu en coopérant les uns avec les autres, et nous avons peur d'être ostracisés. Une fois qu'une personne appartient à un groupe, elle souhaite ensuite être acceptée et respectée par les membres du groupe – c'est le besoin d'être estimé.

Le besoin qui se trouve au plus haut niveau dans la hiérarchie de Maslow est l'Actualisation de soi, et Maslow suppose que quatre des besoins inférieurs doivent être tous satisfaits pour que les gens soient en mesure de le satisfaire. Maslow a été un pionnier en soulignant que même si nos besoins fondamentaux sont satisfaits, nous ne pouvons pas

mener une vie heureuse à moins que nous ne menions un style de vie qui correspond à ce que nous sommes. Les êtres humains sont capables de trouver des moyens de leur rendre la vie plus agréable et satisfaisante.

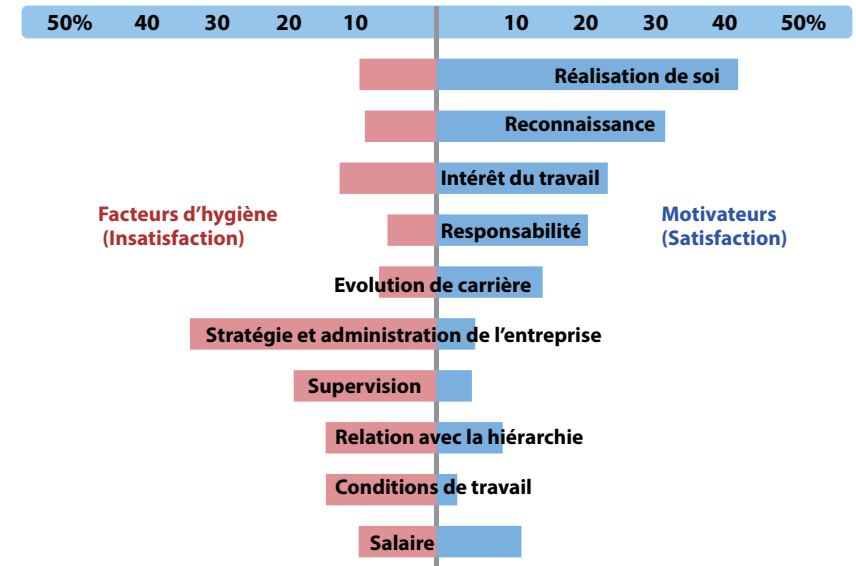
La théorie de Maslow est très convaincante, et elle a certainement inspiré beaucoup de ceux qui travaillent dans des projets de développement. Toutefois, c'est sans fondement d'avancer que les besoins inférieurs doivent être satisfaits pour qu'on poursuive des besoins plus élevés. Par exemple, les humains qui ont créé les peintures rupestres de l'âge de pierre ne pouvaient probablement pas satisfaire de manière stable leurs besoins physiologiques et leurs besoins de sécurité ; or, ils ont été en mesure de produire de telles œuvres d'art sophistiquées. Les besoins fondamentaux au bas de la pyramide sont en effet importants, mais il ne faut pas oublier que les besoins plus élevés sont également importants même si les besoins inférieurs ne sont pas entièrement satisfaits. En termes de projets de développement, satisfaire seulement les besoins inférieurs ne serait probablement pas satisfaire les participants. Il serait également nécessaire de répondre à leurs besoins en ce qui concerne leur statut dans les groupes auxquels ils appartiennent, ainsi que leur actualisation de soi. Une raison pour laquelle l'approche SHEP a si bien réussi au Kenya était parce que non seulement il a soutenu les deux derniers besoins en augmentant la production agricole et la vente, mais aussi les besoins d'appartenance et d'estime grâce aux activités des groupes, ainsi que les besoins d'actualisation de soi, comme l'ont déclaré des producteurs: « Je suis devenu une meilleure personne grâce à SHEP ».

(3) La théorie à deux facteurs: N'abordez pas uniquement le positif, mais le négatif aussi

Comme nous l'avons vu, il est important de tenir compte des facteurs qui facilitent la motivation, tels que l'explication de la justification d'une tâche et les sentiments de satisfaction perçus à partir d'une tâche qu'on a réussie. Cependant, comme Frederick Herzberg l'a fait remarquer dans sa théorie à deux facteurs, ce n'est pas suffisant (Herzberg, 1987). Selon Herzberg, qui a fait des recherches approfondies sur la motivation au travail, il est nécessaire de prêter également attention aux sentiments d'insatisfaction.

Le premier des deux facteurs dans la théorie de Herzberg s'appelle les motivateurs ; ils comprennent les facteurs qui sont liés à la satisfaction dans la réalisation tels que les sentiments de responsabilité et de dignité. Les 3 besoins fondamentaux dans la TAD sont plus liés à ce facteur. Le deuxième de la théorie de Herzberg sont des facteurs d'hygiène, qui comprennent des conditions de travail telles que le salaire, la garantie de statut, et le bien-être. La carence en facteurs d'hygiène conduit à l'insatisfaction au travail et à la motivation sapée.

Les motivateurs et les facteurs d'hygiène sont considérés comme indépendants, ce qui signifie que l'on peut se sentir insatisfait dans son travail en raison d'un manque de facteurs d'hygiène, même s'il y a abondance de motivateurs. Autrement dit, les gens peuvent se sentir très insatisfaits et fort mécontents de leur travail en même temps.



Source: Adapté de Herzberg (1987)

La théorie à deux facteurs de Herzberg

Il est important de garder cette théorie à l'esprit et étudier les deux facteurs lors de la planification et la mise en œuvre des projets de développement. Les facteurs d'hygiène doivent évidemment être abordés de toute urgence pour les participants vulnérables, mais si les motivations sont négligées, ils ne seront pas satisfaits. Bien que ce manuel se concentre sur la TAD, qui traite surtout des facteurs de motivation, il faut garder à l'esprit qu'il est également important d'aborder les facteurs d'hygiène.

3. Des cas

(1) Motivation des agents du gouvernement central

Cas 1

Rédaction d'un papier sur les activités du projet

Mots clés

Motivation des agents de l'administration centrale,
Ecrire un papier,
Publication et présentation

Le projet de coopération technique pour l'amélioration des techniques de la riziculture dans le pays X impliquait la mise en place d'une série de technologies de production et de post-récolte, ainsi que les technologies de gestion de l'eau. Le projet a étudié les effets de ces technologies en examinant les rendements et les profits. Les principaux réalisateurs du projet sont le personnel et les chercheurs du gouvernement central et ils ont visité les agriculteurs avec des experts du projet pour suivre les taux d'adoption des agriculteurs des technologies introduites. Mais l'attitude du personnel et des chercheurs était passive, ce qui indique qu'ils faisaient des études de suivi seulement parce qu'on leur a dit de le faire. Leurs visites aux agriculteurs n'étaient pas aussi fréquentes qu'elles auraient dû l'être.

Le projet avait recueilli diverses données auprès des agriculteurs, mais ces données ont été éparpillées dans de nombreux fichiers. Les réalisateurs du projet avaient peu de chance de synthétiser et d'analyser les données. Lorsque des réunions ou des conférences les obligeaient à montrer les résultats du projet, ils devaient à chaque fois chercher et rassembler des données pour monter des diapositives en vue des présentations.

Un an, l'un des experts du projet eut l'idée de proposer au personnel

et aux chercheurs de rédiger des documents académiques sur les activités du projet. L'expert, juste après avoir terminé sa thèse de doctorat sur le sujet lié au projet, a réalisé que l'expérience d'écrire un article l'a motivé à travailler plus activement sur le projet. Voilà pourquoi il pensait que la rédaction d'un article peut marcher de façon positive pour d'autres membres du projet.

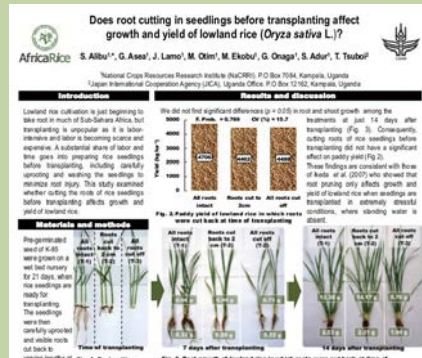
A sa grande surprise, personne ne lui a répondu en disant des choses comme « Je suis déjà trop occupé pour écrire un papier » ou « Pourquoi prendre la peine d'écrire un papier? ». Au lieu de cela, ils montraient un grand intérêt et déclaraient : « Je pense que rien ne restera même si je travaille très dur pour le projet. Mais si j'écris un papier, je peux laisser quelque chose de tangible, même après la fin du projet », ou « Je n'ai pas pu montrer mon travail à mon chef jusqu'à maintenant. Si je peux coucher sur papier ce que j'ai fait, je peux le lui présenter comme preuve de mon travail ». Le personnel et les chercheurs se sont tout de suite mis à écrire le papier et ont compilé près de 30 articles avant la fin du projet. L'un des chercheurs a remporté « le prix de la meilleure affiche » lors d'une conférence internationale sur le riz. Un autre membre du personnel a reçu des commentaires inattendus de la part d'un dirigeant dont l'attention a été attirée par le papier qu'elle a écrit. Le directeur général est devenu très intéressé par le projet après cela.

Un membre du personnel a dit: « Il faut beaucoup de temps pour terminer un papier mais je peux beaucoup apprendre durant le processus. En plus des compétences scientifiques, je peux aussi acquérir des compétences et des connaissances sur les méthodes statistiques, l'utilisation de logiciels informatiques, et la rédaction de rapports, qui sont tous très utiles pour divers types de travaux ». L'expert du projet indiquait que ce qu'ils faisaient dans le projet était conforme aux politiques nationales prioritaires. Par conséquent, un article sur les activités du projet attire souvent l'attention des chercheurs et il peut être scientifiquement valable lorsqu'il est écrit

correctement.

Les changements parmi personnel de l'administration centrale et les chercheurs ne se sont pas arrêtés là. Leurs relations avec les agriculteurs ont changé depuis qu'ils ont commencé la réalisation d'une étude sur les agriculteurs avec un nouvel objectif qui est d'écrire un papier. Par exemple, quand ils ont posé des questions aux agriculteurs pour remplir des renseignements sur le questionnaire de l'étude, ils l'ont fait comme une simple tâche qu'ils voulaient terminer le plus rapidement possible. Or, ils voulaient recueillir des données de qualité qui répondent aux normes d'un papier académique. Ils ont commencé à descendre fréquemment dans les rizières et à communiquer de près avec les agriculteurs pour obtenir des données fiables.

Étant donné que les agriculteurs ont commencé à voir le personnel et les chercheurs du gouvernement plus souvent que jamais, ils leur faisaient plus confiance qu'auparavant. Les agriculteurs téléphonaient de temps en temps le personnel et les chercheurs et demandaient « Pourriez-vous venir regarder mon riz car il a développé une maladie? » ou « Pouvez-vous vérifier ce genre de parasites que nous avons dans nos champs? » Le personnel et les chercheurs se précipitaient dans les champs puisque cette information était utile pour écrire un papier. Les données recueillies étaient utiles non seulement pour le papier, mais aussi pour la formation des agriculteurs que le projet organise. Par conséquent, les activités du projet, tels que la formation des agriculteurs et d'autres ont été réalisées de façon plus efficace qu'auparavant.



L'affiche faite par le chercheur

Analyse psychologique du

Cas 1

L'enregistrement du processus et des résultats des activités fournit un soutien de compétence

Autonomie

- Avant, les agents menaient les activités uniquement parce qu'on leur disait de le faire. Mais en écrivant un papier, ils commençaient à sentir la valeur que constitue la participation volontaire dans une étude

Besoin psychologique d'autonomie: Peut-être que le personnel et les chercheurs du gouvernement central étaient passifs dans la conduite des études de suivi parce que, eux-mêmes ne voyaient pas pourquoi faut-il le faire. Ils pensaient sans doute qu'ils agissaient comme des « pions » des experts du projet. En écrivant un papier qui contribuerait à la société ainsi qu'à ce qu'ils apprenaient et à leurs performances au travail, ils ont découvert l'importance de mener des études et ont commencé à sentir qu'ils étaient « l'origine » de l'action des études de suivi.

Compétence

- Les agents réaffirmaient leurs réalisations en enregistrant les activités du projet au quotidien sous une forme visible telle qu'un papier académique.
- Les agents voyaient que leurs compétences se sont améliorées à travers le fait d'écrire un papier, ce qui a renforcé leurs connaissances versatiles et leurs techniques
- Les agents ont commencé à rendre visite aux agriculteurs plus souvent qu'auparavant parce qu'ils pouvaient envisager de meilleures façons d'aider les exploitants avec de meilleures compétences.

- Les agents ont confirmé leurs réalisations en recevant des feedbacks positifs sur leur papier et l'intérêt de la part de leur chef.
- Les agents se sentaient confiants dans leur travail en renforçant de la confiance avec les agriculteurs, et du fait que ces derniers comptent sur eux.

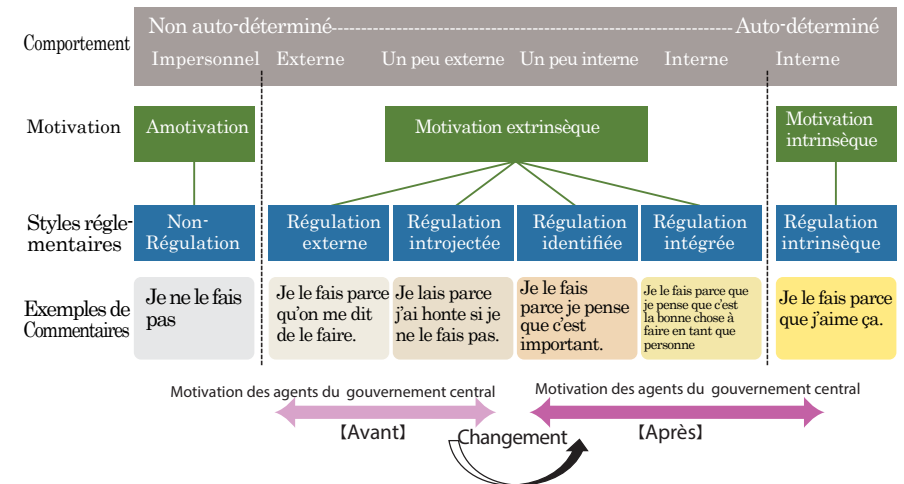
Besoin psychologique de compétences: La rédaction d'un papier sur le travail des agents et des chercheurs dans le projet était une occasion pour reconfirmer les résultats de leurs activités et de connaître la valeur de leur travail. Il a fallu l'énergie et de l'engagement pour écrire un papier car cela exigeait beaucoup de temps pour le faire. Pourtant, au cours de la rédaction, ils ont pu acquérir des compétences et des connaissances en statistiques, en analyse des données, le fonctionnement de logiciels, et en rédaction, ce qui serait utile pour divers autres travaux aussi. En fin de compte, ils ont indiqué qu'ils ont pu tirer profit du processus de rédiger un de papier. En plus, avec l'amélioration de compétences, ils étaient en mesure d'envisager de meilleures approches pour soutenir les agriculteurs et ont commencé à visiter les champs avec plus d'enthousiasme qu'auparavant.

Le fait que l'exécutif de l'organisation s'est intéressé au papier a également soutenu leur besoin psychologique de compétence. Dans le Cas 1, on peut noter que la reconnaissance est venue d'une personne inattendue. S'ils avaient intentionnellement écrit un article en vue de se faire féliciter par l'exécutif, leur besoin d'autonomie aurait été sapé. Aussi, nous ne devrions pas encourager quelqu'un en disant des choses comme: « On ne va pas tarir d'éloges à votre égard si vous écrivez un papier ».

La confiance qu'ils ont gagnée des agriculteurs était une indication que les travaux de vulgarisation a été efficace. Par conséquent, elle a également appuyé leurs besoins de compétence.

Analyse de la motivation: Les agents et les chercheurs du gouvernement central avaient un comportement qui était soit externe ou un peu externe quand ils menaient les études « parce qu'on leur a dit de le faire » ou « parce que cela faisait partie de leur travail ». Après avoir défini un objectif clair, à savoir écrire un papier sur les activités du projet, leur comportement est devenu interne car ils pourraient sentir qu'ils faisaient une étude « pour leur propre bien » ou « parce que la rédaction d'un papier elle-même était une expérience gratifiante ». Étant donné que le personnel a commencé à écrire un journal avec enthousiasme, ils ont commencé à voir des résultats positifs, tels que la possibilité d'obtenir des données de qualité, avoir de meilleures relations avec les agriculteurs, et appliquer efficacement les connaissances acquises grâce aux formations des agriculteurs. C'est un bon exemple dans lequel les effets synergiques ont été générés en alignant l'effort du chercheur à leur carrière et le développement des compétences avec la direction de l'ensemble des activités du projet.

Analyse de motivation dans le Cas 1





Astuces à l'intention des planificateurs et des directeurs de projet

Vu qu'un projet est essentiellement effectué par une équipe, les réalisations du projet sont généralement imputables à l'équipe, et non à un individu. Si un papier sur les activités du projet est écrit avec le nom d'un individu marqué dessus, le travail de l'agent du gouvernement qui a participé au projet est enregistré sous une forme reconnaissable, qui, à son tour, pourrait avoir un effet positif sur la future carrière de cet agent.

Cas 2 Chosen by the Team

Mots clés | Motivation du personnel du gouvernement central, Formation et conférence internationales, Faire un discours, Travail d'équipe

« Puisque j'ai été choisi par l'équipe du projet, je veux être responsable et faire de mon mieux. Mon équipe me fait confiance. Je veux apporter ma contribution à mon équipe et faire un bon discours lors de la conférence. Je ne suis pas seul. Je suis sûr que mon équipe va m'aider si j'ai des problèmes puisque je représente mon équipe ». C'était le commentaire de Monsieur M. qui est allé à l'étranger pour prononcer un discours à une conférence internationale.

Le pays O en Afrique a connu un succès grâce à son approche « agriculteur à agriculteur (champs écoles) ». L'approche était encore à ses balbutiements en Afrique et l'expérience dans le pays O a attiré l'attention d'autres pays.

