

**De l'émergence de projet à l'autonomisation d'une organisation d'acteurs :
Pour un apport méthodologique sur l'accompagnement de projets
collectifs**

Bouche R., Casabianca F.

in

Rubino R. (ed.), Morand-Fehr P. (ed.).
Production systems and product quality in sheep and goats

Zaragoza : CIHEAM

Options Méditerranéennes : Série A. Séminaires Méditerranéens; n. 46

2001

pages 183-188

Article available on line / Article disponible en ligne à l'adresse :

<http://om.ciheam.org/article.php?IDPDF=1600134>

To cite this article / Pour citer cet article

Bouche R., Casabianca F. De l'émergence de projet à l'autonomisation d'une organisation d'acteurs : Pour un apport méthodologique sur l'accompagnement de projets collectifs. In : Rubino R. (ed.), Morand-Fehr P. (ed.). *Production systems and product quality in sheep and goats* . Zaragoza : CIHEAM, 2001. p.183-188 (Options Méditerranéennes : Série A. Séminaires Méditerranéens; n. 46)



<http://www.ciheam.org/>
<http://om.ciheam.org/>

De l'émergence de projet à l'autonomisation d'une organisation d'acteurs : Pour un apport méthodologique sur l'accompagnement de projets collectifs

R. Bouche et F. Casabianca

Laboratoire de Recherches sur le Développement de l'Elevage, INRA,
Quartier Grossetti, 20250 Corte, France

RESUME – Malgré des moyens importants, peu de projets collectifs aboutissent en matière d'élevage de petits ruminants en zone méditerranéenne. A partir de deux recherches participatives menées en Corse sur les schémas de sélection ovin et caprin, nous proposons "le processus d'autonomisation" des projets comme critère majeur de qualification de leur accompagnement par les organismes dont c'est la vocation. Le processus en question intéresse la conception de l'objet à gérer autant que les formes et moyens de sa gestion (communication interne, régulations). Accompagner signifie donc conduire des apprentissages vers l'autonomie.

Mots-clés : Projet collectif, organisation, apprentissages, petits ruminants, Corse.

SUMMARY – *"From the onset of a project to the autonomy of an organization: Methodological contribution for supporting collective projects". Despite important funds, only few collective projects on small ruminants in the Mediterranean area have succeeded. From two participative research projects conducted in Corsica on breeding schemes of ewes and goats, we propose the "process to self management" as the main criterion for qualifying the provided help for emerging organizations by extension services or financing and research bodies. These processes deal with how to design the objects as well as the ways and the money to manage them (internal communication, regulations). So, helping collective projects means mainly how to conduct learning processes up to self-management.*

Key words: *Collective project, organisation, learning process, small ruminants, Corsica.*

Contexte et problématique

Alors que la réforme de la PAC donne de nouveaux atouts aux productions des petits ruminants dans les régions méditerranéennes (produits de qualité, gestion de l'espace, bien-être animal), les petits producteurs de ces régions n'en sont souvent pas les bénéficiaires. Par la faible taille des unités individuelles de production, ils deviennent "les victimes" des nouvelles réglementations communautaires et sont écartés des marchés élargis dont l'accès est contrôlé par la grande distribution. La réponse "de bon sens" qui leur est souvent donnée les invite à s'organiser et à se structurer pour atteindre une masse critique. Or, malgré des financements publics parfois conséquents (UE, Etat, Région) à destination des associations, syndicats ou autres groupements de producteurs, peu de projets collectifs aboutissent et se pérennisent (Iacoponi, 1999). Au moment où, dans le contexte français, l'état réoriente ses aides sur une contractualisation directe et individuelle auprès des exploitants, il convient de s'interroger sur les mécanismes susceptibles de permettre ou handicaper l'émergence de projets collectifs.

