



5. L'émergence du collectif

P. Pédelahore et C. Castellagnet

Ce chapitre approfondit certains aspects présentés succinctement dans la partie 1. Il porte en particulier sur l'émergence du collectif de RAP qui demande à être raisonnée soigneusement.

Les contours du collectif initial

Le collectif engagé dans une RAP évolue avec le temps et avec la collaboration. Sa composition et sa formation initiales méritent une attention particulière, car elles conditionnent la formulation du problème et engagent bien souvent le collectif sur une trajectoire particulière dont il est difficile de s'écarter ultérieurement.

Trois facteurs influencent les contours du collectif initial et ils sont analysés ci-après : le type de porteur(s) de l'initiative, le degré de complexité de la question initiale et la diversité des acteurs concernés.

▮ Le(s) porteur(s) de l'initiative

L'émergence d'un collectif de RAP trouve son origine dans l'initiative d'un ou plusieurs acteurs porteurs de questions de recherche et/ou d'une volonté de changement (voir chapitre 3 « Les principes fondamentaux d'une démarche de recherche-action en partenariat » page 41). Il peut s'agir d'un chercheur ou d'une équipe de chercheurs qui souhaite construire un partenariat avec des acteurs du développement. Dans d'autres cas, l'initiative peut provenir d'autres acteurs — des individus ou des organisations telles qu'organisations de producteurs, ONG, administrations, industriels, syndicats ou collectivités territoriales — qui sollicitent l'appui des chercheurs pour la résolution d'un problème lié à leurs activités.

L'initiative peut être le produit d'une négociation préalable entre deux organisations, une institution de recherche et une organisation paysanne, par exemple. Elle peut aussi être le résultat de l'interaction d'individus plus ou moins autonomes par rapport à leurs institutions respectives.

La configuration initiale détermine souvent le fonctionnement du collectif qui repose sur des relations plus ou moins formalisées entre des individus ou entre des institutions.



▮ La complexité de la question initiale et les partenariats

Le degré de complexité de la question à traiter est souvent en relation avec le nombre d'acteurs qu'il est nécessaire d'impliquer.

Dans certains cas, la RAP peut s'organiser autour d'un problème relativement ponctuel, bien défini par les demandeurs. On peut alors espérer le traiter dans un délai raisonnable, convenu d'avance, avec un dispositif de concertation léger. Par exemple, si une organisation de producteurs de cacao souhaite améliorer ses pratiques de traitement chimique contre la pourriture brune des cabosses, elle pourra engager une collaboration avec un phytopathologiste afin de mettre au point de nouvelles pratiques de traitement.

Si, en revanche, cette organisation vise à accroître le volume de ses ventes annuelles de cacao, elle pourra utilement s'associer non seulement à des phytopathologistes ou à des agronomes spécialistes de la production, mais également à des économistes spécialistes des aspects de mise sur les marchés, voire éventuellement à des spécialistes de la gestion de la collecte primaire et du stockage. Il peut aussi se révéler utile d'intégrer dans le collectif de RAP, outre les chercheurs, d'autres acteurs de la filière cacao tels que transporteurs et exportateurs pour être à même de concevoir et de tester un plan de développement réaliste.

▮ Les volontés et les possibilités d'élargissement du collectif

Dans certaines situations, le partenariat reste marqué par la relation chercheur-paysan ou chercheur-organisation paysanne. Dans d'autres situations, le processus de construction du collectif peut être plus ouvert et, en conséquence, les partenaires interagissant sur une même question peuvent être plus nombreux.

Dans l'exemple du traitement du cacao contre la pourriture brune, la première situation aboutit classiquement à un collectif qui réunit uniquement les phytopathologistes et les producteurs de cacao, alors que dans la seconde situation, le collectif intègrera également l'agent local des brigades phytosanitaires du ministère de l'Agriculture, le représentant de la firme qui distribue les produits de traitement et l'animateur d'un projet visant à obtenir un cacao « à faible taux de résidus chimiques » et à mettre en place une filière de qualité.