Le projet a commencé à avoir un bon nombre d'occasions pour participer à des formations à l'étranger ou à faire des présentations lors de conférences et d'ateliers internationaux. Lorsque de telles occasions se présentaient, le projet a toujours organisé une réunion et s'est mis d'accord pour désigner qui irait à ces conférences ou formations.

Une année, on a demandé au projet de faire un discours sur les



activités et les réalisations du projet lors d'une conférence dans un pays voisin. L'équipe a décidé après discussion d'envoyer parmi ses membres Monsieur M. à cette conférence. La règle au sein de l'équipe était que celui qui prononcerait le discours devait préparer le matériel de présentation lui-même. Par conséquent, Monsieur M. a rédigé un avant-projet de document et a demandé l'avis des membres de l'équipe. L'équipe a fait des commentaires tels que « Pourquoi utilisez-vous ce mot? », « Comment allez-vous répondre à une question comme celle-ci? », « N'est-il pas mieux d'utiliser plus d'illustrations et de photos pour faciliter une meilleure compréhension? » Ces commentaires étaient tous très utiles pour améliorer la présentation. Monsieur M. s'est également entraîné à répéter son discours devant les membres de l'équipe afin de mieux se préparer pour la conférence. Monsieur M. a ajouté que « Je pense que notre projet est considéré comme l'un des projets pionniers en adoptant l'approche « agriculteur à agriculteur ». Je suis très heureux et c'est un honneur de pouvoir faire une présentation sur notre projet ».

A son retour après son discours à la conférence, Monsieur M. a été accueilli par une acclamation surprenante d'une salve de « félicitations! » par les membres de l'équipe. Ils se sont précipités vers Monsieur M. en s'exclamant: « Nous avons entendu votre discours, cela a été un grand succès », et « Nous avons entendu qu'ils ont tous été intéressés et vous ont posé de nombreuses questions ». En fait, l'un des organisateurs de la conférence a envoyé un e-mail à l'équipe du projet dans le pays O après que Monsieur M. a terminé sa présentation pour les informer qu'il a fait un excellent discours. Ce jour-là, Monsieur M., tout rempli de satisfaction et d'euphorie, pensait « Je suis content d'avoir fait de mon mieux pour l'équipe. J'ai contribué au projet en tant que représentant de l'équipe ». La mémoire de la conférence est restée vive dans le cœur de Monsieur M. comme étant l'une des expériences les plus heureuses qu'il ait jamais eues dans sa vie.

Une tâche de représenter l'équipe fournit un soutien de compétence et d'appartenance sociale

Compétence

- Monsieur M s'est senti satisfait d'avoir pu prononcer un discours plein d'éloquence lors de la conférence internationale avec l'appui de l'équipe

Besoin psychologique de compétence: Monsieur M. a compris la valeur de la diffusion de l'approche novatrice agriculteur à agriculteur (champs écoles) à l'intérieur et à l'extérieur du pays et s'est préparé pour le discours à la conférence. Il a amélioré son discours avec les conseils d'autres membres de l'équipe. Son besoin de compétence a été soutenu car il a pu améliorer la qualité de son travail avec les critiques constructives des autres. Lors de la conférence à l'étranger, il a reçu une bonne réaction de la part des participants et a estimé qu'il a eu un impact significatif. Cela montre que son besoin d'autonomie ainsi que le besoin de compétence ont été soutenus.

Appartenance sociale

- Monsieur M. s'est senti responsable de l'équipe et a voulu gagner l'estime de l'équipe.
- Monsieur M. a développé une volonté forte pour réussir et apporter sa contribution à l'équipe en tant que son représentant.

Besoin psychologique d'appartenance sociale : Monsieur M. a accepté volontiers l'idée de faire un discours peut-être parce qu'il avait confiance dans l'équipe. Le fait que l'équipe l'a choisi comme représentant renforçait encore plus la confiance de Monsieur M. envers l'équipe. Son sens de la responsabilité et de la mission a été renforcé par la confiance qu'il avait dans l'équipe; du coup, il a été déterminé à prononcer le discours comme l'a prévu l'équipe.

Le bonheur que ressentait Monsieur M à son retour était le résultat d'un travail d'équipe. S'il avait prononcé le discours sans aucune aide de l'équipe, il n'aurait pas ressenti un tel sentiment de réalisation.



Astuces à l'intention des planificateurs et des directeurs de projet

De nombreux projets envoient des fonctionnaires à l'étranger pour assister à des formations et des réunions. Si les représentants sont choisis arbitrairement par une poignée de dirigeants, par exemple, ceux qui sont choisis et ceux qui ne le sont pas peuvent avoir friction et cela a des impacts négatifs sur le projet. Il est important de fixer des critères de sélection clairs et équitables. Sinon c'est aussi une bonne approche de choisir les représentants par consensus, comme indiqué dans le Cas 2. L'empressement des représentants à travailler pour l'équipe et contribuer au projet est plus grand si le choix se fait par un tel procédé équitable.

Cas 3

Relations de confiance entre les membres de l'équipe de projet

Mots clés | **Motivation du personnel de l'administration centrale, Communication au sein de l'équipe du projet, Attitude envers les agriculteurs, Relations de confiance**

Le projet dans le Pays K semblait fonctionner sans problème. Cependant, les agents de l'administration centrale qui étaient les membres de l'équipe du projet ont été confrontés à un gros problème. Ils ne savaient pas comment communiquer avec le chef de l'équipe d'experts, Monsieur D. qui était arrivé récemment dans le pays K. Certains membres du personnel ont même commencé à exprimer leur inquiétude en disant: « Monsieur D. doit penser que le projet serait mieux sans nous ».

Le prédécesseur de Monsieur D, contrairement à Monsieur D, aimait rendre visite aux communautés et comprenait très bien le niveau technique des agriculteurs et leurs conditions socio-économiques. Quand il a remarqué que certains agriculteurs n'adoptaient pas les techniques que le projet leur avait enseigné, il avait l'habitude de demander: « Pourriez-vous nous dire pourquoi vous faites cela sans utiliser les techniques que vous avez apprises dans la formation? » et essayait de comprendre en détail les problèmes des agriculteurs. Il partageait les renseignements obtenus au cours de sa visite sur le terrain avec l'équipe de projet et demandait aux agents du gouvernement, « Voilà la situation chez les agriculteurs. Qu'est-ce que tu en penses? Est-ce juste un problème d'un agriculteur ou as-tu vu des cas similaires ailleurs? » Il organisait souvent un forum de discussion sur les questions de gestion. Par conséquent, bien souvent les activités recommençaient à fonctionner sans problème. Lorsque l'équipe

était confrontée à des difficultés trop compliquées à surmonter en dépit des meilleurs efforts, les membres, néanmoins, ressentaient tous un sentiment de satisfaction, en pensant, « nous avons fait de notre mieux. »

Par contre, Monsieur D. criait sur presque tous les agriculteurs, y compris les femmes âgées et les jeunes, « Pourquoi tu ne peux pas faire ce que je t'ai dit de faire? Fais comme ceci, pas comme ça! », quand il remarquait des fautes et des problèmes. Les agriculteurs sont devenus furieux ou se sont sentis intimidés par ses fortes réprimandes. Plus tard les agents du gouvernement du pays K ont dû visiter les agriculteurs pour s'excuser: « Nous sommes désolés pour les cris, mais comprenez s'il vous plaît qu'il ne voulait pas vous donner des complexes ». À d'autres occasions, Monsieur D. disait: « Je me suis ravisé. Oublions ce que nous avons décidé et faisons ceci plutôt que cela », lorsque la décision avait déjà été prise par le consensus des membres de l'équipe. Il ne donnait pas de raison suffisante pour son changement d'avis.

Les choses étaient comme ça avec Monsieur D. Un jour, un des agents du gouvernement du pays K a dit d'un air découragé, « Il est vrai que les technologies que les agriculteurs ont dans ce pays ne sont pas avancées. Nos compétences techniques ne font pas du tout le poids devant celles du pays de Monsieur D. Mais c'est exactement la raison pour laquelle ce projet de coopération technique a commencé. Nous, ainsi que les agriculteurs, ne sommes nullement ignorants. Nous avons des expériences riches qui sont uniques à ce pays. Monsieur D. doit penser que nous sommes si ignorants et incompetents qu'il doit nous apprendre tout comme il le ferait avec les petits enfants. Il ne doit pas nous voir comme des membres égaux de l'équipe. »

La pression coercitive sapte significativement le besoin d'autonomie. Les besoins d'appartenance sociale et de compétence sont également influencés négativement.

Autonomie

- Les réprimandes et les ordres sapent le besoin d'autonomie.
- Mr. D. a rejeté la décision consensuelle de l'équipe, ce qui a envoyé le message comme quoi l'avis des membres de l'équipe n'avait aucune valeur; frustrant ainsi le besoin d'autonomie.

Besoin psychologique d'autonomie: L'attitude autoritaire de Monsieur D, notamment le fait de réprimander et de donner des ordres aux autres, a tout de suite découragé les membres de l'équipe du projet et les agriculteurs et frustré leur besoin d'autonomie. En outre, Monsieur D. a annulé la décision consensuelle de l'équipe. Comme cette action a envoyé un message négatif comme quoi les opinions de l'équipe ne valaient rien, le besoin psychologique des membres de l'équipe pour l'autonomie a été grandement sapé et leur motivation sur le projet a beaucoup baissé.

Besoin psychologique d'appartenance sociale et de compétence: L'attitude de Monsieur D vis-à-vis des membres de l'équipe et des agriculteurs pourrait bien être considérée comme condescendante, ce qui – on le comprend - ne lui permettait pas de construire une relation de confiance avec eux. Monsieur D. pensait peut-être qu'il devait leur signaler directement le problème sur place pour qu'ils comprennent. C'est pour cela qu'il affichait un comportement plutôt autoritaire même envers les agriculteurs âgés qu'on doit respecter conformément aux normes sociales. Son comportement a engendré une influence négative sur l'équipe et a

embarrassé les agents du gouvernement du pays K car ils ont dû plus tard faire des efforts supplémentaires pour rétablir la relation avec les agriculteurs. En ce qui concerne aussi la prise de décisions, il a perturbé l'ordre au sein de l'équipe en bouleversant la décision de l'équipe; frustrant de manière significative les besoins d'appartenance sociale des membres de l'équipe.

Monsieur D. a également sapé les besoins de compétence des agriculteurs et les agents du gouvernement quand il a souligné leur manque de capacité et en les considérant comme incompetents.

Réprimander et forcer les autres à faire quelque chose peut marcher temporairement parce que les gens vous obéiront immédiatement. Toutefois, étant donné qu'une telle attitude contrecarre tous les trois besoins psychologiques: l'autonomie, la compétence et l'appartenance sociale, elle fait plus de mal que de bien à la fin. Une telle attitude empêche d'atteindre le but ultime du projet, à savoir une action durable par les parties prenantes.



Astuces à l'intention des planificateurs et des directeurs de projet

Il est important pour un projet de créer des conditions où les réalisateurs et les bénéficiaires du projet sentent qu'ils se sont approprié le projet et qu'ils veulent poursuivre les activités de leur propre initiative. Cela peut se faire en leur donnant le soutien de l'autonomie. Aucun projet n'est entrepris par une seule personne, mais par les efforts conjugués de toute une équipe. C'est pourquoi, des relations de confiance entre les membres de l'équipe servent de support de base pour toutes les activités du projet. Afin de surmonter les défis des différences culturelles des membres de l'équipe, en particulier, il est essentiel pour les membres de faire un effort pour

construire un partenariat solide sur une base quotidienne en prenant soin des uns et des autres et en partageant autant d'informations que possible. Les comportements très autoritaires comme indiqué dans le Cas 3 devraient être condamnés car ils sapent les trois besoins psychologiques.

Psychologie approfondie 1

Les éloges sont-elles efficaces?

Les éloges sont souvent utilisés comme moyen de motiver les autres, et elles sont également considérées comme bénéfiques pour la performance de la personne félicitée. Mais est-ce vraiment le cas? Les recherches en psychologie montrent que ce n'est pas tous les moyens pour féliciter qui sont utiles. Certaines façons de féliciter sont en effet préjudiciables.

Des études TAD ont montré que les récompenses matérielles diminuent généralement la motivation intrinsèque, mais les effets des récompenses verbales diffèrent selon la façon dont le message est reçu. Si la personne se sent félicitée, « On me félicite parce que cette personne veut me contrôler et me faire faire quelque chose », la motivation intrinsèque diminuera. En effet, l'aspect contrôle des récompenses sappe le besoin d'autonomie. Toutefois, si les éloges contiennent des indices sur la façon de mieux faire le travail, cet aspect informatif de la rétroaction appuierait le besoin de compétence, et améliorerait la motivation intrinsèque et autonome. Bref, si nous félicitons quelqu'un pour le pousser à s'investir davantage dans la tâche, nous risquons au contraire de saper sa motivation; si nous pouvons souligner des aspects spécifiques de la tâche que la personne fait bien, et que le feedback que nous donnons l'aident à se rendre compte que « cette information peut m'aider à mieux faire la prochaine fois! » nous pouvons nous attendre à ce qu'il soit plus motivé par rapport à la tâche.

Carol Dweck a été l'un des précurseurs de la recherche sur les compliments. Une de ses principales conclusions est que féliciter pour une capacité a pour conséquence de réduire la motivation, moins il y a de l'engagement dans les tâches, et moins il y a le désir de relever les défis. Par contre, faire des compliments pour des efforts augmente la motivation (Dweck, 2006).

Pourquoi cela fait-il une telle différence? Par exemple, quand on félicite un étudiant, « Vous êtes si intelligent! » à cause d'une bonne note, l'étudiant pense, « j'ai fait du bon travail parce que je suis intelligent », puis: « Si je suis intelligent, je ferai probablement du bon travail dans le prochain examen (même si je n'étudie pas beaucoup). « D'autre part, si on dit à l'étudiant: « Vous vous êtes très bien préparé pour cet examen! », il va alors penser: « Afin de bien faire au prochain examen, je dois bien me préparer à nouveau », et de continuer à faire l'effort d'étudier. On sait aussi que donner des compliments pour des résultats peut être préjudiciable, alors que le processus des félicitations (y compris l'effort) est bénéfique.

Une autre conclusion de la recherche psychologique est que le fait de féliciter pour avoir accompli une tâche qui était trop facile va diminuer la motivation. Ceci est parce que la personne qu'on félicite va avoir des soupçons et se dit « on me fait des compliments parce qu'ils pensent que je ne peux pas faire quelque chose de plus difficile. »

La relation entre la personne qui fait des compliments et la personne félicitée est également importante: même si les mêmes mots de félicitation sont exprimés, l'effet sera différent en fonction de la relation entre les deux. Faire des compliments est en fait un exercice très complexe et délicat - nous devons garder à l'esprit que nous ne devrions pas les donner au hasard, et bien se concentrer sur le processus plutôt que les résultats, et aussi tenir compte de notre relation avec l'autre personne.

Cas 4 Notre initiative, notre projet

Mots clés | **Motivation du personnel du gouvernement central, Appropriation, Relations avec les experts du projet**

Un projet visant à offrir une formation technique sur l'agriculture et à l'amélioration des moyens de subsistance a commencé dans le pays F à l'intention des habitants des zones rurales aux ressources naturelles très limitées. Lors de la première période du projet, l'expert du projet et le personnel de l'administration centrale ont visité des villages du pays F pour comprendre les situations de base des communautés cibles. Un jour, ils ont vu une fille du village d'environ dix ans qui allait chercher de l'eau. Elle a dit qu'elle faisait chaque jour une heure de marche à l'aller et une heure de marche au retour pour trouver de l'eau potable dans un ruisseau. L'expert du projet a été choqué d'entendre cela et dit à l'agent du gouvernement, « Comment est-ce possible qu'on ait dans ce pays une situation aussi terrible? » L'agent du gouvernement s'est rendu compte des défis auxquels le pays F était confronté et comprenait que l'expert du projet avait raison et, qu'en tant que citoyens responsables du Pays F, ils ne devraient jamais laisser une telle situation se produire. Un agent du gouvernement a commenté, « Les experts de projet, en tant que tierce partie, peuvent voir la vraie nature et la réalité des zones cibles et des bénéficiaires. Ils sont capables d'identifier les choses que les gens du Pays F ont tendance à négliger car pour eux, cela va de soi. »



L'équipe de projet était composée d'experts du projet de la JICA

et de fonctionnaires du Pays F. Les décisions ont toujours été prises conjointement par ces deux groupes. Les fonctionnaires du Pays F a expliqué: « Les experts du projet et nous sommes des partenaires égaux. Ils nous enseignent les compétences techniques et nous demandent comment mieux enseigner ces techniques dans le pays. Nous leur expliquons alors les réalités dans le pays F et les conseillons sur la meilleure approche à partir de notre expertise. Nous développons la meilleure méthode en combinant les deux: les experts de la JICA et nous-mêmes. Dans un sens, nous sommes une « équipe hybride » bâtie sur les forces de deux pays. »

Étant donné que les experts du projet s'ouvraient aux idées que les agents du gouvernement des Pays F ont proposé, ils ne se gênaient pas pour donner divers avis sur le projet. La plupart a dit: « J'avais le sentiment que mes connaissances et mon expérience ont été utiles pour le projet parce que mes idées ont souvent été reprises par le projet. »

Lorsque le projet approchait de la dernière étape, la relation entre les experts et les agents du gouvernement du Pays F ont progressivement évolué; « L'acteur principal du projet est le Pays F. Nous devons continuer



à mener nos activités, même après la fin du projet. Nous essayons de penser à nous en premier et demandons ensuite l'idée des experts en deuxième lieu. De cette façon, nous essayons d'atteindre la meilleure approche », a déclaré le personnel du gouvernement.