Nous concevons le développement local comme un processus par lequel un ensemble d'acteurs dans leur proximité immédiate, initialement isolés, se structurent progressivement autour d'un projet collectif tel que la gestion d'une ressource – produit typique, race locale (Casabianca et Vallerand, 1994) – ou la régulation interprofessionnelle d'une filière. Une telle structuration implique diverses catégories d'acteurs (éleveurs, techniciens, administratifs, etc.). Elle nécessite un cadre institutionnel (association, groupement) et, pour son démarrage, l'intervention de ressources exogènes (humaines, financières). Ces ressources peuvent être apportées par un tiers (organisme de recherche ou de développement) qui devra prévoir et permettre à terme l'émancipation de la structure émergente.

Nous proposons donc le *concept d'autonomisation* comme critère majeur d'évaluation de

l'accompagnement de telles démarches jusqu'à leur réussite : la capacité de la nouvelle structure à se rendre autonome (dans ses décisions) et à demeurer viable indépendamment des tiers. Nous présenterons brièvement les opérations de recherche supports de notre réflexion, puis nous tenterons d'en formaliser les principaux enseignements sur l'accompagnement de projet.

Deux démarches aux évolutions contrastées

Pour traiter notre proposition, nous mobilisons les résultats de deux recherches participatives menées en Corse avec des éleveurs de brebis et de chèvres dans le montage du schéma de sélection de leurs races locales.

Chronique d'une autonomisation réussie : UPRA Brebis Corse

Sans apporter des précisions inutiles, il paraît opportun de donner les principaux repères de la démarche :

(i) 1982 – Création d'une structure régionale à partir des organismes de développement, la FRECSOV.

(ii) 1984 – De nouveaux producteurs parviennent à la tête de la FRECSOV et font appel à l'INRA.

(iii) 1986 – Après 23 ans de contrôle laitier sans établissement de paternités, la première génération de béliers avec information généalogique est obtenue par la FRECSOV.

(iv) 1987 – La race ovine corse reçoit une reconnaissance officielle de la Commission Nationale d'Amélioration Génétique.

(v) 1989 – Forte implication des éleveurs-sélectionneurs dans la gestion du schéma.

(vi) 1990 – Création du centre régional d'élevage des jeunes béliers indexés.

(vii) 1991 – Participation des administrateurs de la FRECSOV aux instances nationales (Comité National Brebis Laitière).

(viii) 1992 – Démarrage des expérimentations sur l'insémination artificielle.

(ix) 1996 – La FRECSOV devient officiellement l'UPRA Brebis Corse.

Dernièrement, l'UPRA Brebis Corse vient de créer sa propre filiale, une coopérative d'insémination artificielle et de vente de reproducteurs (CORSIA) laissant entrevoir un auto-financement lié à ses activités. Ainsi, des producteurs, sans compétences particulières au démarrage, ont su, en un peu plus d'une décennie, accéder au pilotage de leur schéma (Vallerand *et al.*, 1994).

Les caprins : Analogie apparente ... mais quelques écueils

La sélection caprine en Corse fait l'objet depuis quelques années de tentatives désespérées pour instaurer une organisation similaire à celle du schéma ovin. Elle est donc un exemple intéressant pour analyser les écueils qui se dressent devant des projets collectifs.

En 1997, les éleveurs et les techniciens caprins intéressés par l'exemple ovin ont sollicité l'INRA pour les aider à la mise en place d'un schéma de sélection analogue. Après un diagnostic approfondi (Bouche et Hugot, 1999) des contraintes et spécificités de l'élevage caprin, un plan stratégique a été élaboré avec les différents partenaires susceptibles d'intervenir dans ce projet. Ce plan construit sur trois niveaux vise à aborder conjointement l'animal (caractérisation individuelle), le système d'élevage (performances et contraintes) et la gestion raciale (animation, coordination). Il devait enchaîner des phases de formalisation et de résolution pour aboutir à la rédaction et à la négociation d'un cahier des charges.

