



11. La contractualisation des relations dans le projet Teria au Burkina Faso

É. Vall et I. Bayala

L'exemple du projet Teria illustre comment une décision collégiale, entre agriculteurs, techniciens et chercheurs, et une contractualisation des relations conditionnent et modifient la manière de conduire une expérimentation qui associe différents partenaires au sein d'un projet de RAP. « Teria », qui signifie amitié en dioula, est le nom retenu par les participants, qui renvoie à l'amitié entre agriculteurs et éleveurs.

Le contexte et la problématique

Dans l'ouest du Burkina Faso, les logiques d'extension des champs (agriculteurs) et des troupeaux (éleveurs) priment encore largement sur l'intégration des deux activités dans un espace fini en voie de « saturation ». Il en résulte des conflits sur l'usage des espaces, une dégradation des ressources agro-sylvo-pastorales et un plafonnement ou une diminution de la productivité des cultures et des troupeaux. Les activités agropastorales innovantes telles que l'emboûche bovine de saison sèche ou la production laitière se développent très lentement malgré l'existence de débouchés sur les marchés urbains locaux ou sous-régionaux. Comment, dans un tel contexte, la recherche peut-elle contribuer à transformer cette situation ?

Le projet Teria a expérimenté un dispositif de RAP de 2005 à 2008 dans deux villages de l'ouest du Burkina Faso, Koumbia et Kourouma. Son objectif était de permettre aux scientifiques (Cirad, Cirdes et Inera) et aux acteurs de terrain (agriculteurs, éleveurs et techniciens) de dialoguer et d'agir ensemble pour concevoir les innovations visant à renforcer l'intégration agriculture-élevage, à concilier le développement économique et une gestion durable des écosystèmes et à se soucier de la construction d'un avenir pour tous.

Trois comités composent le dispositif de gouvernance : un comité de pilotage, un comité scientifique et un comité de coordination villageois. La figure 7 et le tableau 2 présentent les relations entre ces comités et leurs rôles respectifs.

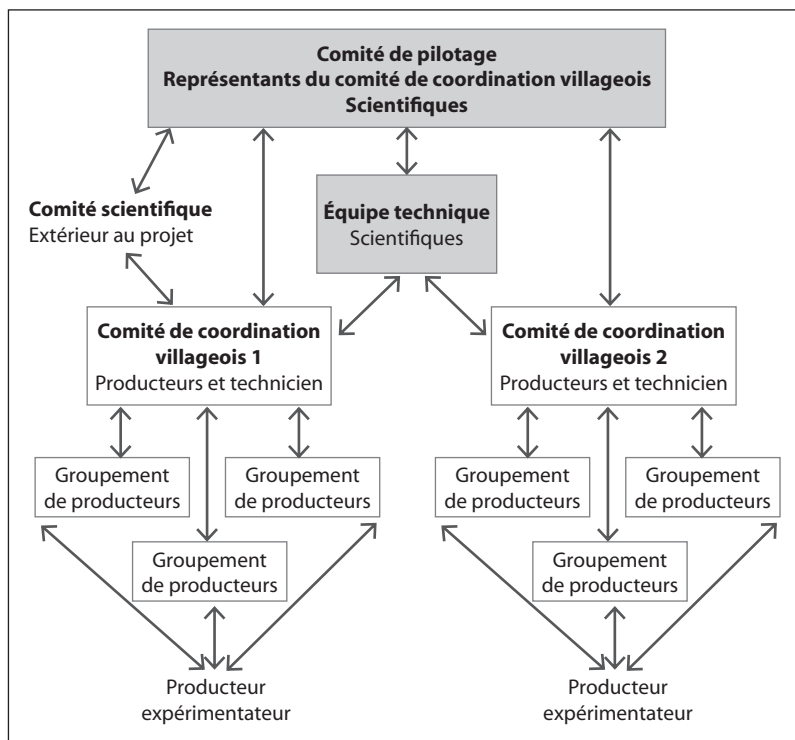


Figure 7. Le dispositif de gouvernance du projet Teria.

Le comité de pilotage et le comité scientifique orientent la programmation stratégique des activités. Ils permettent de débattre et de décider collectivement. Le comité de coordination villageois implique les acteurs de terrain dans la formulation des thèmes de recherche, dans la définition des critères d'identification des producteurs expérimentateurs, puis dans leur choix, dans le suivi et dans l'évaluation des résultats.