Les experts du projet ont expliqué de la manière suivante leur position dans

l'équipe du projet; « Nous et le personnel du gouvernement du Pays F discutons des idées sur un pied d'égalité. Mais quand nous allons sur le terrain, nous essayons de ne pas aller à l'avant et garder un profil bas. Le projet appartient au pays F. Ce sont eux qui devraient être les héros, pas nous autres étrangers. »

Apporter un soutien d'autonomie en clarifiant « à qui appartient le projet »

Autonomy

- Les agents du gouvernement réaffirmaient la valeur du projet et pensaient « C'est un projet de notre pays » en démontrant l'importance sociale du projet et leur responsabilité envers leurs concitoyens.
- L'initiative des fonctionnaires a été encore plus renforcée parce que leur idée a été prise en considération dans la décision du projet.
- L'appropriation des fonctionnaires est devenue plus forte parce qu'ils ont œuvré au centre des activités.

Besoin psychologique d'autonomie: Les experts du projet ont permis au personnel du gouvernement du Pays F de se sentir comme les principaux acteurs du projet afin qu'ils aient la responsabilité et l'appropriation du projet. Ils ont également souligné, en tant que tierce partie, les difficultés des populations rurales pour obtenir de l'eau, ce qui pourrait autrement être considéré comme un événement banal et négligé par les gens du pays F. Grâce à cette interaction au quotidien avec les experts du projet, les fonctionnaires du gouvernement du Pays F ont pu se rendre compte de l'importance sociale du projet et leur responsabilité dans le projet; de ce fait, leur besoin psychologique d'autonomie a été pris en compte.

Leur besoin d'autonomie a été grandement soutenu par l'attitude des experts du projet, qui étaient ouverts à leurs opinions et prêts à tirer partie de leurs connaissances. L'autonomie des employés s'est améliorée grâce à leur expérience au travail sur la scène centrale des activités du projet en

tout temps. Quand le projet tirait vers la phase finale, le personnel était en mesure d'acquiescer la conscience bien établie et la confiance que le Pays F était le principal acteur du projet.

L'attitude des experts du projet, en déléguant les tâches principales aux agents du gouvernement du Pays F, et en prêtant attention à ce qu'ils disaient, a non seulement fourni le soutien de l'autonomie, mais aussi le soutien des compétences dans ce que le personnel du gouvernement a pu ressentir, à savoir que leur expertise a été reconnue par les organisateurs du projet.



Astuces à l'intention des planificateurs et des directeurs de projet

Comme les projets sont censés produire des résultats tangibles dans un court laps de temps, il n'est pas rare de voir des experts du projet envoyés d'un pays industrialisé diriger l'équipe du projet à tout moment. Cependant, la durabilité ne sera pas assurée à moins que le personnel du gouvernement du pays ne développe leur capacité et s'approprient les activités du projet. Lorsque les experts du projet transfèrent leurs compétences aux agents du gouvernement, il est conseillé d'aider, en tant que membres de son équipe, les agents du gouvernement à prendre l'initiative en particulier quand ils interagissent avec le personnel local ou bien les bénéficiaires finaux afin que le personnel puisse renforcer leur sentiment d'appropriation du projet.

(2) Motivation des agents de l'administration locale

Cas 5 Elaboration de matériel de formation par l'initiative des agents de l'administration locale

Mots clés | Motivation des fonctionnaires de l'administration locale, Echanges entre les fonctionnaires de l'administration locale, Développement de matériel, Développement de la technologie

Le projet de coopération technique pour accroître la productivité rizicole dans le Pays A essayait de développer du matériel de formation pour (1) le riz irrigué, (2) le riz pluvial, et (3) la culture du riz dans les hauts plateaux, dont les conditions étaient spécifiques aux cinq régions cibles.

La première année du projet, tous les membres du projet dans les bureaux du gouvernement central et local étaient pris dans d'autres tâches de sorte que les experts du projet ont pris l'initiative d'élaborer des documents de formation. Au cours de la première campagne agricole depuis le début du projet, les experts du projet ont visité les champs des agriculteurs pour tester le prototype des matériels. Ils voulaient visiter les agriculteurs avec les agents de l'administration locale afin de transférer leurs connaissances à ces agents. Mais personne ne les a accompagnés pendant tout le processus. Certains ont accompagné les experts durant quelques heures, mais avec une participation très limitée dans les activités. Les experts du projet ont connu un fort sentiment de crise après cet événement et ont commencé à réfléchir sur la façon dont ils pourraient créer un environnement où les agents de l'administration locale auraient volontairement pris l'initiative dans la réalisation des activités du projet.

Les experts du projet ont décidé de demander aux bureaux de l'administration locale de développer des matériels de formation qui soient les mieux adaptés à leurs conditions locales vu que les conditions de la riziculture dans les régions cibles étaient très variées. Ils ont également demandé aux gouvernements locaux d'élaborer des matériels de formation que les agriculteurs pouvaient utiliser efficacement. Les experts du projet ont préparé des canevas standardisés, ont fourni des données ainsi que des photos de base à inclure dans les documents, et les a données aux bureaux de l'administration locale. Les équipes locales de projet composées de 10 à 15 membres du personnel de l'administration locale se sont mis à élaborer le matériel de formation en utilisant les formats et les données fournies. Ils ont essayé à développer des matériels qu'ils pouvaient facilement utiliser et que les agriculteurs pouvaient comprendre aisément.

Le matériel de formation qu'ils ont monté était fait de flip charts montrant aux agriculteurs sur la page d'accueil des images. Au dos étaient écrites les explications de la première page afin que les vulgarisateurs puissent les lire à haute voix aux agriculteurs. Tandis que l'expert du projet a développé des premières pages uniformes, on a laissé les dernières pages aux équipes de projet locales pour qu'ils créent leurs propres explications. Les équipes locales du projet ont soigneusement pensé à la façon de transférer les techniques d'amélioration de la productivité rizicole aux agriculteurs et a rédigé sur les dernières pages des explications qu'ils jugeaient très efficaces.

Après l'élaboration du matériel de formation, un atelier invitant toutes les équipes de projets locaux a été organisé. Chaque équipe a présenté ses documents de formation et échangé des opinions. Des visites d'échange sur terrain ont également été organisées.

Les agents de l'administration locale, qui étaient uniquement des observateurs de ce que faisaient les experts du projet dans la première année, ont commencé à dire: « J'aime maintenant mon travail », ou bien « J'ai



L'élaboration de matériel par les équipes locales du projet.



La première page est la même pour toutes les équipes locales du projet



Exemples des pages de verso: La combinaison de photos, le contenu et les explications varient selon les équipes locales de projet

commencé à penser que je pouvais aider les agriculteurs à comprendre, apprendre et adapter les techniques que nous leur introduisons ». La deuxième année de leur participation, le développement des programmes techniques et du matériel de formation a commencé. Un agent a même commencé à présenter les matériels de son cru à des organismes internationaux de développement et des institutions financières en disant, « Est-ce que cela vous vous intéresse d'utiliser le matériel de formation que nous avons développé? »

Le développement de matériels utiles par les agents de l'administration locale fournit un soutien de l'autonomie et de la compétence

Autonomie

- En élaborant des matériels qui reflètent les perspectives des agents, ils ont pu comprendre que la formation des agriculteurs qu'ils font seuls plutôt que quelque chose qu'ils étaient forcés à entreprendre.
- A travers la création de résultats tangibles comme des matériels de formation qui conviennent aux conditions spécifiques localement, le personnel a ressenti plus qu'auparavant la signification de la contribution dans le domaine dont ils avaient la charge.

Besoin psychologique d'autonomie: Pendant la première année du projet, le personnel de l'administration locale a passivement suivi les experts du projet et n'a pas pris une part active aux activités du projet. Le fait que les experts ont pris l'initiative de développer le matériel de formation leur a éventuellement fait penser que les experts leur ont fait faire les activités. A partir de la deuxième année, cependant, les équipes locales du projet ont été mises en place et ont commencé à élaborer du matériel de formation en conformité aux conditions locales. Ce changement allant d'une direction centralisée vers un leadership partagé a encouragé le personnel des bureaux locaux à se dire « Nous sommes des réalisateurs ».

De plus, l'élaboration de matériels de formation qui a tenu compte des réalités locales a incité le personnel de l'administration locale à considérer le projet comme quelque chose qui contribue à leurs communautés, plutôt que quelque chose d'imposé par les experts du projet. En d'autres termes, cela leur a fait réaliser l'importance du projet.

Compétence

- L'équipe locale du projet ont pu accomplir la tâche car il s'agissait de personnaliser les dernières pages du flip chart, au lieu de créer les matériels de formation à partir de zéro
- Le personnel de l'administration locale a commencé la vulgarisation avec confiance puisqu'ils ont réussi la tâche d'élaborer des matériels de formation.

Besoin psychologique de compétence: Ce serait une tâche difficile pour les équipes locales du projet d'élaborer des matériels de formation à partir de zéro, car elles tendent à ne pas posséder des compétences et des connaissances suffisantes pour mener à bien une telle tâche. En préparant des formats normalisés, cependant, ces agents du gouvernement qui ne sont pas si confiants dans leurs compétences ou les connaissances ont été en mesure d'élaborer des matériels étape par étape avec le soutien des autres membres de l'équipe. Le fait de fixer des niveaux de tâche réalisables par les équipes locales et qui leur conviennent a soutenu leur besoin psychologique de compétence.

Par ailleurs, les agents de l'administration locale ont une meilleure idée de la façon de fournir des services de vulgarisation avec les matériels de formation normalisés. Ils ont également mené leurs travaux de vulgarisation avec beaucoup plus de confiance qu'auparavant maintenant que les documents de formation sont adaptés aux besoins locaux. Leur confiance accrue était évidente si bien que certains d'entre eux ont présenté les matériels à des organismes internationaux de développement et des institutions financières.

Analyse de la motivation: Les fonctionnaires de l'administration locale avait l'habitude d'avoir un comportement qui était soit impersonnel soit externe étant donné qu'« ils ne visitent pas les agriculteurs » ou qu'« ils

quand eut vent de ce nouveau projet de développement agricole.

Le projet lui demandait de choisir des agriculteurs modèles. Après avoir présélectionné trois agriculteurs suivant les critères de sélection mis au point par le projet, l'équipe du projet central est venue visiter ces agriculteurs afin d'évaluer leur aptitude en tant qu'agriculteurs modèle. L'équipe a choisi un agriculteur qui a exprimé avec passion sa volonté de travailler en tant qu'agriculteur modèle. Après le départ de l'équipe, certains agents de vulgarisation ont exprimé leur préoccupation quant à la pertinence de l'agriculteur en question, car ils ont eu des expériences malheureuses avec lui par le passé. Mme G a discuté avec les agents de vulgarisation et décidait de revenir visiter les trois agriculteurs. Ils ont réalisé que celui qui était beaucoup plus calme que celui choisi était en effet très sérieux, responsable et convenait très bien comme paysan modèle.

Même si Mme G pensait que l'équipe du projet n'allait pas écouter, elle leur passait quand même cette information. Elle leur disait aussi que le nombre de participants à la formation devrait être limité à 20, au lieu de 50 comme indiqué, de sorte que la formation serait plus pratique. Comme elle l'a prévu, l'équipe du projet s'est fortement opposé à sa proposition. Cependant, le jour suivant, l'un des membres de l'équipe du projet est venu voir Mme. G et lui demandait pourquoi elle a fait de telles suggestions. Même si elle était un peu sceptique quant au sérieux de ces membres de l'équipe, elle exposait en détail ses raisons et expliquait la situation sur le terrain.

Quelques jours plus tard, Mme G a été informé que ses deux propositions ont été acceptées et une annonce a été faite à tous les bureaux agricoles locaux que la formation serait menée sous forme d'atelier avec un maximum de 20 participants afin que la formation soit pratique, tout comme elle a proposé. En outre, le projet a révisé les critères de sélection des agriculteurs modèles en tenant compte de ses opinions. Mme G était

presque incrédule et pensait : « Je me sens respectée par ce projet. Ils nous ont vraiment écouté ». Elle a également estimé que pour la première fois le projet accordait de la valeur à ses compétences. En même temps, elle avait honte d'elle-même car elle avait fait uniquement ce qu'on lui avait dit de faire sans beaucoup réfléchir, sans faire de son mieux. Elle se sentait désolée pour les agriculteurs également.

L'agriculteur que Mme G et ses collègues ont choisi a fait un excellent travail en tant que producteur modèle. Quand un jour elle rendit visite à l'agriculteur, il l'a remerciée et a expliqué combien il pouvait améliorer sa vie grâce à sa participation au projet.

Mme G, avec des journées occupées avec les activités du projet, était remplie d'un sentiment de satisfaction. Elle pensait: « Je suis si contente d'avoir rassemblé le courage de faire des suggestions au projet ce jour-là. Mon travail, après tout, apportera du bonheur aux agriculteurs ».



Le soutien à l'autonomie vous change du sentiment « d'être forcé de faire une chose » à « faire une chose de votre propre plein gré ».

Autonomie

- L'attitude des agents de l'administration locale est passée du sentiment « d'être forcé de faire une chose » à celui de « faire une chose de son plein gré » en réalisant que son avis avait en fait amélioré le projet.
- L'agent de l'administration locale a compris la valeur de la participation au projet en tant qu'acteur actif car elle a pu voir que son expérience et son intuition en tant que responsable de terrain a contribué au projet de manière positive

Besoin psychologique d'autonomie: Mme G, à travers ses expériences amères répétées de voir ses suggestions rejetées par divers projets, a estimé qu'elle a été forcée de faire des activités par l'approche top-down. En d'autres termes, elle était un « pion » des projets et avait peu de sens d'autonomie.

Heureusement, le nouveau projet s'attendait à ce qu'elle travaille comme une « source » des activités de terrain et elle a été capable de répondre à ces attentes en mettant en œuvre des activités qui reflètent les voix du terrain. Son besoin d'autonomie a été grandement soutenu et, à l'avenir, elle pourra présenter au projet des propositions d'idées encore plus créatives. Ses suggestions portaient sur les bénéficiaires et ont aidé les agriculteurs à améliorer leurs moyens d'existence. Elle serait en mesure de trouver plus de satisfaction au travail par son changement positif d'attitude à l'égard du projet.



Astuces à l'intention des planificateurs et des directeurs de projet

L'équipe du projet a tendance à donner des instructions de façon unilatérale et parfois force le personnel de l'administration locale à effectuer des tâches parce que les membres de l'équipe se concentrent trop sur la bonne exécution de leur plan. Le personnel du bureau local, d'autre part, possède souvent la sagesse et l'expérience que l'équipe du projet central auxquelles ne pouvait même pas penser. Le flux des connaissances ne doit pas se limiter au « central allant au niveau local ». Le flux de connaissances « local au central » devrait être créé afin que cela donne lieu à une approche plus efficace avec une orientation claire sur les bénéficiaires finaux. Un tel flux inverse donne, en même temps, un soutien d'autonomie au personnel de l'administration locale. Même dans une situation où l'on ne peut pas accepter les suggestions du personnel local, on devrait donner une explication claire sur la décision. De cette façon, ils peuvent sentir que leurs opinions sont entendues et que leur besoin d'autonomie est pris en charge. Il est probable qu'ils vont continuer à fournir des informations utiles à l'équipe du projet.

Cas 7

Plus de connaissances pour mieux servir les autres

Mots clés | **Motivation du personnel de l'administration locale,**
Acquisition de connaissances,
Application des connaissances aux agriculteurs

« On a très rarement fait de l'aquaculture dans ce pays et je ne pouvais pas trouver une occasion pour utiliser mes connaissances dans mon travail, même si j'ai étudié la pêche dans un collège technique. Je me sentais parfois inutile et je n'avais plus confiance en ma connaissance en aquaculture depuis que je ne pouvais pas pratiquer », a déclaré M. Q, agent de vulgarisation de la pêche. M. Q s'est toujours intéressé à la pêche et a appris des compétences et des connaissances halieutiques. C'était son rêve de devenir agent vulgarisateur de la pêche, mais il n'éprouvait pas de la satisfaction dans son travail car il y avait très peu de gens pratiquant l'aquaculture dans les régions dont il avait la charge.

L'année où un projet d'aquaculture a commencé dans la région, M. Q a participé à la formation technique que le projet a organisée et il a appris de nouvelles connaissances. La formation comprenait des exercices pratiques sur terrain et il a été en mesure de confirmer que les connaissances qu'il a apprises du manuel pouvaient effectivement être appliquées aux étangs piscicoles dans la région. Ce fut pour lui une expérience très excitante car qu'il avait à peine eu des occasions d'assister à une telle formation pratique. Le Projet lui donna également des flips charts, des affiches, des vidéos et ainsi de suite afin que les populations intéressées puissent facilement comprendre. M. Q a pris ces matériels et a enseigné aux populations avec des techniques audio-visuelles.

En plus de cela, le projet a mené des expériences de démonstration

sur l'application des différentes technologies et recueilli des données sur l'efficacité et la faisabilité économique. Il a été en mesure d'expliquer aux agriculteurs les technologies en présentant avec confiance des preuves, à savoir les données de base.

M. Q a commencé à développer la conscience et la confiance qu'il était un expert en matière de pêche, comme il a participé au projet et a renouvelé son empressement pour utiliser ses connaissances dans le domaine. Il a commenté: « J'ai toujours eu une passion pour la pêche mais n'ai pas eu l'occasion d'apprendre de nouvelles connaissances ou de les utiliser pour le bénéfice de la société. Lors de la formation offerte par le projet, j'ai pu apprendre la théorie et la pratique. Contrairement à avant, je ne me sens plus inutile parce que je peux maintenant aider les autres en utilisant les connaissances que j'ai acquises à partir du projet. Je suis maintenant bien respecté et considéré comme un expert en aquaculture. Je suis satisfait quand je vois que ma connaissance est utile et que les agriculteurs ont commencé à me faire plus confiance. Je crois que les gens de la ville comme moi ont une dette envers les paysans car c'est eux qui nous approvisionnent en nourriture. Je dois les rembourser ». Puis il poursuivit: « Certains d'entre eux m'ont demandé de visiter leurs étangs piscicoles. Je dois y aller maintenant. Je suis le seul expert dans ce domaine, vous savez », et se hâta pour faire son chemin vers un village avec un grand sourire sur le visage.