Malheureusement, la trop évidente proximité du modèle ovin voisin, qui plus est avec les mêmes intervenants techniques, a pu laisser croire aux instances politiques, que ce projet relevait d'une simple formalité "financière" : en allouant une somme d'argent conséquente, le résultat serait immédiat. Dans la réalité, et bien que la gestion raciale ne puisse être appréhendée que dans le temps long de la génétique, des écueils limitent ou inhibent d'ores et déjà l'émergence de cette organisation. Certains observateurs du monde technique pressés et voulant sans doute se dédouaner par avance du manque d'efficacité des recettes prodiguées, se protègent déjà derrière l'individualisme ou l'archaïsme prétendu des chevriers de ces régions. Ces derniers, eux-mêmes retranchés derrière une certaine fatalité qui tend à en sacraliser, depuis toujours, la marginalité, prédisent souvent l'échec : "ici, c'est différent, on ne peut rien faire".

Regard théorique sur les processus et leurs conditions de réussite

A partir d'une modélisation de l'expérience ovine – sans pour autant en tracer une abstraction qui nierait la spécificité de chacune des situations, nous pouvons commencer à identifier certains des phénomènes qui handicapent l'évolution de projets tels que le schéma de sélection caprin.

Modélisation de la démarche ovine

Schématiquement, le processus des 15 années de mise en place du schéma de sélection ovine peut s'analyser comme un construit qui enchaîne des phases d'anticipation des contraintes, d'expérimentations successives, et de transformations socio-techniques, qualifiées de "tourbillonnaires" par les sociologues de l'innovation (Akrich *et al.*, 1998). Nous le représentons (Fig. 1) par un modèle où chaque partie est une image réduite du tout, ce qui lui confère à la fois un caractère autonome et constitutif d'un niveau supérieur détenteur de propriétés nouvelles (Atlan, 1983).

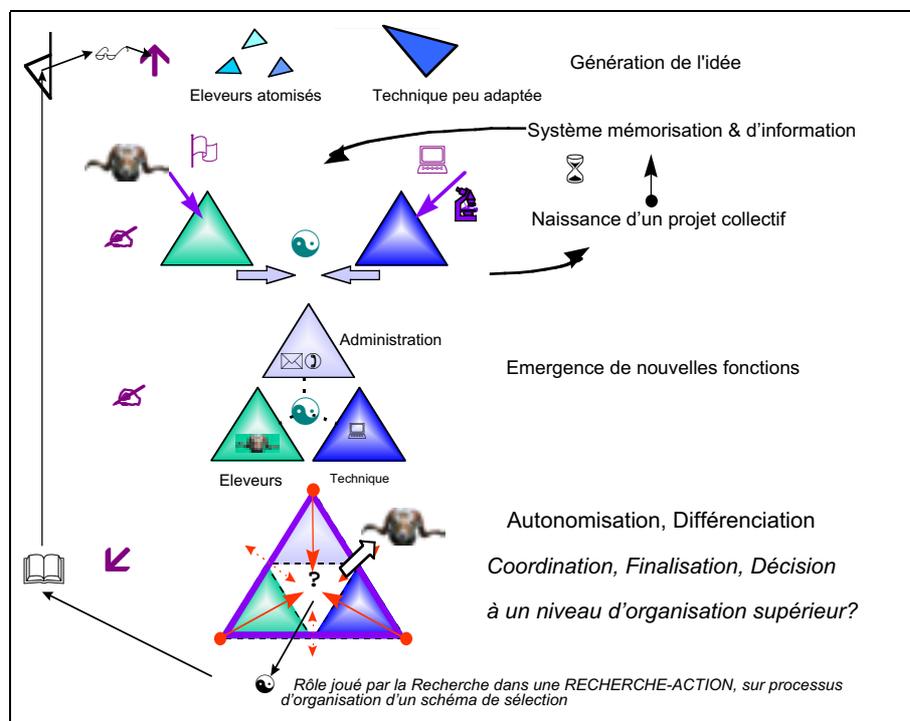


Fig. 1. Processus de structuration d'une Organisation (Bouche *et al.*, 1996).