Les représentants des groupements de producteurs lors des réunions du comité de coordination villageois ajustent les cahiers des charges des expérimentations et complètent les protocoles, entre autres tâches.

L'ensemble de ces instances définit les droits et devoirs de chaque partie qui constituent le cadre éthique de cette RAP.

Cette étude de cas traite du fonctionnement de ce dispositif dans le cadre particulier de l'expérimentation de l'embouche bovine de saison sèche, de l'élaboration de la problématique, des questions et des hypothèses de recherche, de la mise en place des activités et de leur évaluation.



Tableau 2. Composition et rôles des instances de gouvernance du projet Teria

Instance	Composition	Rôles
Comité scientifique	Cirad, Inera, universités	Cadrage des méthodes, contrôle de la qualité des connaissances produites, propositions de réorientations stratégiques
Comité de pilotage	Scientifiques : Cirad, Cirdes, Inera – Comités de coordination villageois : 4 représentants par village (producteurs et techniciens)	Programmation générale des activités, suivi des activités (bilans...), arbitrage en cas de conflits, négociation de financements
Comités de coordination villageois	Bureau exécutif (6 membres) Bureau élargi (chargés d'organisation, du conseil, de l'information...) Groupements de producteurs adhérant aux comités de coordination villageois Réseau de producteurs expérimentateurs	Interface entre scientifiques et producteurs, suivi de la circulation de l'information, pilotage exécutif des activités

La conduite de l'expérimentation et les rôles des instances de gouvernance

Les études préliminaires de la situation agropastorale des villages de Koumbia et Kourouma avaient identifié l'activité d'embouche bovine chez quelques agro-éleveurs, évalué sommairement sa rentabilité et précisé ses points faibles en matière de conduite de l'alimentation et d'insertion dans le marché. Les représentants des comités de coordination villageois et l'équipe technique avaient retenu ce thème lors du premier comité de pilotage du projet Teria. L'objectif était d'améliorer la gestion technique et économique des ateliers d'embouche dans une perspective de développement local.

L'idée était d'analyser en temps réel plusieurs ateliers d'embouche avec leurs porteurs et, chemin faisant, d'apporter des améliorations adaptées à chaque situation. Au final, le produit était un guide pratique de l'embouche bovine à l'usage des porteurs de projet, des comités de coordination villageois et des techniciens.



Après la réunion du comité de pilotage, les représentants des deux comités de coordination villageois ont présenté les objectifs et les méthodes à leurs membres. Pour chaque village, les membres ont alors identifié, sur la base de critères débattus en assemblée générale, quatre producteurs volontaires pour réaliser un projet d'embouche bovine durant la saison sèche 2006-07. Deux d'entre eux pratiquaient l'embouche depuis plusieurs années, deux étaient novices.

Le projet Teria propose quatre étapes progressives pour aborder ce type d'expérimentation en contribuant aux trois grands objectifs connus d'une RAP :

- contractualiser, par l'établissement d'un cahier des charges ;
- diagnostiquer et formuler le problème, à travers l'étude des projets initiaux ;
- formaliser les savoirs et favoriser les apprentissages, à travers des formations et des échanges intervillageois ;
- mettre en œuvre le volet technique de l'expérimentation, à savoir une étude de faisabilité de l'expérimentation pour l'ajustement du projet initial, la mise en œuvre de l'expérimentation, avec analyse des pratiques et des stratégies, ainsi que le bilan et la valorisation de l'expérimentation (écarts entre prévisionnel et réalisé).

▮ La contractualisation : établissement d'un cahier des charges

L'expérimentation démarre par la mise au point d'un cahier des charges précisant pour chaque étape les engagements réciproques des producteurs et de l'équipe technique. La trame du cahier des charges a été élaborée en comité de pilotage, expliquée ensuite par le comité de coordination villageois aux producteurs volontaires, puis ajustée et harmonisée.

Ce travail précise qui doit faire quoi et comment. Ainsi, au départ, chacun sait à quoi il s'engage et, en cas de problème, les parties prenantes peuvent se référer au contrat établi pour arbitrer. À cette étape, les ajustements ont porté sur le calendrier de l'expérimentation, les apports matériels des différents partenaires, les aspects logistiques, tels que l'organisation des voyages d'étude, et les produits de l'expérimentation, des fiches techniques ou un guide pratique, par exemple.