Photo: Akio Iizuka/JICA

Apporter un soutien aux compétences de personnel de l'administration locale en donnant des connaissances et compétences utiles pour améliorer les moyens de subsistance des agriculteurs

Compétence

- L'agent de l'administration locale a pu trouver des opportunités pour utiliser son expertise dont il n'était pas si sûr à cause du manque d'occasion de l'utiliser sur terrain.
- L'apprentissage de connaissances pratiques a éveillé la curiosité intellectuelle de l'agent.
- L'agent a pu éprouver plus de satisfaction dans son travail car il a vu que ses connaissances et ses capacités pratiques se sont améliorées.

Besoin psychologique de compétence: M. Q a toujours été passionné de pêche et a voulu apprendre de nouvelles connaissances à utiliser pour les agriculteurs. Après l'acquisition de connaissances pratiques et les chances qui lui ont été offertes pour les utiliser sur le terrain, son besoin de compétence a été grandement soutenu parce qu'il sentait que ses compétences et les capacités pratiques se sont améliorées.

M. Q a pu sentir que ses compétences se sont améliorées grâce à son utilisation d'une variété « d'outils », des matériels audio-visuels, c-à-dire facilement utilisables sur le terrain et des preuves scientifiques convaincantes. Sa curiosité intellectuelle, qui avait été plutôt paresseuse avant le projet, a été une fois de plus stimulée par l'apprentissage de nouvelles connaissances dans le projet. Nous pouvons maintenant prévoir que M. Q continuera à connaître du succès dans l'avenir.



Astuces à l'intention des planificateurs et des directeurs de projet

Bien que le Cas 7 ait été pris à partir d'un projet dans le domaine de la pêche, la plupart des agents du gouvernement choisissent souvent leur emploi simplement parce qu'ils s'intéressent à un domaine particulier où ils ont décidé d'entrer. Certains ont fait de longues études dans le même domaine depuis le collège. Pour les motiver, on peut leur donner une tâche petite mais difficile, et leur permettre également d'acquérir de nouvelles connaissances, de façon à satisfaire leur curiosité intellectuelle. Un expert d'un projet qui travaille avec des ingénieurs dans le domaine de l'irrigation a dit: « J'ai découvert qu'ils deviennent très motivés si je stimule leur « instinct » en tant qu'ingénieurs. Les ingénieurs n'arrêtent pas d'apprendre ».

Cas 8

Certains vont main dans la main avec les agriculteurs, les autres se font « enlevés » par les agriculteurs

Mots clés | **Motivation des agents de l'administration locale, Bâtir la confiance entre les agents de vulgarisation et les agriculteurs**

Un vulgarisateur a expliqué son travail, « Je me sens démotivée quand mes agriculteurs ne se présentent pas à l'heure convenue. Quand je suis en retard pour une réunion, j'en averti les agriculteurs parce que je veux être responsable. Je veux qu'ils comprennent l'importance de tenir une promesse et la ponctualité donc j'essaie d'abord de donner un bon exemple moi-même. Les agriculteurs deviennent progressivement plus responsables après avoir vu la façon dont je travaille. » Elle a en outre expliqué ce qu'elle pensait du travail de vulgarisation, « Mes connaissances sont centrées autour des théories que j'ai apprises au collège. Je crois que la chose importante à propos de la vulgarisation est de partager les connaissances avec les agriculteurs. Les agriculteurs peuvent m'apprendre beaucoup de connaissances pratiques. Je peux devenir un expert si je combine mes connaissances scientifiques et les connaissances pratiques des agriculteurs. De cette façon les agriculteurs vont avoir confiance en moi ». Elle poursuivait en disant: « J'ai vu de bons résultats dans le projet que j'ai mis en œuvre dans ce village. J'étais en mesure de construire une très forte relation de confiance avec les agriculteurs. Personnellement, je me suis fait des amis avec eux. Tout le monde me salue chaque fois que je visite la communauté. Je me sens beaucoup plus à l'aise dans ce village ».

Un autre agent de vulgarisation en charge d'une zone différente a rappelé son expérience amère, « Quand je me suis rendu à la communauté, je me suis fait « kidnappé » par les agriculteurs. Ils ont dit: « Nous ne vous

laisserons pas partir jusqu'à ce que le projet que vous avez promis obtienne l'approbation officielle de mise en œuvre. Cela fait maintenant plus de quatre ans que nous avons attendu. Ce jour-là, je ne pouvais pas rentrer chez moi pendant des heures ». L'agent de vulgarisation a poursuivi: « Vous pouvez gagner la confiance des agriculteurs assez rapidement. Mais une fois que vous perdez leur confiance, il sera extrêmement difficile de la retrouver. Il est plus probable que vous perdiez leur confiance quand vous promettez aux agriculteurs quelque chose qui ne se réalise pas, comme le cas que je vous ai expliqué ».



Photo: Akio Iizuka/JICA

Bâtir la confiance avec les agriculteurs comme pierre angulaire du soutien d'appartenance sociale

Appartenance sociale

- La clé pour établir la confiance entre les vulgarisateurs et les agriculteurs équivaut à une relation égale au quotidien.
- Une attitude réciproque et pleine de respect plutôt qu'un enseignement à sens unique est importante pour établir une bonne relation
- Donner de faux espoirs aux agriculteurs brise leur confiance et entrave à leur besoin d'appartenance sociale.

Besoin psychologique d'appartenance sociale: Voici les principales différences entre les deux agents de vulgarisation dans le Cas 8 : tandis que le premier agent de vulgarisation a montré clairement aux agriculteurs ce qu'elle ne pouvait pas faire, le deuxième vulgarisateur leur a donné de faux espoirs sans réfléchir. Le deuxième vulgarisateur a fini par perdre la confiance des agriculteurs parce qu'il ne pouvait pas tenir sa promesse. Comme il l'a expliqué, il est très difficile de retrouver la confiance une fois que vous l'avez perdue. Du coup, il lui était difficile de rétablir sa confiance avec les agriculteurs.

Le premier agent de vulgarisation a clarifié ses rôles par rapport à l'agriculteur, ce qui a fait comprendre aux agriculteurs comment et combien ils pouvaient compter sur elle et ce qu'il doit attendre d'elle. Ainsi, les agents de vulgarisation et les agriculteurs ont pu construire une relation saine et égalitaire qui les a encouragés à apprendre les uns des autres.



Astuces à l'intention des planificateurs et des directeurs de projet

Il n'est pas exagéré de dire que la clé du succès d'un projet est entre les mains des agents de vulgarisation. Le projet devrait soutenir les agents de vulgarisation au quotidien afin qu'ils construisent une bonne relation avec les agriculteurs. Il est souhaitable que le projet non seulement renforce les capacités de ces agents dans les connaissances et les techniques, mais aussi de les aider à améliorer leurs compétences en matière de facilitation et de communication avec les agriculteurs, ainsi qu'améliorer leur sens de la responsabilité par rapport au travail. Il est important que le projet explique clairement aux agents de vulgarisation ce que le projet peut et ne peut pas faire afin de ne pas provoquer des malentendus ou des interprétations erronées. Ces efforts empêcheront les vulgarisateurs de nuire aux relations qu'ils ont déjà construites avec les agriculteurs.

Nous donnons souvent des mots d'encouragement quand quelqu'un que nous essayons d'aider se trouve dans une situation difficile. Parfois, nous disons des choses du genre: « Ne vous inquiétez pas, tout ira bien pour vous! » même si nous savons qu'il n'y a pas beaucoup d'espoir. Ce genre de gentillesse est une compétence sociale importante, en particulier avec les amis et la famille. Cependant, il peut avoir l'effet inverse quand vous donnez de faux espoirs à quelqu'un que vous essayez de motiver.

En effet, un faux espoir a un effet positif temporaire, surtout si une personne a perdu de vue les perspectives et les objectifs de l'activité, car le faux espoir instille un sentiment d'avoir un but. Mais puisqu'il est impossible d'atteindre cet objectif, le faux espoir va rapidement se muer en désespoir total. En termes de TAD, le faux espoir porte atteinte au besoin de compétence, puisque la personne ne peut pas atteindre l'objectif qu'elle souhaite en dépit de tous ses efforts.

Dans les projets de développement, il est parfois navrant de voir la situation désespérée dans laquelle les participants vivent. Cependant, il est important d'accepter la réalité telle qu'elle est, et de commencer par de petites étapes qu'ils sont capables d'accomplir dans la mesure de leurs propres moyens pour que leur motivation par rapport au projet soit durable.



(3) La motivation des agriculteurs

Cas 9

L'agriculture comme activité ludique, à montrer à nos enfants

Mots clés | Motivation des agriculteurs,
l'Agriculture comme activité ludique,
Agriculture et relations familiales,
Agriculture comme valeur

« Regardez ces tomates. Elles sont plus rouges, plus douces et plus savoureuses que les autres tomates. J'ai travaillé si dur pour produire ces tomates. J'ai finalement fait des tomates parfaites. Cela vaut tous les efforts », s'est exclamé un agriculteur horticole.

« Quand je nourris les poissons, je peux oublier tous mes soucis même si j'ai de gros problèmes. Je ne me lasse jamais de regarder les poissons. Je prépare l'étang, j'ajoute des alevins, je les nourris, les laisse devenir des poissons adultes et les récolte. Chaque étape est amusante. Quand je mange le poisson que j'éleve, je pense à de meilleures façons pour les rendre plus gros et leur donner un meilleur goût. J'aime penser à ces choses. Si quelqu'un m'empêche d'élever des poissons, je vais mourir ». Continue le pisciculteur en disant « je n'ai pas fait beaucoup d'études car j'ai quitté l'école au premier cycle du secondaire à cause d'une maladie grave. Je ne veux pas que mes enfants fassent l'expérience de ce que j'ai vécu. Je travaille très dur pour développer mon entreprise aquacole pour que mes enfants puissent avoir une bonne éducation. Je veux aussi que mes enfants acquièrent non seulement des connaissances académiques mais qu'ils connaissent également le plaisir de l'aquaculture. Lorsque vous élevez des poissons, vous pouvez apprendre beaucoup de choses qu'on ne vous enseigne pas à l'école. C'est une expérience d'apprentissage du

monde réel ».

Un cultivateur de riz a dit: « Mon père qui était toujours très gentil avec les autres villageois est mon modèle. C'était un bon paysan. Il était toujours entouré de ses amis agriculteurs et très bien respecté. J'ai toujours voulu être comme lui. Maintenant, j'ai des champs de démonstration pour le groupe et essaie de nouvelles techniques avant que quiconque ne pratique en tant que jeune leader du groupe. Je dirige le groupe parce que je veux me perfectionner. Je veux aussi que mes enfants me regardent travailler dur. Je veux enseigner à mes enfants que c'est gratifiant de travailler dur au champ avec les membres de notre communauté. Je travaille dur pour que je puisse rattraper mon père et le dépasser. Je veux que mes enfants soient mieux que moi dans l'avenir ».



Photo:Takeshi Kuno/JICA



Photo:Masataka Otsuka/JICA

La motivation intrinsèque et autonome des agriculteurs; « L'agriculture est fun » et « Je veux que mes enfants apprennent la valeur de l'agriculture »

Autonomie

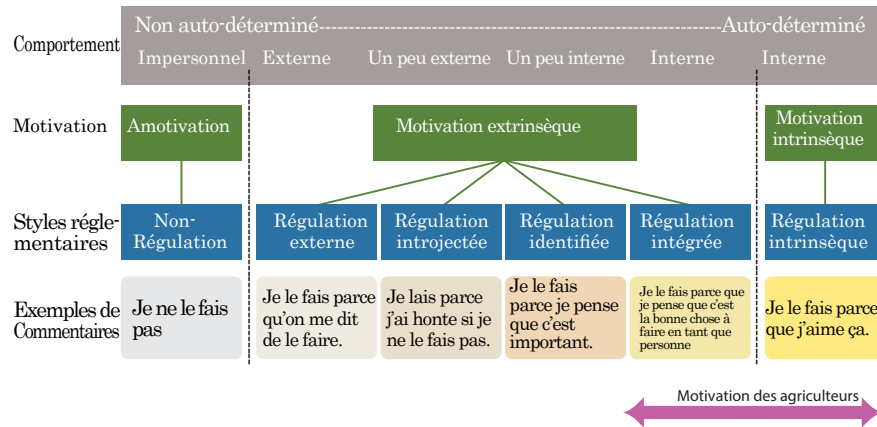
- Les commentaires comme « L'agriculture est fun » et « Je veux un meilleur producteur » indiquent la motivation intrinsèque des agriculteurs.
- « Je travaille dur au champ en tant que modèle pour mes enfants ». Ce commentaire suggère que l'agriculteur travaille dur parce qu'il pense que c'est ce qu'il convient de faire et c'est important de le faire que personne. Il a une motivation autonome basée sur la régulation intégrée.
- Les deux trouvent du plaisir dans la valeur de l'agriculture, ce qui sous-entend qu'ils montrent une motivation durable où le besoin d'autonomie est soutenu.

Besoin psychologique d'autonomie: Les agriculteurs dans le Cas 9 prenaient plaisir à cultiver des légumes ou élever des poissons et ils se sont engagés dans ces activités de manière autonome. Ceci suggère que les agriculteurs effectuaient des activités en fonction de leur motivation intrinsèque. Ils allaient poursuivre leur activités non pas de façon temporaire, mais en permanence. En outre, ces agriculteurs ont travaillé dur pour produire de meilleures tomates et des poissons d'une manière créative par tâtonnements, ce qui montre leur fort besoin de compétence.

Analyse de la motivation: Certains des agriculteurs dans le Cas 9 ont dit qu'ils ont travaillé dur afin de donner une éducation pratique ou montrer un modèle pour leurs enfants, ce qui a été basé sur leur

jugement de valeur. Ils ont considéré l'agriculture comme « une chose juste et importante à faire en tant que personne », ce qui a amené à leur motivation autonome sur la base d'une régulation intégrée (voir plus loin). Leur motivation peut être considérée comme de haute qualité et durable.

Analyse de motivation dans le Cas 9



Astuces à l'intention des planificateurs et des directeurs de projet

Les planificateurs et les réalisateurs de projets agricoles considèrent souvent l'agriculture comme quelque chose qui doit être fait. Nous ne devons pas oublier que de nombreux agriculteurs aiment effectivement l'agriculture. Bien qu'il y ait peut-être des agriculteurs qui pratiquent l'agriculture sans qu'ils s'y intéressent vraiment, la plupart des agriculteurs qui sont prêts à se joindre au projet peuvent bien avoir une motivation pure comme « Je veux profiter davantage de l'agriculture », ou « je veux découvrir quelque chose d'intéressant dans l'agriculture. » « D'autres agriculteurs croient fermement en la valeur de l'agriculture par rapport à leur famille et travaillent très dur pour devenir une meilleure personne. Si le projet réfléchit sur des questions telles que « Comment pouvons-nous les aider à mieux profiter de l'agriculture? » ou « Comment devons-nous les aider à comprendre la valeur et le plaisir dans l'agriculture? », alors la motivation intrinsèque des agriculteurs augmentera.

Psychologie approfondie 3

La motivation intrinsèque améliore la créativité

Comme nous l'avons vu, la motivation intrinsèque est intimement liée à l'engagement et à la persévérance, mais elle est également connue pour améliorer la créativité.

Une étude classique de Mark Lepper et ses collègues de 1973 a mené une expérience avec le dessin des enfants de l'école maternelle. On a promis des récompenses à un tiers des enfants qui ont fait de « bons dessins » (le groupe qui attend une récompense) (Lepper et al., 1973). Un tiers a reçu une récompense sans en avoir été averti (le groupe qui n'attendait pas de

récompense). On n'a ni promis ni donné au reste des autres enfants (le groupe sans récompense). Deux semaines après le premier test de dessin, Lepper et ses collègues sont retournés à l'école maternelle pour observer les enfants jouer à des activités libres. Ils ont constaté que le temps engagé dans les dessins a diminué seulement chez le groupe qui attend une récompense. Autrement dit, la motivation intrinsèque par rapport au dessin n'avait diminué que chez ce groupe. En outre, les étudiants en art évaluaient les dessins de ce groupe comme le moins créatif.

Teresa Amabile a fait des recherches sur la relation entre la motivation intrinsèque et la créativité depuis les années 1980. Elle et ses collègues ont mené des expériences dans des activités telles que la poésie, la composition et l'artisanat, et toutes ses études ont montré qu'une plus grande motivation intrinsèque pour une activité présente une corrélation robuste avec la créativité dans l'activité (Amabile, 1996).

Dans les projets de développement, étant donné que les experts et les agents ne peuvent pas passer tout leur temps avec leurs participants au projet, la quantité d'idées qu'ils peuvent fournir est limitée. Cela signifie que le succès de ces projets dépend en grande partie de la créativité des participants: plus ils sont en mesure de réfléchir eux-mêmes à des solutions aux problèmes auxquels ils font face, plus le projet a la chance de réussir. En outre, pour que les participants continuent les activités qu'ils ont apprises, même après la fin du projet, ils devront faire preuve de créativité dans l'application de leurs connaissances. Par conséquent, il est essentiel de promouvoir la motivation intrinsèque des participants par rapport au projet.



Photo: Mika Tanimoto/JICA

Cas 10

My Best Partner Is the Extension Staff

Mots clés Motivation des agriculteurs,
Relations entre le personnel et les agriculteurs vulgarisateurs,
Relations complémentaires entre l'agent de vulgarisation et les agriculteurs,
Participer ensemble à une formation

Monsieur J, aspirant à être un paysan leader, a adopté activement de nouvelles technologies et a été sélectionné comme agriculteur modèle dans un projet de vulgarisation de la technologie agricole. Les agriculteurs modèles avaient comme rôle d'assister à des formations et apprendre diverses technologies agricoles pour accroître la productivité et la rentabilité, en faire des démonstrations sur leurs terres, et les diffuser à d'autres agriculteurs dans leurs communautés. Monsieur J était très content d'avoir été choisi comme un agriculteur modèle et disait: « Je peux apprendre de nouvelles technologies avant tout le monde et essayer de nouvelles choses. »

Dans le même temps, Monsieur J avait des problèmes. Il était tombé gravement malade et avait quitté l'école quand il était en Cours Moyen. Par conséquent, son anglais est basique et il ne savait pas bien lire ni écrire l'anglais. Il n'était pas très fort en maths non plus. Néanmoins, il avait confiance en lui dans le domaine de l'agriculture pratique, car il avait l'esprit curieux, avait toujours appris de nouvelles techniques agricoles en regardant les autres et avait tout le temps expérimenté différentes méthodes d'élevage sur sa ferme.