Cette représentation nous permet de mettre en évidence l'importance d'une construction progressive et étagée, dans laquelle on peut distinguer plusieurs séquences :

(i) Génération de l'idée et formalisation du projet conçue comme une mise en cohérence des moyens et des objectifs que l'on peut représenter comme une série d'itérations entre une phase de mise en forme et de solidarisation spécifique à chaque entité (le monde de la production et celui du conseil technique), et une phase de regroupement et construction commune aux deux.

(ii) Emergence d'un niveau d'organisation supérieur, avec apparition d'une composante de régulation et de contrôle dans le système.

(iii) Différenciation et autonomisation d'une forme organisée de niveau supérieur.

Dans notre modèle, un tiers figuré par le signe ☉ (le chercheur au démarrage du processus) occupe successivement plusieurs fonctions primordiales au cœur du dispositif. De l'appui technique et méthodologique aux outils de structuration de l'information jusqu'à l'animation (mise en forme des finalités du projet), celles-ci ont permis l'émergence d'un niveau supérieur d'organisation. Une des actions déterminantes est de permettre au moment opportun à la nouvelle structure d'acquiescer son autonomie.

En France par le passé, de nombreux projets ont impliqué, à des degrés d'immersion divers, des chercheurs (Beaufort, Roquefort) même si ce rôle demeure souvent occulté derrière une image plus conventionnelle de la recherche (Mustar, 1998). Néanmoins, ce n'est pas tant le fait que le démarrage puisse être assisté par la recherche qui nous semble important mais surtout qu'un tel processus nécessite une fonction "catalytique"¹ impossible à puiser dans les ressources internes de la structure cherchant à se différencier. De fait, cette ressource exogène et spécifique serait trop coûteuse au démarrage du projet. Paradoxalement, pour être efficace, elle nécessite un engagement particulier, quasi militant, difficile à codifier et donc à institutionnaliser (Albaladejo et Casabianca, 1997).

La mobilisation progressive et à bon escient de ressources extérieures au système (acteurs tiers, innovation technique, apport financier) permet de franchir successivement les étapes selon *un ordre et un rythme appropriés*. Il ne peut y avoir émergence du niveau supérieur que lorsque la maturité d'une entité de base est atteinte. De même, il demeure difficile d'envisager un franchissement d'étape tant qu'un certain nombre de règles et d'instrumentations n'ont pas trouvé leur efficacité dans le système grâce à leur appropriation par les acteurs. En ce sens, l'identification des partenaires, de leurs fonctions au sein de l'organisation ainsi que de la phase dans laquelle ils interviennent est un élément essentiel de la construction du dispositif. Il est possible dans notre exemple de différencier trois types d'acteurs en fonction du rôle qu'ils ont occupé dans ce système, qualifié d'opérant dans la théorie systémique (Lemoigne, 1990) : (i) les producteurs, fonction synchronique ; (ii) l'univers technique, fonction diachronique de mise en relation ; et (iii) les éditeurs de règles (sanitaires), fonction autonomisante de régulation.

L'enjeu de l'autonomisation est que les producteurs acquiescent progressivement la fonction d'édiction des règles de l'organisation qu'ils pilotent.

Analyse des blocages rencontrés par le schéma caprin

La modélisation de l'expérience ovine met en évidence l'importance de la temporalité dans l'action collective. La mauvaise perception de l'état du projet caprin ou une trop grande précipitation à le voir aboutir indépendamment des "temps" incompressibles de l'apprentissage, génère des dysfonctionnements susceptibles de bloquer le projet.