Les capacités des acteurs à émerger ou à s'imposer sont un autre facteur qui joue sur le nombre de partenaires d'une RAP, ainsi que nous



le préciserons dans le chapitre 7 « Introduire la recherche-action en partenariat en cours de route : le projet Unai au Brésil » (page 97).

Raisonnement la composition du collectif

Tous les acteurs d'un processus de RAP ne s'impliquent pas de la même façon dans la démarche. On peut distinguer :

- un « noyau dur » de partenaires fortement impliqués dans la négociation des objectifs, la définition des dispositifs, la programmation des activités et leur évaluation ;
- des acteurs plus périphériques qui ne réalisent que certaines des activités programmées (producteurs mettant en œuvre des tests agronomiques sur leurs parcelles, par exemple) ;
- des prestataires qui interviennent à la demande et souvent moyennant rémunération pour un travail ponctuel (réalisation d'enquêtes par des étudiants stagiaires ou mobilisation d'un expert, par exemple) ;
- des individus ou des institutions qui ont un rôle politique ou stratégique important sans nécessairement être associés directement à la RAP (le gouverneur de la province ou un représentant du ministère concerné par le sujet, par exemple).

Face à cette diversité, il est utile de préciser les critères permettant de caractériser les différents types d'acteurs susceptibles d'intégrer le collectif de RAP. Ces critères aident à apprécier l'opportunité et l'apport potentiel de chaque participant, ainsi que leur positionnement possible et leur poids à l'intérieur du collectif.

▮ La représentativité

Les chercheurs, lorsqu'ils sont porteurs de l'initiative de RAP et particulièrement dans des contextes socioprofessionnels ruraux peu structurés, ont souvent tendance à choisir leurs partenaires et leurs sites de travail en fonction de l'idée qu'ils se font de la diversité des conditions et des hommes aux plans techniques, biophysiques et socio-économiques. En agissant ainsi, ils veulent pouvoir affirmer que les résultats obtenus sont extrapolables à l'ensemble de la zone cible ou tout au moins à des situations présentant des caractéristiques similaires.

Pourtant, si cette façon de procéder répond au besoin légitime de définir le domaine de recommandation des résultats obtenus, elle ne garantit pas pour autant la pertinence des choix (de sites, d'acteurs) au regard des nécessités de la construction des questionnements collectifs ou de la conduite de l'action. Elle ne garantit pas non plus la motivation des acteurs ainsi associés à la RAP.



Pour contourner cette difficulté, les chercheurs peuvent choisir une autre voie pour constituer un collectif de RAP. Ils axeront leurs choix et leurs critères non plus sur la représentativité en tant que telle, mais sur la prise en compte des dynamiques locales, des réseaux d'acteurs existants et de leurs questionnements.

Lorsque des non-chercheurs portent l'initiative, on pourrait penser que la pertinence du choix des participants est garantie et que la situation est plus propice à l'engagement de tous dans l'action collective. Mais même dans ce cas, les acteurs d'une RAP doivent s'interroger collectivement sur la représentativité réelle des porteurs de l'initiative par rapport aux problématiques et aux organisations locales : tel petit groupement de maraîchers est-il vraiment porteur des questionnements de l'ensemble des maraîchers de la zone ou ne représente-t-il que lui-même ? Tel élu municipal exprime-t-il vraiment les problèmes de sa communauté et la façon dont elle souhaiterait les traiter ou ne fait-il valoir que sa propre perception de la situation et ses propres pistes de résolution ? Tel représentant de producteurs parle-t-il au nom de son organisation ou sa position ne reflète-t-elle que sa vision personnelle ?

▮ La légitimité

Au-delà de la question de la représentativité, les partenaires du collectif doivent également s'interroger sur la légitimité des parties prenantes. La légitimité peut recouvrir deux notions distinctes. Elle peut être d'abord comprise comme la reconnaissance d'un acteur par ses pairs, par d'autres collectifs ou par une institution (un représentant de producteurs, un élu, une personne reconnue dans son réseau). Cette forme de légitimité est généralement circonscrite à un domaine précis, technique, social, institutionnel ou autre.