▮ Le diagnostic et la formulation du problème : étude des projets initiaux

L'équipe technique a analysé de manière globale l'unité de production de chaque expérimentateur volontaire ainsi que ses éventuelles



réalisations antérieures en matière d'embouche bovine. Plusieurs points communs ont été identifiés entre les projets initiaux d'embouche, ainsi que leurs atouts et leurs faiblesses.

Les quatre cas sont des projets d'embouche intensive qui se déroulent sur une durée d'environ trois mois en saison sèche et concernent des animaux de réforme en nombre variable selon les producteurs (2 à 14 têtes). L'embouche est fondée sur la distribution de 2 à 3 kilos de tourteaux de coton par jour et par tête. L'idée est d'acheter bon marché des animaux de réforme en mauvais état et de les remettre en forme rapidement par une alimentation riche et une prophylaxie soutenue pour les revendre ensuite le plus cher possible.

Plusieurs faiblesses sont relevées chez certains producteurs expérimentateurs. Les charges en alimentation sont élevées à cause de l'utilisation massive du tourteau de coton. Les infrastructures d'élevage, entre autres l'étable et le lieu de stockage des pailles, sont déficientes. Les informations sur les débouchés sont rares et parfois erronées ; les novices, en particulier, espèrent des prix de vente peu réalistes. Les outils de gestion sont insuffisants pour faciliter la prise de décision du producteur, bien que les emboucheurs expérimentés notent leurs recettes et leurs dépenses dans un cahier.

Les atouts relevés sont principalement l'expérience de l'élevage et la possession d'un troupeau bovin.

▮ La formalisation des savoirs et le renforcement des apprentissages

Avant le démarrage du volet technique des expérimentations, le comité de coordination villageois et l'équipe technique ont organisé des rencontres d'échanges entre les porteurs des quatre projets et aussi une visite chez un emboucheur « expert » ne participant pas à l'expérimentation.

Ces activités ont permis d'impliquer les producteurs dans l'identification de solutions à leurs problèmes et de noter la diversité des attentes des porteurs du projet d'embouche. De manière générale, ces attentes se rapportaient à la découverte de l'embouche, à l'apprentissage de techniques pour réduire les charges d'alimentation, à des astuces pour abaisser le prix d'achat des animaux et à des informations pour choisir les bons animaux. Les attentes des novices étaient plus vagues, celles des praticiens plus spécifiques.

Après des présentations brèves des projets par leur porteur, l'essentiel des échanges, effectués en dioula, a permis un processus



d'apprentissage portant sur les critères de choix des animaux (comment éviter d'acheter un animal malade), l'importance des périodes d'achat des animaux, les techniques pour la diversification de l'alimentation, la réduction des charges de ce poste et l'écoulement des produits à l'exportation sur le marché d'Abidjan en Côte d'Ivoire. De retour chez eux, les porteurs ont décidé de mettre en application certains de ces acquis dans leur projet.

▮ La mise en œuvre du volet technique de l'expérimentation

À l'issue des trois premières étapes, l'équipe technique et les porteurs des projets d'embouche ont reformulé les projets sur le plan technique, avec des calculs détaillés des rations alimentaires, et sur le plan commercial en fonction des demandes individuelles.

Les producteurs ont alors mis en œuvre leur atelier d'embouche et chaque projet a fait l'objet d'une évaluation finale après la vente des animaux :

- un des quatre producteurs, malgré un projet formalisé plus détaillé que celui des autres, mais moins à l'aise que les autres sur le plan économique, n'est pas parvenu à réunir le financement pour acquérir les animaux. Il a donc décidé de reporter son projet à 2007-08 ;
- les trois autres producteurs ont réalisé leur projet, mais n'ont pas pu réduire les charges d'alimentation comme prévu, car ils avaient déjà acquis le stock d'aliments avant la reformulation. Cependant, l'un d'eux a souhaité expérimenter le traitement à l'urée de la paille de riz dont il disposait, selon un protocole spécifique ;
- un producteur novice a réalisé une bonne marge, bien qu'il ait vendu ses animaux à un prix inférieur au prix prévu. Chemin faisant, son projet a gagné en réalisme ;
- un deuxième producteur n'a pas mis en œuvre les ajustements prévus lors de l'étape de reformulation et a maintenu son projet initial. Il semble se satisfaire d'un résultat économique moyen mais sécurisé avec son maquignon habituel ;
- un troisième producteur a élaboré une nouvelle stratégie de vente inspirée de ce qu'il avait vu chez l'emboucheur « expert ». Il a abandonné le marché de Bobo-Dioulasso pour celui d'Abidjan, plus risqué mais plus rémunérateur. Il s'est associé avec son revendeur local habituel. Ensemble, ils ont loué un wagon, mis en commun leurs animaux, acheté des animaux complémentaires pour remplir le wagon, effectué les démarches administratives, préparé et réalisé le voyage et la vente sur le marché d'Abidjan. Ils ont finalement fait une bonne opération qui leur a permis de réaliser une très bonne marge.