Considérer l'objet porté par le projet comme un "donné"

La chèvre corse, comme de nombreux objets patrimoniaux, est un héritage d'un passé souvent confus ou mythifié. Sa gestion collective pose de nombreuses questions, d'autant qu'il ne peut s'agir de maintenir cette ressource dans un état figé, parfois économiquement ou socialement peu viable. En être détenteur de façon "naturelle" n'incite pas à en accepter une caractérisation ou une codification indispensable dans une démarche de certification. Inversement, vouloir en fixer les

¹En chimie le catalyseur reste inchangé en fin de réaction, ce qui n'est sans doute pas le cas dans ce domaine.

contours (et ainsi en assurer la rente au profit de quelques-uns) place les porteurs du projet dans un rapport de force (risque de contre-projet). Cela conduit à considérer l'objet porté par le projet comme un produit statique, abouti, et déjà réalisé. Et donc à omettre une phase essentielle dans le développement et la maturation d'un projet : la phase de conception et d'apprentissage par les différents partenaires du projet autour d'un "objet technique" soumis à ajustements progressifs. Cette phase d'élaboration est préalable à la concrétisation définitive du produit envisagé et donne son véritable sens au projet collectif.

Financer prématurément

Un projet dans sa phase initiale a forcément des besoins – au-delà de l'animation – de conception et d'adaptation des méthodes. Paradoxalement, un apport financier trop important, prématuré ou mal positionné peut, en générant des dérives et des convoitises, nuire à la structuration plus certainement qu'une absence totale de financement souvent comblée par un bénévolat militant. Un budget annuel modeste (110 KF), arraché tant bien que mal dans les huit premières années du projet UPRA, a contribué à affirmer les exigences de réussite des éleveurs ovins pour aboutir aujourd'hui à un chiffre d'affaire presque décuplé. En revanche, l'apport, dès le premier jour, pour des stratégies de clientèle, d'un budget annuel de 750 KF au schéma caprin contribue à lui garder une dimension virtuelle dans laquelle s'échafaudent les scénarios les plus irréalistes mais aussi les convoitises les plus fortes et les jalousies les plus tenaces, sans que les simples outils de base ne puissent émerger.

Information : Déléguer son système à un opérateur exogène

Un autre danger se situe autour du déficit apparent de communication et d'information au sein de ces systèmes. Communication qui préexiste bien entendu dans les réseaux de producteurs mais qui demeure difficilement appropriable par l'univers administratif ou technique (Bouche *et al.*, 1996). On observe alors une tendance à la multiplication des centres de ressources facilitée par la sophistication des technologies de l'information. Mythe d'une interface idéale entre les différentes composantes d'un système. Pourtant, la délégation des fonctions de communication à une structure spécialisée pose un double problème : d'une part l'information véhiculée par ce type de structure est une information publique, commune et donc peu spécifique à l'émergence du projet et d'autre part le nouvel intermédiaire tend, pour assurer son propre avenir, à adopter une stratégie qui peut nuire aux projets qu'il est sensé épauler. Par exemple, en Corse, l'UPRA ovine semble suffisamment mûre pour élaborer sans risque sa communication technique ou politique à destination de ses adhérents ou de ses partenaires. Elle peut dorénavant déléguer à une logistique extérieure, qui accepte ses consignes, le soin d'éditer son bulletin d'information. En revanche, pour le syndicat caprin naissant "*a capra corsa*", l'édition d'un bulletin devient un outil indispensable à l'appropriation par les chevriers de leur projet (maquettage, tri de l'information). Or, un centre de ressources sur les filières ovines et caprines, cherchant à s'implanter localement, convoite sans discernement le marché des deux "éditions" pour obtenir des financements publics. Si l'économie d'échelle paraît séduisante, une telle opération condamne par avance l'émergence de nouvelles fonctions dans des organisations ayant besoin de mûrir leurs propres coordination et communication interne.

Instaurer prématurément ou décréter le système de régulation et d'administration

Lorsque la coordination ou l'administration d'un projet paraît déficiente, il ne suffit pas de décréter, de façon extérieure ou prématurée, un cahier des charges. Edicter une loi implique la mise en place d'un système de régulation et contrôle qui nécessite en préalable une certaine harmonisation entre les différents partenaires. On assiste souvent à l'éclatement d'une association dès les premiers contrôles censés protéger la cohérence d'ensemble du groupe. De longs apprentissages, compromis, réécritures des règles (souvent à l'identique) du règlement intérieur ont permis la maturation progressive d'un consensus entre les différents partenaires du projet de l'UPRA brebis corse. Dans d'autres projets et notamment dans celui de la chèvre corse, l'administration locale et les décideurs du développement institutionnel ont tendance à vouloir accélérer la mise en place d'un système de régulation, quitte à le décréter de façon arbitraire. On observe alors l'élaboration de faux consensus

où chaque partenaire négocie la plus grande marge de manœuvre possible pour continuer à opérer selon ses propres règles.