Le projet organisait une formation technique pour les agriculteurs modèle comme prévu. À la surprise de Monsieur J, Monsieur V, qui était l'agent de vulgarisation en charge de sa communauté, a également assisté

à la formation. Monsieur J pensait d'abord que Monsieur V est venu en tant que formateur, mais il était là en tant que participant, tout comme Monsieur J. Au cours de la formation, on a donné des conférences avec des documents écrits dans un langage facile avec beaucoup d'illustrations et de photos afin que les participants comme Monsieur J. qui avait des capacités de lecture limitées puissent facilement suivre le contenu. La formation a également inclus les pratiques sur terrain et Monsieur J., qui était un peu nerveux avant d'assister à la formation, pouvait suffisamment comprendre le contenu du programme. Monsieur J. était content lorsque Monsieur V. lui a assuré en disant: « Vous avez très bien compris la formation. Vous n'aurez aucun problème à enseigner à d'autres agriculteurs ».

Lorsque Monsieur J. a essayé de mettre en pratique sur ses terres ce qu'il a appris lors de la formation, il s'est rendu compte qu'il y avait quelque chose qu'il ne pouvait pas se rappeler même s'il pensait qu'il avait tout compris à l'époque. Il chercha les informations dans le manuel de formation, mais ne pouvait pas les trouver. Il pâlissait en pensant, « Je suis le seul agriculteur de cette communauté qui ait participé à la formation, mais je ne peux pas enseigner aux autres ». Il pensa alors à Monsieur V. qui a assisté à la même formation avec lui. Monsieur V. est venu le voir en courant après avoir reçu l'appel et lui a dit: « C'est mon rôle de vous aider à appliquer les techniques et enseigner aux autres. Merci de m'avoir contacté. » Monsieur V. lut le manuel rapidement et lui dit ce qu'il y était écrit. Monsieur V. souligna, « C'est comme ceci que vous avez planté, or dans la formation, ils nous ont dit le contraire » et corrigea ce que Monsieur J. a mal compris. Bien qu'ils aient tous les deux assisté à la même formation, Monsieur V., en tant qu'agent de vulgarisation avec des connaissances spécialisées, a mieux compris que Monsieur J. quand il s'agit d'informations scientifiques. Monsieur J., d'autre part, avait une expérience beaucoup plus pratique que Monsieur V. et il était plein d'idées novatrices sur la façon d'appliquer des techniques dans des conditions de

sol et de climat localement spécifiques.

Monsieur J. expliquait avec joie sa relation avec Monsieur V., «Je me sentirais stressé, si on me demandait d'enseigner aux autres tout seul. Mais puisque Monsieur V. qui a appris les mêmes informations que moi dans la formation me soutient tout le temps, je me sens à l'aise. Je pense que Monsieur V. et moi formons un bon tandem parce que je peux enseigner des compétences pratiques et Monsieur V. peut donner des explications sur la base de preuves scientifiques. Avant, je pensais que mon rôle était d'être enseigné par un agent de vulgarisation. Mais maintenant, je collabore avec Monsieur V. en tant que partenaire - nous avons des rôles différents à jouer, mais nous avons un objectif commun. »



Monsieur J., un agriculteur modèle (à gauche) et Monsieur V., son agent de vulgarisation (à droite)

Apporter le soutien de rapprochement aux agriculteurs en construisant un partenariat égal avec le personnel de vulgarisation

Appartenance sociale

- Il n'y avait pas lieu pour l'agriculture de se sentir stressé à devoir faire le travail seul puisque c'était un effort conjugué avec le vulgarisateur.
- L'agriculteur comptait sur le vulgarisateur pour la tâche par rapport auquel il n'était pas vraiment sûr de lui car il avait confiance en l'agent de vulgarisation.

Besoin psychologique d'appartenance sociale: Les agriculteurs choisis pour être paysans modèles sont généralement très actifs et prêts à assumer des tâches de manière autonome. Ils voudraient appliquer de nouvelles technologies tout seuls. Mais parfois ils n'ont pas confiance en eux-mêmes car ils ont des problèmes de lecture et d'écriture, et sont peu familiarisés avec l'aspect scientifique, même si leurs compétences pratiques sont relativement élevées. Si leur lacune en matière de compétences ou de connaissances se fait remarquer par les réalisateurs du projet, ils peuvent se sentir découragés et leur besoin d'autonomie peut être contrecarré.

Dans le Cas 10, l'agriculteur et l'agent de vulgarisation ont participé à la formation ensemble et leur relation de confiance s'est renforcée. L'agriculteur a pu se sentir en sécurité pour travailler sur les domaines où il n'était pas si bon car il savait qu'il pouvait toujours compter sur l'agent de vulgarisation s'il avait besoin de lui. Le besoin d'autonomie des agriculteurs ne sera pas contrarié s'ils peuvent recevoir des connaissances supplémentaires et le soutien des compétences du personnel de

vulgarisation qui prend en charge leur besoin d'appartenance sociale. En conjuguant les efforts des agriculteurs et des agents de vulgarisation, les agriculteurs peuvent réussir à accomplir des tâches difficiles et ces expériences soutiennent la compétence des agriculteurs.



Astuces à l'intention des planificateurs et des directeurs de projet

L'agent de vulgarisation et les agriculteurs sont souvent perçus respectivement comme « celui qui enseigne » et « celui qui doit être enseigné ». Cependant, il vaudrait mieux que l'agent de vulgarisation tire meilleur partie des capacités que les agriculteurs possèdent déjà et donnent seulement un coup de main quand ils ont besoin d'aide. Dans le Cas 10, l'agent de vulgarisation et les agriculteurs ont travaillé ensemble pour un objectif commun, tout en reconnaissant leurs différents rôles. Bien qu'ils aient eu des forces et faiblesses différentes, ces différences se complétaient en travaillant ensemble. Il existe de nombreux cas dans d'autres projets où l'invitation d'agriculteurs et de vulgarisateurs à la même formation a favorisé une relation de confiance semblable à ce qu'on a dans le Cas 10.

Cas 11

Agriculteurs modèles enseignant aux autres

Mots clés

Motivation des agriculteurs,
Agriculteurs modèles et agriculteurs ordinaires,
Enseigner à des agriculteurs ordinaires,
Effet dissuasif

Le pays S., un des pays les moins développés, a reçu de nombreux programmes d'aide internationale dans le domaine de l'agriculture. Divers projets d'assistance technique ont été mis en œuvre afin de répondre au problème de la faible productivité agricole. Le projet de coopération technique dans laquelle Mme L. a travaillé activement en tant que productrice modèle a été mis en œuvre par un programme d'assistance d'un pays étranger. Mme L. a reçu une formation intensive dont une formation en leadership à travers laquelle elle a été sensibilisée sur son rôle d'agriculteur modèle. Elle a également amélioré ses compétences techniques et par la suite augmenté sensiblement le rendement de ses terres agricoles. Voyant le succès de son exploitation, les membres du groupe d'agriculteurs et ses voisins agriculteurs sont tous venus pour apprendre ses compétences.

Mme L. enseignait avec enthousiasme à d'autres agriculteurs en disant: « J'ai acquis des connaissances à partir du projet sans rien payer. Bien sûr, je dois enseigner gratuitement aux autres ».

En fait, Mme L. a toujours dit: « Je veux guider d'autres agriculteurs en tant que leader. Je veux contribuer à la communauté » et, en tant qu'agriculteur modèle, elle n'a donc pas hésité à enseigner aux autres. Parfois, même des étrangers qui entendaient parler d'elle l'appelaient et lui demandaient des conseils. Elle se sentait alors exaltée et disait à sa famille et ses amis, « J'ai encore reçu un appel. Je suis très connue. »

Le projet auquel Mme L. a participé activement et a fini avec beaucoup de succès. Elle a continué à enseigner aux autres, même après le projet, et l'ensemble de la communauté améliorait ses compétences agricoles. Elle passait de longues journées à chercher de nouvelles techniques et à pratiquer diverses méthodes dans son champ. Un jour, un autre projet assisté par un autre pays a commencé dans sa région. Le nouveau projet visait également à améliorer les compétences agricoles et Mme L, qui était déjà bien connue dans la région, a encore été choisie comme agriculteur modèle. La différence par rapport au projet précédent était que ce projet payait Mme L pour enseigner aux autres. Elle était naturellement une personne qui travaille dur et travaillait encore plus dur pour enseigner aux autres dans le nouveau projet. Ses étudiants augmentaient progressivement leur productivité et au bout de deux ans, le projet prenait fin encore une fois avec beaucoup de succès.

Après cela, cependant ..., un des voisins de Mme L. est venu visiter Mme L comme d'habitude et lui demandait si elle pouvait lui enseigner encore une fois quelques techniques agricoles. Elle lui répondit carrément: « Pouvez-vous demander à quelqu'un d'autre? Le projet est déjà terminé. »



Photo:Kenshiro Imamura/JICA

« Effet dissuasif » – Les récompenses matérielles sapent le besoin d'autonomie

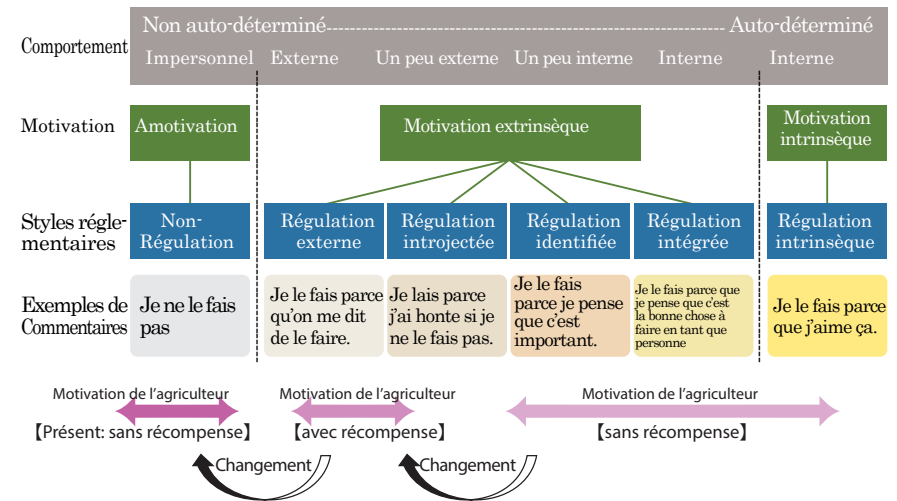
Autonomie

- Sans récompense, l'agriculteur modèle a enseigné aux autres en reconnaissant la signification sociale de son acte. Elle l'a fait « pour d'autres » « en tant que leader ».
- Le besoin d'autonomie de l'agriculteur a été miné par la récompense et elle a commencé à enseigner aux autres pour une récompense, c.-à-d. sous l'impulsion d'une motivation extrinsèque.
- La motivation intrinsèque de l'agriculteur a été sapée par la récompense. Lorsque le projet était terminé, elle a cessé d'enseigner aux autres parce que sa motivation extrinsèque s'est évanouie sans la récompense.

Besoin psychologique d'autonomie: Mme L. a d'abord enseigné aux autres agriculteurs de manière autonome parce qu'elle « était contente qu'on compte sur elle en tant que leader » et « reconnaissait l'importance sociale d'aider les autres ». Toutefois, lorsque le nouveau projet a commencé à la payer, sa motivation a changé et est devenue « enseigner aux autres pour de l'argent ». En d'autres termes, sa motivation s'est fait contrôler par la récompense. Son besoin psychologique d'autonomie a été sapé par la récompense et sa motivation à enseigner aux autres est devenue extrinsèque. Tant qu'on lui a donné la récompense, son empressement à enseigner aux autres semblait devenir plus fort. Mais, en fait, sa motivation intrinsèque s'est affaiblie pendant cette période. Lorsque la récompense a été retirée, à savoir lorsque la motivation extrinsèque a disparu, il est devenu difficile pour elle de continuer à enseigner à d'autres agriculteurs.

Analyse de la motivation: Comme expliqué plus haut, la motivation de Mme L. était intrinsèque quand aucune récompense ne lui a été donnée. Elle a enseigné aux autres parce que « c'était important » et « c'était la bonne chose à faire en tant que personne ». Quand elle a commencé à recevoir une récompense, cette motivation intrinsèque s'est affaiblie et la motivation extrinsèque, qui est « Je le fais pour la récompense », est devenue dominante. Lorsque la récompense a été retirée, elle a cessé d'enseigner aux autres parce que sa motivation extrinsèque s'est perdue. Dans la théorie de l'autodétermination, on appelle ce phénomène « l'effet dissuasif ». Un effet dissuasif se réfère à la situation où l'on perd la motivation intrinsèque en recevant des récompenses matérielles pour la tâche.

Analyse de la motivation dans le Cas 11





Astuces à l'intention des planificateurs et des directeurs de projet

Le Cas 11 a présenté la situation où un nouveau projet a commencé à payer l'agriculteur pour la même tâche pour laquelle elle n'a pas été payée dans le projet précédent. A part cet exemple, il existe de nombreux cas où différents projets ciblent les mêmes zones / agriculteurs qui sont déjà inclus dans un projet en cours. Bien que cette collaboration entre les deux projets puisse produire des effets en synergie, il est nécessaire de bien veiller à ce qu'aucun des deux projets ne sape le besoin d'autonomie des agriculteurs en donnant des récompenses monétaires, par exemple.

Psychologie approfondie 4

L'effet dissuasif

Edward Deci dans son article fondateur 1971 a proposé le phénomène de l'effet dissuasif. C'est ce qui a conduit à la création de la théorie de l'autodétermination (Deci, 1971). Dans cette expérience, Deci a recruté des étudiants à l'université pour travailler sur un puzzle. Il a promis des récompenses à la moitié des étudiants qui réussissent à résoudre les puzzles, et rien pour l'autre moitié. Les étudiants qui ont été récompensés ont en effet résolu plus de puzzles tant que les récompenses ont été accordés, mais une fois que les récompenses ont été retirées, ils ont travaillé sur les énigmes moins qu'ils ne le faisaient au début. Par contre, les étudiants qui n'ont pas été récompensés ont continué à travailler sur les puzzles au même rythme pendant toute l'expérience.

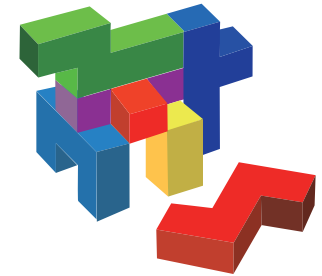
Ces résultats ont été controversés à l'époque, car cela défiait le « bon sens » que les récompenses augmenteraient l'engagement. Cependant, ces résultats se sont reproduit étude après étude, et l'effet dissuasif

est maintenant considéré comme un phénomène psychologique robuste. L'effet dissuasif est dû non seulement à des récompenses, mais aussi à la punition, aux menaces et aux échéances.

Une fable juive à propos d'un propriétaire de magasin qui décrit quelque chose comme l'effet dissuasif (Deci & Flaste, 1995). Des voyous essayaient de le ruiner et le harcelaient jour après jour. Un jour, il a dit aux voyous qu'il leur donnerait chacun dix centimes pour harceler sa boutique. Comme vous pouvez l'imaginer, ils étaient ravis et ont continué avec joie à harceler le propriétaire du magasin. Un jour, pourtant, le propriétaire du magasin a dit aux voyous qu'il ne pouvait les payer que pour un centime. Les jeunes hommes ricanaient et rétorquaient qu'ils ne pouvaient pas perdre leur temps pour juste un centime. Du coup, le propriétaire du magasin a réussi à arrêter le harcèlement.

Voici pourquoi l'effet dissuasif a lieu: nous nous engageons dans des énigmes parce que c'est amusant; cependant, si l'on nous promet des récompenses pour les résoudre, l'activité devient quelque chose que nous faisons pour l'argent et non pour le plaisir; donc, quand la récompense est retirée, il n'y a plus de raison qui reste pour nous y mettre. De plus, lorsque nous nous engageons pour le plaisir de résoudre le puzzle, nous le faisons de notre propre gré. Mais quand quelqu'un nous promet une récompense, l'activité devient quelque chose que nous faisons pour cette personne, et notre besoin d'autonomie est compromis.

Des études montrent également que les tâches inintéressantes sapent l'exécution de ces tâches. Dans un rapport publié en 2005, Dan Ariely et ses collègues ont recruté des sujets en Inde pour participer à une expérience impliquant 9 tâches inintéressantes (Ariely et al., 2009). Les sujets ont été divisés en 3 groupes, avec chacun un niveau



de récompense différent. On a promis au premier groupe des récompenses de la valeur d'une journée de salaire s'il réussit aux tâches. La récompense du deuxième groupe valait deux semaines de salaire. La récompense du troisième groupe valait 5 mois de salaire moyen local. Le groupe qui a effectué le pire dans 8 des 9 tâches était le groupe à qui on a promis l'équivalent d'un salaire de 5 mois.

Il est important de comprendre que l'argent lui-même ne provoque pas l'effet dissuasif. Si les agriculteurs croient que l'argent qu'ils ont gagné grâce à leurs activités agricoles a été acquis pour leurs capacités plutôt que comme une récompense pour leur participation dans le projet de quelqu'un d'autre, cela appuierait leur besoin de compétences, et donc l'effet dissuasif ne se produirait pas. Si les organisateurs du projet invitent les participants éventuels en disant « si vous participez, nous vous garantissons que votre revenu va augmenter », cela conduirait les participants à croire que toute augmentation du revenu est due au projet et non à leurs propres

capacités. Cela ne serait pas si important tant que le projet est un succès, mais quand des irrégularités telles que des conditions météorologiques défavorables se produisent et leur revenu baisse, la motivation des participants à continuer dans le projet serait probablement sérieusement compromise.