L'analyse des résultats ainsi que les discussions entre l'équipe technique et les comités de coordination villageois ont montré que l'embouche bovine intensive de saison sèche était bien une activité lucrative, mais parfois risquée compte tenu des investissements requis. Bien que le financement du projet Teria ait pris fin, les quatre producteurs ont poursuivi les activités d'embouche les années suivantes, avec des résultats positifs et des apprentissages complémentaires.

Pour permettre une extension de la démarche à d'autres producteurs, un guide pratique d'élaboration d'un projet d'embouche a été élaboré en se fondant sur un ajustement du projet chemin faisant et en proposant des échanges entre le porteur du projet et le comité de coordination villageois ou le technicien de l'élevage en trois étapes : la définition des objectifs du projet, ensuite l'élaboration du projet initial sur le plan technique et économique et, enfin, le suivi, l'ajustement et le bilan du projet.

Les effets de l'implication paysanne dans la prise de décision

La participation des acteurs de terrain à la prise de décision constitue une spécificité majeure de cette RAP. Le partenariat s'appuie sur une structure de gouvernance organisée où les rôles sont clairement distribués entre les différentes instances et sur l'élaboration d'un cadre éthique construit autour de valeurs partagées. Pour que cela fonctionne, il est capital de garantir en permanence la circulation de l'information entre les membres de la structure de gouvernance.

L'implication des acteurs de terrain dans l'activité d'expérimentation conduit à réviser la conception même de l'expérimentation, son déroulement et ses produits. Les modifications essentielles issues de cet enchaînement d'étapes sont les suivantes.

La question à traiter émerge progressivement des préoccupations exprimées non seulement par les producteurs expérimentateurs, mais aussi par les représentants paysans au sein des différents comités. Ensemble, scientifiques, producteurs et techniciens affinent la question à traiter. Les études accompagnées de restitution et de débats avec les producteurs participent à ce processus. Les chercheurs amènent ainsi progressivement les agriculteurs à raisonner à partir d'hypothèses de travail.

En focalisant la conduite de l'expérimentation sur la formalisation des savoirs et sur les apprentissages, les producteurs expérimentateurs



partent à la recherche d'éléments de réponse à leurs questions. En quelque sorte ils font le pendant des chercheurs, ils font leur analyse « bibliographique ».

L'établissement, dès le démarrage, d'un contrat entre les producteurs expérimentateurs, les scientifiques et les techniciens permet de décider ensemble des engagements réciproques. Ce contrat, qui prend la forme d'un cahier des charges, formalise les relations, stabilise les engagements dans la durée et établit de la confiance si les engagements sont effectivement tenus par les deux parties.

Les échanges entre les chercheurs et les paysans porteurs de projets lors de la mise en œuvre technique des expérimentations permettent d'approfondir l'analyse des projets individuels et de les réviser en temps réel. Ils permettent aussi d'améliorer les connaissances sur les pratiques d'embouche des producteurs et les performances de ces systèmes d'élevage.

L'expérimentation suit une trame planifiée et néanmoins flexible, intégrant des séquences d'analyse, d'échanges et d'action. Les résultats obtenus à chaque étape sont utilisés pour ajuster l'étape suivante.

En résumé

La contractualisation des relations entre scientifiques, producteurs et techniciens, dans le cas du projet Teria, a conduit à réviser des idées reçues sur le mode d'apprentissage des agriculteurs et des éleveurs. Ceux-ci sont capables de construire et de mener à bien un projet structuré. Mais ils n'agissent pas seuls et ont besoin d'interagir avec leurs pairs et avec des acteurs extérieurs pour acquérir de nouvelles connaissances et construire de nouveaux savoirs.