Il convient alors de se poser des questions telles que : les engagements pris par tel représentant de la corporation des grossistes céréaliers seront-ils vraiment appropriés et respectés par l'ensemble des membres de son organisation ou n'engagent-ils que lui-même ? Y a-t-il des mécanismes de débat et de validation des positions du représentant au sein du groupe, puis des mécanismes garantissant que les positions validées seront respectées par les membres ?

La légitimité peut aussi faire référence à un projet politique plus global. Le collectif de RAP peut considérer légitime que des représentants de femmes, de petits producteurs ou d'une ethnie minoritaire soient associés pour ainsi contribuer au renforcement de telle ou telle catégorie sociale historiquement marginalisée.



▮ Les compétences

La compétence peut également être un des critères mobilisés pour raisonner la composition du collectif initial. Ainsi, un agronome travaillant sur la gestion de la fertilité des sols, tout comme une collectivité locale souhaitant mettre au point des systèmes de production durables, cherchera à impliquer dans son collectif naissant des pédologues ou des producteurs connaissant bien les techniques de compostage.

De même, une organisation de producteurs de pommes de terre soucieuse d'améliorer la qualité du produit cherchera à associer les partenaires le mieux informés des motifs de détérioration de la qualité tout au long de la filière et le plus à même de définir les indicateurs à renseigner et les actions à mettre en œuvre : collecteurs, transporteurs, grossistes, détaillants, associations de consommateurs et économistes « filière ».

D'autres compétences peuvent également être considérées, telles que la capacité d'animer un collectif et la capacité de jouer le rôle d'interface ou d'intermédiaire entre les différents types d'acteurs en présence (voir chapitre 7 « Introduire une recherche-action en partenariat en cours de route : le projet Unai au Brésil » page 97).

Le caractère individuel ou collectif des compétences que l'on souhaite mobiliser mérite d'être examiné. Faut-il préférer une collaboration avec des individus compétents, motivés, ancrés dans le local, mais qui peuvent être isolés, ou une collaboration avec des institutions qui ont un grand pouvoir de convocation de leurs membres et un effet d'entraînement, mais qui peuvent être fortement impliquées dans des jeux institutionnels ou politiques ? Le mieux est d'adopter une approche pragmatique et d'examiner au cas par cas et sans *a priori* les possibilités et les avantages concrets du travail avec les individus et avec les institutions.

▮ L'historique des relations entre les parties prenantes

À ces aspects de représentativité, de légitimité et de compétence des parties prenantes s'ajoutent d'autres éléments susceptibles de peser sur l'identification des partenaires et sur le fonctionnement du futur collectif.

L'existence de relations entre acteurs antérieures au lancement d'une RAP est un de ces éléments. Un chercheur déjà impliqué dans une organisation de producteurs ou une collectivité territoriale s'appuyant déjà sur une ONG peut nouer des liens de confiance et de travail



susceptibles de prédéterminer le choix du partenariat, sans chercher à s'interroger explicitement sur la légitimité, la compétence ou la représentativité du partenaire.

Cette connaissance antérieure facilite le dialogue et le travail en équipe, mais elle peut également entraîner des routines et nuire à la capacité du collectif d'évoluer et de s'élargir à d'autres partenaires.

▮ Des rapports de force et d'influence

Bien apprécier la réalité des jeux de pouvoir, de *lobbying* et d'affichage des différents acteurs est important, comme nous l'avons déjà signalé (voir « Un cheminement imprévisible » page 61). Les acteurs capables de s'informer sur un projet de RAP et de s'afficher comme incontournables ne sont pas toujours les plus compétents ou les plus légitimes.

Pourtant, les impliquer peut se révéler inévitable de par leur poids sociopolitique. Par ailleurs, les jeux politiques ou institutionnels du niveau national peuvent interférer avec les dynamiques locales et influencer notablement la composition du collectif ou même la définition des questions communes à traiter. Une façon de traiter cette épineuse question est certainement de discuter en toute transparence au sein du collectif des choix à faire en la matière.