Cas 12

Des technologies excellentes, mais ...

Mots clés | Motivation des agriculteurs,
Technologie appropriée,
Rentabilité,
Fixation d'objectif approprié

« S'il vous plaît ne le dites à personne, mais je ne veux plus continuer la marinade de radis que le projet m'a appris. Si je le vends à mes voisins, je fais une perte parce qu'ils ne paient pas beaucoup. Je peux le vendre plus cher sur le marché local, mais je suis trop occupée à planter le riz pour m'y rendre. Si je ne peux pas tout vendre, ça va pourrir. En outre, c'est trop de travail pour moi de faire de la marinade parce que j'ai beaucoup de travail au champ et à la maison », se plaignait la femme d'un cultivateur de riz en parlant de sa situation.

Dans un autre village, un agriculteur a déclaré: « Le projet nous a appris à produire des fleurs coupées qui sont en forte demande en Europe. Mais j'ai trouvé que cela coûterait une fortune pour avoir les installations. En outre, il faut beaucoup de soins pour produire les fleurs qui répondent aux exigences du marché. Je ne peux pas me permettre l'argent ou le temps pour cela. Donc, j'ai décidé de ne pas planter des fleurs après avoir assisté à la formation. Des agriculteurs ont commencé à planter des fleurs et ils ont gagné beaucoup d'argent. Les techniques que le projet nous a enseignées sont bien bonnes. Mais ceux qui font de l'argent à partir de fleurs avaient beaucoup de ressources financières pour embaucher des ouvriers en premier lieu. Les petits agriculteurs comme moi ne peuvent pas faire la même chose. Beaucoup d'entre nous ont abandonné l'idée de produire des fleurs ».

Les membres du groupe d'agriculteurs se sont réunis dans un village

et ont discuté du moulin. « Le projet nous a donné un moulin, mais nous avons ici des pannes de courant tellement si fréquentes. Nous sommes déçus car nous ne pouvons pas utiliser le moulin autant que nous le voulions. Le projet nous a dit si nous avions un moulin, on pourrait ajouter de la valeur au maïs que nous produisons et notre revenu augmenterait. Donc, nous avons décidé de nous procurer la machine. Mais c'était trop compliqué de faire fonctionner la machine si l'on ne peut moulin qu'une petite quantité en raison des coupures de courant. On perdait également du temps à rester à l'usine à attendre que le courant revienne. Donc, à la fin, nous avons décidé de ne pas utiliser le moulin, même lorsqu'il y a de l'électricité. D'ailleurs, nous nous inquiétons du coût de l'entretien dans l'avenir. Nous nous demandons si le projet peut couvrir le coût des réparations également ».

Dans les deux cas, les technologies que le projet a enseignées aux agriculteurs étaient très bonnes. Avec ces technologies, ils avaient la possibilité d'obtenir des produits de haute qualité que personne d'autre dans leur pays ne pouvait obtenir. L'équipe du projet était sûre de leurs technologies et ne comprenait pas pourquoi les agriculteurs ne les ont pas adoptées ou ni utilisé les machines fournies. L'équipe visitait les communautés et répétait aux agriculteurs, « Si vous suivez exactement ce que nous vous avons dit, vous pouvez certainement produire de bons produits. Il suffit de continuer à travailler ». Les taux d'adoption des nouvelles technologies et des machines chez les agriculteurs restaient cependant faibles.

Les techniques non rentables ou inadaptées aux agriculteurs sapent leur besoin de compétence

Compétence

- Le besoin de compétence de la plupart des agriculteurs s'est fait saper par les technologies qui exigent de compétences en marketing/gestion de haut niveau ou bien une capacité financière.
- Les machines qui dépassaient également la capacité de gestion des agriculteurs savaient également leur besoin de compétence à résoudre leurs problèmes.

Besoin psychologique de compétence: Il y a beaucoup de projets qui essaient de diffuser des technologies nouvelles ou améliorées aux agriculteurs. Les agriculteurs dans le Cas 12 ont appris des technologies qui ne correspondaient pas à leurs niveaux financiers, techniques, managériaux, ou socio-économiques. Le projet avait confiance dans la qualité des technologies et estimait que les agriculteurs pourraient tirer profit de la formation. En fait, les technologies elles-mêmes étaient excellentes comme l'ont signalé les agriculteurs. Mais les agriculteurs ne sentaient pas l'impact des technologies introduites parce qu'elles n'étaient pas adaptées à la situation de ces agriculteurs; par conséquent leur besoin de compétences a été sapé. Si les technologies ne peuvent pas produire d'impact immédiat, comme l'amélioration de la rentabilité ou la réduction de la charge de travail, les agriculteurs n'adopteront pas ces technologies.



Astuces à l'intention des planificateurs et des directeurs de projet

De nombreux projets visent à développer et à diffuser des techniques agricoles pour améliorer la productivité et la rentabilité des agriculteurs. Nous utilisons le mot agriculteurs dans le sens général du terme, mais il y a plusieurs aspects des agriculteurs; la puissance économique, l'accès aux ressources et aux marchés, les principales sources de revenu, les conditions de travail, les réseaux sociaux, la vulnérabilité socio-économique, la formation, pour ne citer que quelques-uns. Il est important de bien choisir les technologies qui correspondent à la capacité de chaque agriculteur. Des questions telles que « Pour qui cette technologie est-elle conçue? » ou « Qu'est-ce que cette technologie (les moyens) essaye d'atteindre (la finalité)? » doivent être posées à l'avance et les objectifs appropriés (sélection des agriculteurs cibles) devraient être fixés. Il est aussi nécessaire de développer une approche qui permet une personnalisation flexible des technologies pour répondre aux besoins des agriculteurs, plutôt que de diffuser des technologies de façon uniforme. Dans tous les cas, mettre les moyens (technologies) avant la finalité (bénéfice de l'agriculteur) masquera le but ultime du projet; « Pour qui est le projet? » On doit prendre des précautions pour éviter la priorisation inappropriée par rapport aux moyens et aux finalités.

Cas 13 Jamais autorisé à abandonner

Mots clés Motivation des agriculteurs,
Options,
Coercition provenant d'en haut,

Une membre du groupe de femmes dans un petit village bavardait avec l'une de ses voisines, « J'ai suivi une formation en artisanat organisée par le projet. Je peux produire entre les tâches ménagères des objets artisanaux à partir de matériaux bon marché et disponibles. Donc, les femmes peuvent le faire facilement. Mais j'ai découvert que les produits artisanaux ne peuvent pas se vendre à un bon prix, même si j'y mets beaucoup d'effort. Je ne peux pas même gagner de l'argent de poche. Si je vivais près de la ville où il y a des touristes, je pourrais probablement faire des bénéfices. Mais ici seules les populations locales achètent les produits. Le mari du chef de notre groupe de femmes va souvent à la capitale pour travailler. Donc, il peut vendre à un bon prix ses produits artisanaux à elles. Je l'envie. »

L'autre femme lui dit: « Si cela prend beaucoup de temps pour rien, pourquoi ne pas abandonner et commencer à élever des poulets? Tu as toujours voulu monter une opération dans le domaine de la volaille, non? Nous avons ces intermédiaires qui viennent régulièrement dans notre village pour acheter des poulets et des œufs à un bon prix. Je pense que tu y gagnes plus à élever des poulets que de faire de l'artisanat. » Mais, le membre du groupe des femmes soupira et dit: « J'ai dit à notre agent de vulgarisation, l'autre jour que je voulais arrêter la production artisanale, car cela n'a pas apporté autant de bénéfices que j'avais prévu. Mais elle m'a sèchement répondu : « Combien d'argent et de temps du projet

pensez-vous que nous avons dépensé pour vous dans l'organisation de la formation? Si vous n'avez pas gagné de l'argent, c'est parce que vous ne travaillez pas suffisamment dur pour améliorer votre production et vos compétences commerciales. Il suffit de continuer à produire jusqu'à ce que vous en tiriez des bénéfices. Regardez votre chef de groupe. Elle fait des bénéfices. » Donc, je ne pouvais pas abandonner. Si je la mets en colère, c'est tout le village qui aura des problèmes ».

« D'ailleurs », poursuit-elle, « Quand je lui ai dit que je voulais apprendre quelque chose sur l'élevage de volaille, elle a dit, « Ce projet est un projet sur l'artisanat. Nous n'enseignons pas la volaille ». Donc, j'ai dû renoncer ».



Photo:Shinichi Kuno/JICA

Forcer les agriculteurs à faire des activités contre leur gré, sans donner d'autres options sape le besoin d'autonomie

Autonomie

- Le besoin d'autonomie de la productrice a été sapée quand elle a été forcée d'utiliser une technologie qui ne lui convenait pas en terme de rentabilité et de travail/temps requis.
- Ne pas offrir à l'agriculteur d'autres options en matière de technologies sape également son besoin d'autonomie.

Besoin psychologique d'autonomie: Fabriquer des produits artisanaux avait l'air être une entreprise rentable pour ceux qui remplissait certaines conditions. Malheureusement, ce n'était pas le cas avec la femme dans le Cas 13. Elle a proposé à l'agent de vulgarisation la volaille comme alternative, car elle s'y est toujours intéressée et pensait que cela lui apporterait plus d'argent que l'artisanat. Le vulgarisateur, cependant, l'a forcée à continuer dans l'artisanat en avançant des raisons pratiques pour le gouvernement. Elle n'a pas retenu l'idée d'élevage de volaille non plus. De telles attitudes de l'agent de vulgarisation minent le besoin d'autonomie des agriculteurs, quand ils essaient de trouver différentes options pour améliorer leur vie.

Cette femme du village avait trop peur de pousser plus loin son idée auprès de l'agent de vulgarisation parce qu'elle pensait que les gens du village ne seraient pas en mesure de recevoir une formation à l'avenir si le vulgarisateur lui tournait le dos. L'agent vulgarisateur a peut-être pensé que la femme accepterait volontiers son idée. Mais en fait, le besoin

d'autonomie de la femme a été fortement sapé au cours de cette interaction et il serait difficile de la voir réussir dans l'artisanat dans l'avenir.

A part le fait de saper les besoins d'autonomie de l'agriculteur, le projet a aussi contrecarré son besoin de compétence. Elle a travaillé dans l'artisanat en espérant que cela lui permettrait d'améliorer sa vie. Cependant, son besoin de compétence a été sapé quand elle s'est rendu compte qu'elle ne faisait pas un impact significatif avec une production artisanale non rentable qui lui prenait pourtant tout son temps.



Astuces à l'intention des planificateurs et des directeurs de projet

Même si toutes les populations du village maîtrisent des technologies efficaces, certains peuvent augmenter leurs revenus et d'autres pas. Bien sûr, l'idéal serait si aucun des participants à la formation n'abandonne. Mais en réalité, les priorités et les situations des gens sont différentes et il y a ceux qui veulent chercher d'autres sources de revenus si les technologies enseignées demandent du temps et de la main-d'œuvre importante. Ne pas donner des alternatives aux agriculteurs et les forcer à continuer la tâche ne donneront jamais un résultat durable.

Psychologie approfondie 5

La détresse peut s'apprendre

Personne n'aime l'échec à répétitions. Cependant, les effets des échecs répétés vont bien au-delà de se sentir mal – on sait que c'est la cause de l'apathie et de la dépression.

Le célèbre psychologue Martin Seligman a mené une série d'expériences à la fin des années 1960, où il a donné des décharges électriques à des chiens (Seligman, 1972). Tous les chiens sont attelés de façon à ne pas pouvoir échapper, mais la moitié d'entre eux ont pu mettre fin aux chocs en appuyant sur un panneau avec leur museau, tandis que l'autre moitié ne le pouvait pas. Ensuite, ces chiens ont été placés dans une autre cage. Le sol de cette cage était truqué et donnait des chocs aux chiens, mais les chiens pouvaient facilement échapper au choc en sautant par-dessus une petite cloison. Tous les chiens qui étaient capables d'arrêter le choc dans le harnais pouvaient éviter le choc et s'échapper dans la seconde cage. Mais la plupart des chiens qui ne pouvaient pas mettre arrêter le choc dans le harnais ne le pouvaient pas – apparemment ils semblaient simplement abandonner et se résigner au choc électrique.

Cette expérience a été reproduite sur des sujets humains également.

Dans cette expérience, la moitié des sujets avaient la possibilité de mettre fin à un son gênant dans leur casque en appuyant sur un bouton, tandis que l'autre moitié ne le pouvait pas. Tous ont ensuite été mis dans une situation où ils ont dû écouter des bruits plus gênants dans leurs écouteurs, mais ils pouvaient aisément arrêter le bruit s'ils le souhaitaient. Tous les sujets qui ont pu mettre fin au bruit dans la configuration



initiale ont immédiatement arrêté le bruit irritant, mais la plupart des autres sujets n'ont pas pu le faire.

Ce phénomène s'appelle **résignation acquise**. La résignation acquise se produit lorsque quelqu'un éprouve à plusieurs reprises l'échec dans des circonstances dont il n'a pas le contrôle. Une fois que la personne apprend la résignation, elle n'essaiera pas de réussir même dans des circonstances qu'elle est en mesure de contrôler. Il est important de comprendre que la résignation acquise peut arriver à n'importe qui. Dans de nombreux cas, ceux qui vivent dans la misère ont l'air apathique, et dans de nombreux cas, les gens pensent que ce sont des paresseux, et c'est leur propre paresse qui est à blâmer pour leur pauvreté. Cependant, nous devons nous rappeler qu'ils n'ont pas eu la possibilité de développer leurs capacités, et en raison de leur manque de capacité, ils ont échoué à plusieurs reprises et n'ont pas pu réaliser des tâches qui permettraient d'améliorer leurs moyens de subsistance - ce qui signifie qu'ils se trouvent plus probablement dans une situation de résignation acquise. Pour ces personnes, il serait nécessaire de prévoir des tâches qui sont stimulantes pour leur niveau de capacité, et de fournir le soutien nécessaire pour qu'ils puissent connaître le succès.

Cas 14

Fourniture d'intrants et de machines gratuits

Mots clés ■ Motivation des agriculteurs,
Fourniture d'intrants et de machines gratuits,
Donner des récompenses pour la participation,
Appropriation de l'agriculteur

Dans le pays P, l'un des pays les plus pauvres du monde, peu d'agriculteurs participait à la formation lorsqu'un projet les invitait. Tout le monde était très occupé avec les travaux agricoles et il était difficile pour eux de trouver du temps pour les formations. Il y avait un projet dans le passé qui a payé chaque participant cinq dollars à titre d'indemnité, ce qui a amené de nombreux agriculteurs à assister à la formation. Toutefois, le taux d'adoption des technologies promues dans la formation a été très faible et on a jugé que le projet a été un échec. Un nouveau projet a décidé de donner gratuitement des semences et des engrais aux participants à la formation de la production agricole, au lieu de donner de l'argent aux agriculteurs. Le projet a pensé que la distribution de semences et d'engrais encouragerait les agriculteurs à utiliser les technologies que le projet allait enseigner dans la formation.

Comme prévu par le projet, de nombreux agriculteurs ont assisté à la formation. Ils cultivaient en utilisant les semences et les engrais reçus lors de la formation, ce qui a vraiment fait plaisir à l'équipe du projet. Cependant, lors de la saison de culture suivante, il y avait très peu d'agriculteurs qui ont acheté les semences et les engrais nécessaires eux-mêmes pour continuer à produire les cultures. Différentes raisons expliquent cette situation. Certains ont dit: « Je ne pense pas que ce serait rentable à la fin si je paie pour les semences et les engrais ». D'autres ont dit: « La plantation de ces cultures promues par le projet nécessite beaucoup de travail et je préfère les cultures que nous avons toujours

plantées avant le projet », ou bien, « J'ai réalisé que nous n'avons pas eu assez d'eau pour cultiver ces produits dans cette région. » Lorsque le projet a organisé une formation de suivi, le nombre d'agriculteurs participant à la formation a diminué de moitié par rapport à la formation précédente.

Dans un village non électrifié dans le pays P, un groupe de pêcheurs discutait de la manière d'augmenter le revenu des membres dans l'entreprise de pêche. Comme ce village de pêcheur a été l'un des villages cibles d'un projet sur le développement de la pêche, le groupe a élaboré une proposition de « Plan Fish Market Village » et l'a soumis au bureau du projet. Le groupe a pensé s'il y avait un centre de congélation et de stockage du poisson, aussi petit soit-il, les pêcheurs pourraient vendre la totalité de leurs captures de poisson dans un grand marché d'une ville voisine, sans gaspiller; les pêcheurs pourraient ainsi augmenter leur revenu. Le plan a été approuvé par le projet et le groupe a reçu une formation technique pour la gestion du marché de poisson. Chaque membre du groupe payait pour les matériaux du bâtiment. Les membres ont également fourni la main-d'œuvre pour construire les locaux. Toutefois les membres n'ont pas pu collecter les fonds suffisants pour acheter un congélateur solaire. Le groupe a alors demandé l'aide financière du projet pour combler l'écart, ce qui a été approuvé, et le congélateur a été fourni. Enfin, le groupe a pu ouvrir le marché de poissons. Lorsque le congélateur rencontrait un problème mécanique, les membres suivaient le plan d'exploitation et d'entretien qu'ils avaient préparé avant le début du marché de poissons et réparait le congélateur en utilisant les fonds qu'ils avaient mis de côté en prévision d'une telle éventualité. À l'heure actuelle, le groupe assure toujours le bon fonctionnement

de ce marché de poisson et continue d'en tirer des bénéfices.