En brisant l'isolement des producteurs et en facilitant le dialogue entre producteurs, scientifiques et techniciens, le comité de coordination villageois met en œuvre ce principe. Ainsi, il prépare l'action, facilite la prise d'initiatives en fournissant des informations qui éclairent la décision des porteurs de projet, accompagne la mise en œuvre des activités et contribue à l'évaluation des résultats. Cette instance est un facteur essentiel pour assurer le renforcement des capacités de gestion des praticiens.

Les instances de gouvernance associant les producteurs — le comité de pilotage et les comités de coordination villageois — deviennent des lieux où de nouvelles relations de confiance se construisent entre les



différentes catégories d'acteurs, propices à l'émergence de nouvelles questions et propositions d'action.

Voici ce que disait un technicien de terrain engagé dans le projet Teria en 2008 : « Les agriculteurs et les éleveurs de Koumbia voient aujourd'hui les chercheurs comme des partenaires avec qui on peut discuter de questions nouvelles, parce qu'ils les écoutent, discutent avec eux, mangent avec eux et s'intéressent à leurs pratiques culturelles même anciennes ».

À écouter ces producteurs sur ce sujet, ils se sentent réhabilités dans leur posture d'hommes ou de femmes dotés d'une conscience et d'une intelligence. Ils ne sont pas des instruments que l'administration, les techniciens ou même la recherche avaient toujours tendance à manipuler.

Ainsi, avant l'arrêt du financement du projet Teria et le désengagement de la recherche, les participants ont décidé de construire un nouveau projet de RAP. Ce projet traite toujours de l'intégration agriculture-élevage, mais à l'échelle plus ambitieuse de plusieurs villages et départements. Il est placé sous la responsabilité de l'organisation paysanne qui fédère les différents groupements de producteurs associés dès l'origine aux différents comités.



Conclusion de la partie 3

La gouvernance de la RAP vise à créer les conditions pour que tous les acteurs puissent participer aux décisions. Elle s'appuie sur un cadre éthique qui est défini lors de la phase de démarrage.

Ce cadre éthique illustre les valeurs que partagent les acteurs en définissant les règles qui régissent les relations entre les participants et en précisant l'utilisation et la propriété des résultats.

Des instances de gouvernance permettent de définir les orientations stratégiques, de programmer les activités, d'évaluer les résultats et de gérer les éventuelles tensions. Les instances peuvent être variées (par exemple, comité de pilotage, comité scientifique, comités locaux) afin d'associer l'ensemble des parties prenantes aux décisions qui les concernent. Les règles de fonctionnement de la RAP sont discutées et formalisées dans des documents et/ou lors de moments privilégiés.

Cette construction de la gouvernance est certainement la marque de fabrique qui distingue la RAP d'autres démarches de recherche-action en donnant tout son sens au mot partenariat.

La mise en œuvre de la RAP fait appel à une grande diversité d'outils plus ou moins complexes. La plupart des outils ont été créés dans des démarches participatives ou des recherches plus classiques. C'est la manière de les mettre en œuvre qui est originale, en associant tous les acteurs à leur conception et à leur utilisation, dans un processus d'apprentissage pour les maîtriser et valoriser les résultats produits.

De ce fait les outils assurent des fonctions diverses : collecte des informations et mise en forme des connaissances, aide à la résolution de problèmes en permettant de programmer et d'évaluer des actions, intermédiation en facilitant le dialogue et les échanges entre les participants.

Cependant, il existe quelques règles utiles pour sélectionner et adapter des outils. L'outil doit avoir du sens par rapport aux questions posées par les acteurs et être adapté à la demande des acteurs, pas à celle des seuls chercheurs. Il doit permettre de renforcer l'autonomie des acteurs et d'obtenir rapidement des résultats visibles même s'ils sont partiels. Enfin, il doit être à la portée des différents acteurs et être adaptable pour évoluer en fonction des besoins mais aussi des compétences des acteurs.

La bonne gestion de la communication entre les participants et avec l'extérieur est un point fondamental pour le succès de la RAP. Les fonctions d'animation et de médiation sont également centrales et leur maîtrise demande de développer des compétences spécifiques.