▮ Des motivations différenciées

Discerner les motivations et les justifications des acteurs est également important. Les motivations explicitement mises en avant par les partenaires relèvent souvent de la poursuite de l'intérêt collectif. Par exemple, le chercheur veut résoudre une question pour satisfaire l'ensemble des participants. Le représentant d'une organisation de producteurs ou d'une mairie désire contribuer à améliorer les conditions de vie de ses membres ou concitoyens.

Mais cela ne suffit pas : les motivations non exprimées sont aussi des éléments essentiels de l'engagement des partenaires. Tel responsable d'organisation de producteurs pourra ainsi vouloir s'engager dans une démarche de RAP afin d'apparaître comme la personne capable de nouer des liens avec des institutions publiques, et non pas parce qu'il considère que cette collaboration fera avancer son organisation. De même, un chercheur soucieux de mener ses propres recherches sur un thème éloigné des attentes locales pourra mettre en avant sa contribution à la résolution du problème signalé par ses partenaires paysans pour être accepté et accueilli dans un milieu rural donné (voir



chapitre 7 « Introduire la recherche-action en partenariat en cours de route : le projet Unai au Brésil » page 97).

Ces situations d'instrumentalisation réciproque des différents acteurs sont relativement fréquentes (voir encadré 1 « Tensions et risques d'une RAP » page 46). Les déceler pour les prendre en compte dans l'analyse du positionnement des acteurs est important, même si la mise à jour des diverses motivations peut prendre du temps. C'est souvent l'engagement dans l'action qui servira de révélateur (voir « Un cheminement imprévisible » page 61).

▮ Se jeter à l'eau...

Cette première phase d'identification et de constitution du collectif initial est essentielle, car elle conditionne en partie la qualité des dynamiques de RAP à venir. Y porter l'attention suffisante peut permettre d'éviter des échecs futurs.

Cependant, le collectif se construit dans la négociation et à partir des intérêts et des stratégies des uns et des autres. Il n'est jamais parfait. Il ne faut donc pas attendre d'avoir défini « le collectif idéal » pour initier des échanges ou des travaux plus concrets, car c'est dans la collaboration effective et dans l'action que l'on juge de sa pertinence et de son opérationnalité.

Les premiers pas du collectif

La phase de démarrage, notamment la négociation du problème à traiter, est une étape essentielle à la construction du sens de l'action collective. Elle conditionne la cohésion du groupe et le degré d'implication des partenaires. C'est un processus progressif, itératif, parfois lent et simultané à la construction d'un langage commun examinée ci-après.

▮ Prendre le temps de la découverte mutuelle

Les démarches de RAP mettent généralement en contact des acteurs individuels ou institutionnels qui ont des fonctions, des références culturelles et des registres de langage hétérogènes. Dans certains contextes où le niveau d'alphabétisation ou de structuration institutionnelle du milieu rural est faible, la constitution d'un collectif fonctionnel peut prendre du temps (six mois, un an).

En effet, la compréhension des objectifs et des démarches de la RAP, surtout s'ils sont proposés par des chercheurs, peut être difficile pour



des catégories de producteurs ou d'organisations rurales habituées au fonctionnement descendant et normatif des institutions de recherche ou de vulgarisation. Ces démarches impliquent aussi des modifications des habitudes de pensée et des modes de fonctionnement des chercheurs généralement habitués à des méthodes de travail moins interactives avec les acteurs.

Les premières phases sur le terrain sont donc celles d'une découverte réciproque progressive, de la démarche et aussi des autres. Il est souvent nécessaire de passer « des mots » à des actions plus concrètes pour que les membres du collectif « touchent du doigt » les implications et les résultats pratiques de ce type de démarche.

▮ Créer une écoute réciproque et un langage commun

Construire un langage commun et un minimum de liens de confiance est donc presque toujours un premier pas indispensable pour qu'un dialogue constructif puisse s'établir. Pour éviter les malentendus, il faut non seulement trouver et utiliser des concepts compris de tous, mais également partager certaines valeurs éthiques communes, ou du moins connaître suffisamment les valeurs des partenaires pour être en mesure de déceler l'interprétation différenciée que les uns et les autres peuvent donner à certains énoncés.