Congélateur solaire dans le marché de poisson villageois

La fourniture d'intrants et d'appareils peut soit saper l'autonomie des agriculteurs soit appuyer leurs compétences

Autonomie

- Donner une récompense, que ce soit en liquide ou en nature, sape le besoin d'autonomie des agriculteurs.
- Le taux de présence lors de la formation a connu une hausse temporaire à cause de la récompense mais la motivation de l'agriculteur ne suit pas. Pour que les technologies soient adoptées et pratiquées par les agriculteurs de façon permanente, ce qui est le but de la formation en premier lieu, les agriculteurs doivent augmenter leur motivation autonome.
- Si la fourniture d'intrants gratuits est effectuée par rapport à des plans réalistes et raisonnables formulés par les agriculteurs eux-mêmes selon leurs besoins réels, cela ne va pas nécessairement saper le besoin d'autonomie des agriculteurs, puisque la récompense n'est pas offerte en échange d'une participation à l'activité

Besoin psychologique d'autonomie: Le projet a organisé la formation en promettant de donner des semences et des engrais aux participants. Même si la récompense n'était pas de l'argent, mais quelque chose qui servirait à la diffusion des technologies, le fait que le projet a donné une récompense en échange d'une présence à la formation sapait le besoin d'autonomie des agriculteurs. Le taux de présence des agriculteurs lors de la formation peut être élevé tant que la récompense est donnée. Mais est-il nécessaire de revenir sur ce que nous voulons vraiment atteindre en proposant des formations aux agriculteurs. L'objectif principal de la formation devrait

être d'aider les agriculteurs à utiliser les technologies de manière durable et augmenter leurs moyens de subsistance de manière continue. Si tel est le cas, le projet doit créer un environnement où les agriculteurs peuvent accroître leur motivation autonome. Si les agriculteurs participent pour recevoir une récompense, c.-à-d. pour une motivation extrinsèque, le projet ne peut pas atteindre l'objectif de la formation.

Le cas du marché de poissons était différent dans la mesure où le projet n'a pas donné des récompenses pour la participation aux activités du projet. Les pêcheurs eux-mêmes ont fait des plans en fonction de leur besoin et ont réuni des fonds pour réaliser le plan, qui, cependant, est tombé en deçà des fonds nécessaires. Depuis que le projet est intervenu financièrement pour aider la réalisation du plan, il n'a pas sapé le besoin d'autonomie des pêcheurs. En fait, le groupe de pêcheurs a continué de leur propre initiative à faire marcher le marché de poissons, même après la réception de l'équipement, ce qu'on peut considérer comme une preuve de leur motivation autonome.

Une chose est à noter : si les agriculteurs considèrent la tâche de la planification comme « une planification pour obtenir des équipements », cela sape le besoin d'autonomie des agriculteurs dans tous les cas. Lors de la conception du projet, ou quand on a expliqué le projet aux agriculteurs, on devrait clarifier et communiquer aux agriculteurs ces plans ne sont pas élaborés aux fins d'obtenir des équipements et des machines.

Compétence

- Les obstacles que les agriculteurs ne peuvent pas surmonter par leurs propres efforts peuvent contrecarrer leur besoin de compétence.
- Si le plan est réaliste, raisonnable et durable, le fait de donner des équipements aiderait les agriculteurs à surmonter les obstacles et appuierait leur besoin de compétence, augmentant ainsi une éventuelle pérennité.

Besoin psychologique de compétence: Dans le cas du marché de poissons, les pêcheurs ont été confrontés à un problème : ils ne pouvaient pas réunir suffisamment de fonds pour acheter un congélateur solaire, ce qui les a empêchés à réaliser leur plan. Les obstacles que les pêcheurs ne pouvaient pas surmonter par leurs efforts personnels saperait leur besoin de compétence. Si le projet n'a pas fait quoi que ce soit, la motivation des pêcheurs à la mise en œuvre le plan aurait pu baisser.

Mais le projet a accordé une aide financière pour aider les pêcheurs à surmonter les obstacles au bon moment. Autrement dit, le projet a confirmé que leur plan était réaliste et raisonnable et a décidé d'apporter un soutien de compétence. La fourniture de biens de cette manière ne saperait pas le besoin d'autonomie des pêcheurs, mais elle pourrait au contraire soutenir leur besoin de compétence. On prévoit que cette situation va conduire à l'amélioration de la pérennité de l'activité des pêcheurs.



Astuces à l'intention des planificateurs et des directeurs de projet

De nombreux projets de coopération technique comprennent un composant qui fournit certains matériels ou produits aux bénéficiaires. La fourniture de biens gratuits en soi n'est pas intrinsèquement bonne ou mauvaise. Ce qui est important, c'est de savoir comment fournir des matériels. Selon la façon dont vous les donnez, ils pourraient avoir un impact soit positif soit négatif sur la motivation des agriculteurs.

Cas 15

Instaurer la confiance entre les agriculteurs

Mots clés Motivation des agriculteurs,
Équité entre les agriculteurs,
Conflits entre les agriculteurs,
Instaurer la confiance

Le projet dans le pays G. a organisé diverses formations de production dans les zones frappées par la pauvreté. Une des communautés cibles a reçu une aide financière pour l'installation de structures d'irrigation, des étangs aquacoles, et des serres pour la production de légumes. Lorsque le projet approchait la phase finale, les structures d'irrigation ont été détruites. En outre, on a versé du chlorure dans les étangs d'aquacoles et tous les poissons dans les étangs ont été tués. On a découvert certains des membres de la communauté qui ont participé à la formation, mais qui n'ont pas reçu d'aide financière pour la construction des installations, avaient détruit les structures d'irrigation et versé du chlorure dans les étangs.

Le propriétaire d'une des serres, qui était un jeune agriculteur, a déclaré: « Il y a 26 familles dans cette communauté, mais seules trois familles ont reçu une aide pour les serres. Récemment, ceux qui n'ont pas reçu de l'assistance ont protesté contre le projet car ils étaient jaloux de nous. Bien sûr, je suis content de recevoir la serre, mais sincèrement, je n'ai pas envie de recevoir de l'aide qui a causé une telle jalousie chez les autres membres de la communauté. Irrigation, serres et étangs de pisciculture n'ont tous profité qu'à une petite partie de la communauté. Je voulais une aide qui profiterait à toute la collectivité. » Le père de cet agriculteur, qui travaillait à la tête de cette communauté depuis longtemps, a ajouté déçu, « Cette communauté avait de nombreux conflits par rapport à qui recevait

de l'aide de la part de divers projets. Les relations entre les membres de la communauté ont de plus en plus empiré et nous avons complètement perdu la confiance mutuelle entre les uns et les autres ».

Par contre, il y avait une communauté dont le travail de groupe est devenu actif à travers sa participation dans le projet. La communauté avait des membres féminins qui cultivaient ensemble des fines herbes. Ces membres féminins disaient: « C'est plus comme du temps libre pour nous de nous réunir pour le travail post-récolte. Nous aimons travailler et discuter avec d'autres femmes; ce serait autrement difficile de les rencontrer souvent parce que nous sommes si prises tous les jours. Nous sommes devenues plus occupées après le démarrage de cette entreprise avec les fines herbes, mais notre vie est devenue plus intéressante après cette occasion que nous avons eue. Nous sommes toutes devenues de bonnes amies. Au lieu de planter chacune de fines herbes séparément, nous sommes en mesure d'améliorer nos techniques de production et de trouver beaucoup d'acheteurs parce que, en tant que groupe, nous pouvons venir avec idées diverses et différentes. Même si nous accusons une perte à l'avenir en raison de l'échec des cultures, par exemple, nous ne renoncerons jamais à ce groupe ».



L'équité entre les agriculteurs influe sur la compétence des agriculteurs et leur appartenance sociale

Compétence

- Le besoin de compétence des agriculteurs a été sapé par les autres agriculteurs qui ont essayé de perturber leurs plans.

Besoin psychologique de compétence: Les agriculteurs qui ont reçu une aide financière conséquente pour les structures d'irrigation, les étangs aquacoles, les serres, etc. a causé la jalousie des autres agriculteurs, ce qui a entraîné la destruction de ces structures. Comme indiquent les commentaires de l'agriculteur, « Je ne veux pas recevoir de l'aide qui a causé une telle jalousie chez les autres membres de la communauté », l'aide reçue peut être considérée comme quelque chose qui se démarque de façon disproportionnée compte tenu des mauvaises conditions socio-économiques de la communauté. En raison des relations entre les membres de la communauté, qui ne toléraient pas que quelqu'un dépasse les autres, l'activité des agriculteurs a été perturbée et a dû s'arrêter. La motivation des agriculteurs a été affaiblie car leur besoin de compétence a été sapé.

Appartenance sociale

- L'inéquité entre les participants au projet a envenimé les relations entre les agriculteurs.
- Les relations entre les agriculteurs se sont renforcées avec leur joie à travailler ensemble.

Besoin psychologique d'appartenance sociale: Les structures d'irrigation, les étangs d'aquaculture, les serres, etc... étaient coûteux et se démarquaient dans une communauté pauvre. Ainsi, un sentiment d'injustice entre ceux qui ont reçu de l'aide et ceux qui n'en ont pas eue est devenu très apparent. L'injustice a provoqué des conflits entre agriculteurs et porté atteinte à leurs relations. Le besoin d'appartenance sociale chez les agriculteurs a été de ce fait sapé. Le projet aurait dû avoir une meilleure compréhension des situations socio-économiques locales et accordé une assistance qui était plus adaptée à la communauté. Le projet aurait dû également impliquer tous les agriculteurs cibles et établir un consensus pour se mettre d'accord par rapport à qui recevrait quelle aide.

D'autre part, la deuxième communauté dans le Cas 15 a montré un bon exemple de relations renforcées entre les membres de la communauté grâce à leur participation au projet. Les membres ont travaillé ensemble et ont partagé leurs idées pour l'amélioration de l'exploitation du groupe car elles aimaient travailler sur le projet. Une telle situation conduit à une motivation plus forte des agriculteurs dans leur activité.



Astuces à l'intention des planificateurs et des directeurs de projet

Les agriculteurs cibles, quel que soit des individus ou des groupes que cible le projet, vivent tous dans une communauté rurale. Ainsi, la réussite du projet est inévitablement influencée par les relations des agriculteurs avec les autres au sein de la communauté. Les réalisateurs de projet doivent toujours garder un œil sur les relations entre les agriculteurs cibles et les autres dans le groupe et réaliser des activités qui établiraient une relation de confiance entre eux. Afin d'atténuer un sentiment d'injustice parmi les agriculteurs, il sera peut être efficace par exemple de fixer des critères clairs et transparents dans la fourniture d'une assistance ou l'introduction d'un mécanisme de partage de coûts plus strictes pour l'achat d'équipements et de machines. La transparence et l'équité sont importantes pour soutenir l'appartenance sociale.

Cas 16 Optimiser les forces des agriculteurs

Mots clés | Motivation des agriculteurs,
Les forces des agriculteurs,
Utiliser les ressources existantes

Le projet de génération de revenus qui ciblait les régions les plus pauvres du pays J. avait mené des activités variées selon les besoins des agriculteurs. Ces activités comprenaient la conservation des sols, le reboisement, la production agricole, le maraîchage, l'élevage, la production laitière, et de l'artisanat, pour ne nommer que quelques-uns. Peu de gens savaient lire et écrire dans ces zones cibles et il y avait seulement une poignée de villageois qui pouvaient parler la langue officielle du pays. Tous les villageois pratiquaient une agriculture de subsistance. Les ressources naturelles étaient limitées et les routes rurales étaient en mauvais état. Compte tenu de cette situation désastreuse, il a fallu beaucoup plus de temps que prévu pour les villageois d'apprendre de nouvelles connaissances et technologies. Même s'ils ont commencé à produire de nouveaux produits recommandés par le projet, beaucoup d'entre eux ont renoncé à les produire parce qu'ils ne pouvaient pas trouver des acheteurs.

Mais une communauté a mené des activités avec beaucoup de succès. Cette communauté, le Village P., avait très peu de ressources naturelles; en particulier, le manque de ressources en eau était si grave que les arbres plantés n'ont pas survécu. La plupart du temps les hommes de la communauté n'étaient pas dans le village : c'étaient des travailleurs migrants et seuls les enfants et les femmes de la communauté sont restés au village. Leur principale source de revenu était le travail migrant des hommes et l'élevage caprin, qui avait été une longue tradition chez les femmes de cette communauté. Étant donné que la situation de la communauté était très

de, l'équipe du projet ne savait pas au début ce qu'il fallait faire dans cette communauté. Puis, un expert du projet eut brusquement l'idée d'introduire une race améliorée de chèvre et dit: « La seule ressource qu'ils ont c'est des chèvres. Alors, ils peuvent en tirer le meilleur parti ».

Les femmes du village sont passées de la race traditionnelle à une race améliorée et ont commencé à vendre des chevreaux beaucoup plus souvent qu'auparavant puisque le taux de fécondité des chèvres améliorées était beaucoup plus élevé que celui de la race traditionnelle. En plus de cela, la production de lait a plus que doublé, et les femmes ont pu augmenter sensiblement leur revenu avec la production et la vente de fromage. Une femme qui a élevé des chèvres améliorées a dit: « L'élevage de chèvres est quelque chose que nous avons fait depuis des générations. Il est naturel pour moi d'élever des chèvres et j'aime prendre soin d'elles. Grâce au projet, j'ai appris de nouvelles choses telles que la façon de traiter les chèvres malades. Je leur donne un nom à chacune et je les garde avec beaucoup d'attention ». L'agent de vulgarisation qui était en charge de ce village a expliqué son expérience, « L'élevage de chèvre fait partie de la culture et de la vie des gens dans cette région. Les villageois avaient déjà des connaissances sur l'élevage caprin avant le projet. Nous n'avons pas introduit quelque chose de totalement nouveau pour eux. Au lieu de cela, nous avons utilisé ce qu'ils avaient déjà et renforcé leurs connaissances grâce à l'introduction de la nouvelle race. Si nous leur apprenons quelque chose de totalement inconnu, il leur faudrait beaucoup de temps pour le maîtriser. Pire, ils trébuchent souvent et abandonnent en cours de route. Nous n'avons pas fait quelque chose d'étrange pour eux dans ce village si bien que les réalisateurs et les bénéficiaires se sentaient à l'aise dans les activités ».



Eleveur de chèvres de race améliorée

Le soutien de compétence aux agriculteurs est réalisé en tirant parti de leurs forces

Compétence

- Le projet prêtait assistance aux agriculteurs dans des activités qu'ils connaissaient bien. Du coup, ils étaient capables de développer leur capacité sans problème et ont pu voir les impacts de l'amélioration de leur compétence.
- A l'inverse de l'introduction d'une technologie complètement nouvelle, le projet s'est servi des ressources qui existaient déjà chez ces agriculteurs, ce qui leur a permis d'adopter la technologie sans prendre des risques.

Besoin psychologique de compétence: L'introduction d'une race améliorée de chèvre était quelque chose que les femmes du village connaissaient bien et qui était facilement acceptable. Les agriculteurs n'avaient pas à commencer à partir de zéro; au contraire, ils ont pu ajouter les nouvelles techniques à ce qu'ils avaient déjà et étaient confiants. Ils ont également pu ressentir l'impact de leur amélioration des compétences parce qu'ils étaient déjà familiers avec la région où ils ont été engagés. Leur besoin de compétence a été soutenu parce qu'ils pouvaient sentir leurs niveaux de compétences se sont améliorés.

Une autre chose est à noter: les agriculteurs ne doivent pas faire des investissements supplémentaires pour l'introduction de la race améliorée parce qu'ils ont pu utiliser leurs structures et les ressources existantes telles que les chèvreries et les pâturages. En d'autres termes, les femmes du village ont été en mesure d'adopter la nouvelle technologie sans prendre des risques financiers. En ce sens aussi, le projet a réussi à fournir un

soutien à leurs besoins de compétence.



Astuces à l'intention des planificateurs et des directeurs de projet

Les projets, surtout ceux qui ciblent les populations vulnérables, planifient souvent leurs activités sur la base des besoins des agriculteurs, ce qui est: « Ce qui manque » et « ce dont on a besoin ». D'une manière générale, on considère qu'une telle approche à la planification fondée sur les besoins est efficace. Cependant, il existe de nombreux cas où cette approche n'est pas nécessairement efficace, en particulier lorsque la portée du projet est large, un large éventail d'activités sont menées, et la capacité de la population cible est très limitée, tout comme celle présentée dans le Cas 16. Les agriculteurs ont besoin d'une longue période pour maîtriser la nouvelle technologie, ou ils abandonnent prématurément. Ils ont souvent du mal à trouver des acheteurs avec leurs compétences commerciales et leurs ressources limitées. Ce qui est plus efficace dans une telle situation est l'approche qui met l'accent sur « ce qu'ils peuvent déjà faire », à savoir l'approche qui essaie de dégager les points forts des agriculteurs. Au lieu de faire (1) « une analyse du problème », puis (2) « une analyse de l'objectif », une procédure de planification à (1) « analyser les points forts », puis (2) « trouver des méthodes et options pour exploiter les points forts » aura une orientation plus claire et peut mieux fonctionner pour soutenir les besoins de compétence des agriculteurs pauvres aux capacités limitées.

Cas 17

Mise en œuvre rapide et en temps opportun

Mots clés ■ Motivation des agriculteurs,
Vitesse,
Timing,
Atteindre la production dans un court laps de temps,
Accumulation de succès

Le pays C a mis en œuvre un projet qui octroie un maximum de 1.000 dollars à un groupe d'agriculteurs pour l'effort de groupe à adopter l'agriculture et des technologies d'infrastructure agricoles enseignées par le projet. Un groupe qui a planté des pommes de terre grâce à cette aide financière a dit: « Nous avons pensé que ce projet était vraiment bien parce que l'ensemble du processus, de la planification et la mise en œuvre, a été effectué dans un court laps de temps. Si cela avait pris beaucoup de temps entre la planification et la mise en œuvre, nous aurions perdu notre motivation pour mener les activités. La vitesse, qui nous permet de faire des choses quand nous le voulons, est très importante pour nous. En plus, le projet nous a permis de gagner un avantage tangible, qui est, l'augmentation des revenus, dans un court laps de temps, ce qui a également gardé le haut niveau de notre motivation ».