Conclusion

Si certaines situations individuelles peuvent s'avérer porteuses d'avenir, l'organisation collective des producteurs demeure un passage obligé indispensable dans de nombreuses régions méditerranéennes. Néanmoins, cette organisation ne peut pas être décrétée. Elle nécessite une méthodologie particulière d'accompagnement basée sur des franchissements d'étapes rythmant l'apparition de nouvelles fonctions indispensables à la solidarisation et à la structuration de réseaux d'acteurs en situation de management collectif.

La modélisation construite sur l'exemple du schéma de sélection ovin montre son intérêt en permettant l'analyse des blocages rencontrés par le schéma caprin. Loin d'établir une trajectoire unique pour la conduite de projets collectifs, elle identifie les conditions d'un accompagnement qui permette l'émancipation. Elle indique, en particulier, que l'autonomisation des acteurs procède d'un rapport au *temps des processus* incluant la conception de l'objet à gérer autant que des formes et les moyens de sa gestion. L'accompagnement de projets collectifs suppose donc de conduire des *apprentissages* dont l'aboutissement est l'autonomie des producteurs vis-à-vis des chercheurs, techniciens ou responsables administratifs et politiques engagés dans la réussite de ces projets.

Références

- Akrich, M., Callon, M. et Latour, B. (1998). A quoi tient le succès des innovations. Deuxième épisode : L'art de choisir les bons porte-paroles. *Gérer et Comprendre*, sept 98: 21.
- Albaladejo, C. et Casabianca, F. (1997). Eléments pour un débat autour des pratiques de recherche-action. *Etudes et Recherches sur les Systèmes Agraires et le Développement*. INRA, No. 30. 212 p.
- Atlan, H. (1983). L'émergence du nouveau et du sens. Dans : *Colloque de Cerisy, L'Auto-Organisation : De la Physique au Politique*. Seuil, Paris.
- Bouche, R., Casabianca, F., Choisis, J. Ph. et Torre, A. (1996). La raison a ses réseaux que le réseau ne connaît pas : Savoir distribué pour l'intelligence collective d'une filière. Information et Innovation dans les Filières Dispersées. *Les Dossiers du CIRVAL*, 1 : 37-45.
- Bouche, R. et Hugot, S. (1999). L'île des Bergers : Paradoxe d'une évolution figée entre reproductibilité et progrès. Dans : *L'Île Laboratoire*. Ed Alain Piazzola, Ajaccio, pp. 175-187.
- Casabianca, F. et Vallerand, F. (1994). Gérer les races locales d'animaux domestiques : Une dialectique entre ressources génétiques et développement régional. *Genet. Sel. Evol.*, 26 Suppl. 1 : 343s-357s.
- Iacoponi, L. (1999). Service organization and evolution in Europe. *Options Méditerranéennes, Série A*, 38 : 15-31.
- Lemoigne, J.L. (1990). *La Modélisation des Systèmes Complexes*. Dunod, Paris, 178 p.
- Mustar, P. (1998). *Les Chercheurs et l'Innovation : Regards sur les Pratiques de l'INRA*. Ouvrage Collectif INRA/Ecole des Mines de Paris. INRA, Paris, pp. 84-115.
- Vallerand, F., Casabianca, F., de Sainte Marie, Ch. et Bouche, R. (1994). D'une qualité à une autre : Conduire le changement de système de qualification des reproducteurs de race ovine corse. *Etud. Rech. Syst. Agraires Dev.*, 28 : 157-175.