D'où l'importance d'une « écoute sensible » et d'un effort constant pour se mettre à la place de l'autre dans une attitude compréhensive (Barbier, 1996). Chaque acteur s'efforce d'exprimer ses idées et propositions dans des termes compréhensibles pour l'ensemble des parties prenantes, de porter une réelle attention aux projets et aux points de vue de l'autre et de reconnaître ses capacités et ses savoirs.

Si la distance culturelle ou de langage est trop grande entre certains acteurs, il peut être nécessaire de prévoir et de laisser du temps pour la traduction dans les deux sens. Certains membres sont plus à l'aise dans leur langue vernaculaire. Cette traduction peut déboucher sur la reformulation de l'énoncé par une tierce personne (un facilitateur) ou sur la création de mots qui recouvrent de nouveaux concepts.

La traduction peut poser des difficultés. Par exemple, comment traduit-on « trésorerie » en dioula ou « exploitation » en fulfulde ? Quelle signification donner au concept de marge brute à l'hectare quand les agriculteurs raisonnent plutôt en termes de production et trésorerie ?

Des termes aussi courants que « le rendement d'une culture » recouvrent des réalités différentes selon les acteurs. L'agronome mesure



le rendement d'une culture en kilo par hectare là où le producteur peut être habitué à l'évaluer en kilo de grains récoltés par kilo de semence employée ou en nombre de tubercules obtenus par catégorie de taille.

Certains agriculteurs comprennent la notion de décision collective démocratique comme la décision qui sera prise par les anciens et les notables, plutôt que comme une décision impliquant l'accord de groupes sociaux parfois marginaux dans une communauté donnée.

▮ Faciliter le dialogue

Au-delà de ces registres de communication, la construction de la confiance et d'une compréhension mutuelle passe aussi par des actes, des choix et des gestes qui concrétisent l'attention que l'on porte aux habitudes de l'autre ou qui matérialisent une volonté de partage ou d'étroite collaboration. Ces gestes en disent parfois plus long et sont mieux compris que les mots.

Ainsi, dans la situation où le chercheur initie la démarche de RAP, visiter les terres de celui avec qui l'on pense travailler, offrir et partager un repas ou respecter le moment de la prière, qui marque dans certaines zones tout début de rencontre, sont autant de gestes significatifs.

De même, se rencontrer dans la salle de réunion climatisée du chercheur, dans la mairie de l'élu local avec la photo du président en exercice ou sous l'arbre à palabre du village, puis communiquer à l'aide d'un vidéoprojecteur, d'un tableau noir ou d'un dessin tracé dans la poussière du sol d'un enclos à vaches ne sont pas des choix anodins, anecdotiques ou circonstanciels. Ces choix ont des répercussions sur la facilité d'expression de chaque type d'acteurs et sur le fait qu'ils se reconnaissent et peuvent se sentir « à l'aise » et « à leur place » dans un collectif naissant.

▮ Lancer des premières actions

Démarrer rapidement des actions concrètes contribue à rassurer les divers partenaires sur l'efficacité attendue de la démarche. Il convient donc d'initier le processus en formulant des propositions bien ciblées et déjà éprouvées ou qui seront testées à des échelles démonstratives limitées.

Mais lorsque ce sont les chercheurs qui proposent, cela peut conduire à une situation paradoxale. D'un côté, ils doivent faire des propositions pour rester crédibles vis-à-vis de leurs partenaires, mais, de l'autre, ils



courent le risque de perdre leur crédibilité en cas d'échec, quelles qu'en soient les causes, et de provoquer ainsi un certain désintéressement chez les acteurs, préjudiciable à la dynamique de l'action collective.

Les fréquents décalages entre les attentes des partenaires, les délais d'obtention des résultats et les types de résultats obtenus peuvent générer des frustrations collectives ou même des conflits entre partenaires. Ces situations ne sont évidemment pas souhaitables, mais elles ne sont pas anormales dans la vie d'une RAP. C'est lors de l'évaluation qu'il faut les décrypter soigneusement afin de pouvoir repérer des solutions pour la poursuite et l'amélioration de l'action collective.