L'agent de vulgarisation qui était en charge de ce groupe a ajouté: « Souvent les grands projets à gros budgets font attendre les bénéficiaires pendant des mois après l'achèvement de la planification. Si l'on attend longtemps après la planification jusqu'à la mise en œuvre, la situation des communautés changent souvent. Par exemple, il se peut que les villageois quittent leur communauté pour un travail saisonnier et il devient difficile d'obtenir les résultats attendus. Mais ce projet a eu un cycle d'une année où la planification, la mise en œuvre et le suivi ont tous été réalisés dans

un court laps de temps. Donc, même si les agriculteurs ont été confrontés à un défi dans le premier cycle, ils avaient toujours une chance de récupérer dans le cycle suivant. En outre, les agriculteurs qui ont vu les succès des autres agriculteurs dans le premier cycle se sont joints aux activités dans le second cycle; un cercle vertueux s'est créé car de plus en plus d'agriculteurs participaient au projet ».

Un autre groupe d'agriculteurs qui a construit un canal d'irrigation dans ce projet a pris part à diverses activités de leur propre chef dans la phase de planification. Le groupe a construit le canal par étapes: 50 mètres dans le premier cycle, ensuite l'a agrandi de 100 mètres dans le deuxième cycle, puis 150 mètres de plus dans le troisième cycle. Ils ont fait face à de nombreux défis au début et ont dû apprendre avec des essais et des erreurs. Mais au fil du temps, ils ont accumulé des expériences et des savoir-faire et sont devenus capables de résoudre divers problèmes avec efficacité. Lorsque le troisième cycle a pris fin, l'expérience a donné les agriculteurs beaucoup de confiance et de fierté. Lorsque les visiteurs provenant d'autres villages sont venus voir le canal, les agriculteurs ont pu expliquer avec confiance les détails de leurs activités, y compris les compétences en génie civil et la gestion de la construction.



Un autre groupe d'agriculteurs qui a construit un canal d'irrigation

L'appui des compétences en temps voulu par la mise en œuvre rapide de l'activité est crucial

Compétence

- Les agriculteurs ont pu trouver que leurs techniques avaient amélioré en peu de temps. Ils ont aussi identifié immédiatement les questions qui avaient besoin de solution quand ils étaient confrontés à des problèmes.
- Les agriculteurs renforçaient leur confiance en connaissant des réussites en peu de temps.

Besoin psychologique de compétence: Dans les deux cas de culture de pommes de terre et la construction du canal d'irrigation, le plan a été élaboré avec une approche centrée sur l'agriculteur et les activités ont été conçues de façon à ce que les agriculteurs puissent ressentir l'impact de leurs actions dans un court laps de temps. Étant donné que les agriculteurs ont connu progressivement du succès, ils ont pu poursuivre leurs activités, car ils ont vu l'amélioration de leurs compétences et ont confirmé les résultats obtenus dans un court laps de temps. Même s'ils ont rencontré des difficultés, les problèmes étaient encore petits, car ils se sont produits dans un court laps de temps. Par conséquent, les agriculteurs pourraient facilement identifier les problèmes et les corriger sans trop de difficulté. Le projet était conçu de façon à ce que les agriculteurs puissent augmenter leur confiance en eux-mêmes en gagnant plus d'expériences, ce qui a soutenu efficacement le besoin de compétence des agriculteurs.

Autonomie

- Les activités ont été réalisées au bon moment où les agriculteurs étaient

très motivés. C'est pourquoi les activités ont été réalisées comme prévues et la capacité des agriculteurs se sont développées.

Besoin psychologique d'autonomie: La mise en œuvre rapide des projets et en temps opportun a aidé les agriculteurs à réaliser que leurs plans avançaient, augmentant ainsi leur autodétermination. Cette approche a renforcé l'autonomie des agriculteurs. Le projet mis en œuvre de petites mais solides activités les unes après les autres sans rater des fenêtres d'opportunité lorsque la motivation des agriculteurs était élevée. C'est ainsi que la capacité des agriculteurs a été développée de manière efficace et ils ont pu mener leurs activités de façon constante comme elles ont confirmé le progrès de leur plan.



Astuces à l'intention des planificateurs et des directeurs de projet

Beaucoup de gens sont très prudents dans la phase de planification et passent beaucoup de temps rien que pour la planification. Quand la planification est terminée, souvent une longue période est ensuite nécessaire pour l'obtention d'un budget ou pour faire divers arrangements. Les réalisateurs du projet sont trop occupés pour remarquer que les agriculteurs se sentent démotivés car ils sont en train d'attendre pendant si longtemps. Par ailleurs, la situation sur le terrain peut changer considérablement au cours de cette longue période d'attente. Il est important de ne pas suivre un plan « parfait » depuis le début. Il convient mieux de mettre en œuvre des activités à petite échelle et d'améliorer le plan en testant et en faisant des erreurs afin que les agriculteurs puissent garder leur haut niveau de motivation durant ce processus de mise en œuvre de l'activité.

Psychologie approfondie 6

L'importance du timing : Théorie de la motivation temporelle

Il est parfois difficile de nous faire faire une tâche quand on sait qu'il nous faudra du temps pour atteindre le résultat souhaité. La théorie de la motivation temporelle, proposée par Piers Steel et Cornelius König, peut expliquer cette diminution de la motivation (Steel & König, 2006). La théorie est exprimée par la formule suivante:

$$\text{Motivation} = \frac{\text{Espérance} \times \text{valeur}}{1 + \text{impulsivité} \times \text{Retard}}$$

Motivation, sur le côté gauche de l'équation, représente la quantité de motivation pour effectuer une certaine tâche. Le numérateur sur le côté droit de l'équation, *Espérance* × *valeur*, provient de la formule de la théorie de l'espérance-valeur. L'espérance, ou l'auto-efficacité, est la perception de la probabilité de réussir la tâche, et varie entre 0 et 1. La valeur est la perception de la valeur de réussir la tâche. Selon la théorie de l'espérance-valeur, la motivation pour réussir dans une tâche serait maximisée si la probabilité de réussite est de 100% et s'il y a une grande récompense associée à la réussite. En effet, qui ne serait pas prêt à essayer s'il pouvait facilement gagner une grande récompense? Au contraire, la plupart d'entre nous hésitent à nous engager dans une tâche si la probabilité de réussite est très faible.

Toutefois, si la probabilité de réussite était élevée pour une tâche très enrichissante, mais il faudra du temps pour obtenir ce résultat, la motivation diminuerait. Quand quelqu'un a une échéance qui est bien loin dans l'avenir, il va très probablement remettre la tâche à plus tard et ne pas s'y mettre tout de suite, mais il va travailler très dur quand l'échéance

approche. C'est exactement le genre de comportement que la théorie de la motivation temporelle explique. Quand il y a beaucoup de temps jusqu'à un délai, cela signifie aussi beaucoup de temps passe jusqu'à ce que l'on reçoive l'évaluation ou la récompense pour la tâche. La théorie de la motivation temporelle améliore la formule pour la théorie de l'espérance-valeur en conséquence en ajoutant un dénominateur.

Retard représente le temps jusqu'à la matérialisation du résultat, et impulsivité, la sensibilité de l'individu aux résultats retardés. Si le Retard ou l'impulsivité est 0, alors le dénominateur serait 1, donc il n'y aurait pas de diminution de la motivation. Mais, si le Retard (retard) et l'impulsivité sont tous les deux supérieurs à 0, alors la valeur de la motivation serait inférieure à ce qui serait prévu dans la théorie de l'espérance-valeur.

Il est intrinsèquement difficile pour les participants d'être pleinement motivés dans des projets de développement agricole qui impliquent une formation technique, car il faut au moins une saison avant que les agriculteurs ne puissent récolter et vendre leurs produits. Ce serait une bonne idée de planifier les projets de sorte qu'il y a plusieurs points de contrôle où les participants peuvent voir les résultats tangibles de leur formation avant de recevoir les avantages financiers de leurs cultures. Il est également important de se rappeler qu'il est crucial de commencer la formation immédiatement après avoir proposé un projet aux participants. La raison de l'échec de nombreux projets de développement peut être imputée au délai entre la proposition du projet et la mise en œuvre effective.

En somme, la théorie de la motivation temporelle nous dit que le moment est important, et que la vitesse est cruciale.

4. Postface: nous aligner pour atteindre l'objectif

Cette brochure a analysé la motivation de différentes couches des parties prenantes du projet: l'agent du gouvernement central, l'agent de l'administration locale et les bénéficiaires finaux: les agriculteurs. On a précisé que la motivation dans toutes les couches des parties prenantes sont fortement influencées par la quantité de support (ou entrave) que les parties prenantes ont reçu des autres en ce qui concerne les trois besoins psychologiques. Il est clair que la TAD avancée par Deci et al. peut être appliquée de manière adéquate à la coopération internationale dans le domaine du développement agricole et rural. La TAD peut servir de théorie pratique qui peut conduire à l'amélioration de la coopération technique dans le futur.

Les projets de coopération technique de la JICA en matière de développement agricole et rural cherchent souvent « l'augmentation du revenu » ou « l'amélioration des moyens de subsistance » des bénéficiaires finaux comme objectif du projet, objectif global, ou comme l'un des indicateurs vérifiables objectivement de la production ou objectif du projet. Inutile de dire que la réalisation du développement et la prospérité des régions ou des communautés est la mission la plus importante pour tous les directeurs de projet. Ainsi, les directeurs devraient faire comprendre qu'ils réalisent des activités au profit des communautés, et non pour un gain personnel. Sinon, les agriculteurs peuvent avoir l'impression que les responsables gouvernementaux et les agents de vulgarisation mènent une activité simplement parce qu'ils ont à le faire car c'est leur travail, et non pour les agriculteurs. Bien qu'il soit important pour les planificateurs et les directeurs de projet de réfléchir à la façon de motiver chaque niveau des parties prenantes, ils ne doivent pas oublier de coordonner toutes les parties prenantes pour atteindre l'objectif du projet.



Effectuer des activités visant à améliorer les revenus des agriculteurs et les moyens de subsistance soutient directement les besoins de compétences des bénéficiaires finaux, c'est-à-dire, les agriculteurs et les habitants des zones rurales. Par conséquent, si le projet répond adéquatement à leurs besoins, la motivation des bénéficiaires va très certainement augmenter. Mais qu'en est-il de la motivation de l'agent de l'administration centrale et locale? Lorsque le projet parvient à augmenter les revenus et améliorer les moyens de subsistance des agriculteurs, les agents du gouvernement peuvent ressentir de la satisfaction au travail. Cela dit, c'est au moment même où ils se sentent motivés dans leur travail quotidien qu'ils se rendent probablement compte que leurs compétences se sont améliorées ou que leurs relations avec leurs patrons ou d'autres membres de l'équipe de projet ont été renforcées, plutôt qu'au moment où les agriculteurs ont amélioré leurs revenus ou leurs moyens de subsistance; puisque les moments précédents impactent directement et influencent leur vie professionnelle. Autrement dit, alors que les revenus augmentent ou que l'amélioration des moyens de subsistance visée par le projet a pu directement augmenter la motivation des agriculteurs, cela a seulement

une influence indirecte sur la motivation des directeurs du projet.

Dans le cas de l'approche SHEP au Kenya, l'équipe du projet a régulièrement rendu compte au patron de manière à élever la reconnaissance du projet au sein du Ministère de l'Agriculture. Cet effort a été intentionnellement fait pour stimuler la motivation des agents du gouvernement central. Les agents du gouvernement central ont progressivement approfondi leur compréhension de la valeur et la signification unique de l'approche SHEP en répétant ces explications à leurs chefs. Ils ont alors commencé à être fiers de leur travail. En outre, a été soulevée la motivation de l'équipe pour leur travail quotidien par le fait que leurs chefs ont maintenant mieux compris et évalué leur travail. En effectuant leurs tâches au quotidien pensant qu'ils faisaient quelque chose d'important, ils ont pu obtenir des résultats tangibles dans les sites du projet et reçu la reconnaissance attendue de la part de leurs chefs. Il semble que le personnel du gouvernement central a augmenté leur motivation beaucoup plus par leur interaction avec leurs chefs parce qu'ils ont pu démontrer l'importance et l'efficacité de leur projet à l'intérieur et à l'extérieur de leurs organisations, qui à leur tour ont soutenu leur besoin de compétence.

Quant aux agents de l'administration locale, le projet a invité de hauts responsables du gouvernement à prononcer les discours d'ouverture lors d'événements organisés localement tels que les Forums FABLIST, par exemple. L'agent de l'administration locale se sentait honoré d'avoir ces invités de marque et leur volonté de travailler plus dur est devenu plus fort afin de prouver leur capacité à faire des activités avec succès. D'ailleurs, quand leur travail a été reconnu, leurs chances d'être promus à des postes au niveau central ont augmenté. Par conséquent, pour ceux qui ont voulu être reconnus ou promus, recevoir quelqu'un du gouvernement central sur leur lieu de travail local a été un facteur de motivation. En fait, dans le SHEP au Kenya, plusieurs membres du personnel de l'administration

locale ont été promus à des postes importants au bureau central en raison de leur excellente performance comme agents locaux. Afin de stimuler la motivation des vulgarisateurs aussi, le projet invitait des vulgarisateurs très actifs et efficaces de prononcer un discours sur leurs expériences réussies lors d'une réunion organisée dans d'autres endroits de sorte que leur besoin de compétence était appuyé.

Comme expliqué ci-dessus, en dehors de l'amélioration des revenus et des moyens de subsistance des agriculteurs, l'approche SHEP a mené une variété d'activités pour augmenter la motivation des agents du gouvernement à différents niveaux en accordant une attention particulière à leurs trois besoins psychologiques. De ce fait, l'approche SHEP a réussi à aligner les deux exécutants et bénéficiaires du projet pour finalement atteindre l'objectif du projet.

Lors de la réalisation d'un projet de coopération technique, il est conseillé de créer des conditions dans lesquelles les différentes parties prenantes du projet peuvent facilement se rallier à la réalisation de l'objectif du projet. Bien que l'objectif soit commun à toutes les parties prenantes, l'encouragement différencié pour stimuler la motivation de chaque personne est nécessaire afin de créer de telles conditions. En d'autres termes, quand on appuie les trois besoins psychologiques des différents niveaux de parties prenantes, un point de vue global qui synthétise les activités de motivation constitue la clé de la réussite.

Références

- Ariely, D, U. Gneezy, G. Loewenstein, and N. Mazar (2009) Large Stakes and Big Mistakes. *Review of Economic Studies* 76: 451-469.
- Amabile, T.M. (1996) *Creativity in context*. New York: Westview Press.
- Deci, E. L. (1971) Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology* 18: 105-115.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E. L. & Flaste, R. (1995) *Why We Do What We Do: Understanding Self-Motivation*. Putnam's Sons.
- deCharms, R. (1968) *Personal causation*. New York: Academic Press.
- Lepper, Mark R.; Greene, David; Nisbett, Richard E. (1973) Undermining children's intrinsic interest with extrinsic reward: A test of the "overjustification" hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology* Vol 28(1): 129-137.
- Herzberg, F. (1987) One More Time: How Do You Motivate Employees?. *Harvard Business Review* 65 (5): 109-120.
- Seligman, M. E. P. (1972) Learned helplessness. *Annual Review of Medicine*. 23 (1): 407-412.
- Steel, P. & König C. J. (2006) Integrating Theories of Motivation. *Academy of Management Review* 31 (4): 889-913.

Suggestion de lectures

Livres sur la théorie de l'autodétermination

Deci, E. L. & Flaste, R. (1995) *Why We Do What We Do: Understanding Self-Motivation*. Putnam's Sons.

Pink, D. H. (2011) *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Riverhead Books.

Livres sur d'autres théories de la motivation

Amabile, T. & Kramer, S. (2011) *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work*. Harvard Business Review Press.

Csikszentmihalyi, M. (1990) *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. Harper Collins.

Dweck, C. S. (2006) *Mindset: The New Psychology of Success*. Random House.

Maslow, A. H. (1943/2012) *A Theory of Human Motivation*. Start Publishing.

Peterson, C., Maier, S. F., & Seligman, M. E. P. (1990) *Learned Helplessness: A Theory for the Age of Personal Control*. Oxford Press.

Approche SHEP du point de vue académique

(1) Analyse des raisons de participation aux projets selon la théorie de l'autodétermination

Résumé : Les agents de vulgarisation et les agriculteurs qui ont été impliqué dans l'approche SHEP (Promotion de l'autonomisation des petits exploitants horticoles) au Kenya (SHEP Phase 1) et l'approche SEIKATSU KAIZEN (amélioration de la vie) au Japon ont participé aux interviews* semi-structurées sur les raisons pour lesquelles ils ont participé aux activités de projets. Les raisons ont été catégorisées par type de motivation défini par la TAD. Un grand nombre de raisons ont été classé dans la régulation identifiée/intégrée, type de motivation le plus autonome, ce qui a apporté un appui à l'hypothèse où les participants associés à deux approches auraient été essentiellement motivés de manière autonome.

 Texte complet en anglais: http://jica-ri.jica.go.jp/publication/assets/JICA-RI_WP_No.121.pdf

*Interview semi-structurée : La méthode d'une interview qui est communément utilisé dans les études sociales. Etant donné qu'il y a la liste fixée des questions ou sujets généraux, les enquêteurs sont autorisés à utiliser certaines réactions, modifier les expressions, l'ordre et le contenu des questions par rapport aux dialogues. Cette méthode a un avantage dans lequel l'enquêteur est capable d'obtenir les nouvelles informations avec les réponses des interviewées à travers des questions à la fois structurées et flexibles.

(2) Application de la théorie de l'autodétermination dans la mise en œuvre de programmes de la coopération technique de la JICA

Résumé: Développé dans le cadre de la coopération technique au Kenya, l'approche SHEP composée d'une série des activités qui prend en considération la théorie de l'autodétermination. Les activités, telle que l'étude de marché participative conduite par les agriculteurs eux-mêmes et la sélection des cultures cibles sur la base des résultats de l'étude de marché, ont permis de tenir la motivation élevée des agriculteurs cibles. La JICA a officiellement indiqué que la TAD est un des piliers principaux de l'approche et formé les agents du gouvernement venant de 23 pays d'Afrique. Les activités de vulgarisation sur la base de la TAD sont en pleine exécution et largement répandue comme programme du développement.