

Charles Lilin

Innovations techniques et managériales à Gros Morne : Un héritage de Madian Salagnac

Warning

The contents of this site is subject to the French law on intellectual property and is the exclusive property of the publisher.

The works on this site can be accessed and reproduced on paper or digital media, provided that they are strictly used for personal, scientific or educational purposes excluding any commercial exploitation. Reproduction must necessarily mention the editor, the journal name, the author and the document reference.

Any other reproduction is strictly forbidden without permission of the publisher, except in cases provided by legislation in force in France.

revues.org

Revues.org is a platform for journals in the humanites and social sciences run by the CLEO, Centre for open electronic publishing (CNRS, EHESS, UP, UAPV).

Electronic reference

Charles Lilin, « Innovations techniques et managériales à Gros Morne : Un héritage de Madian Salagnac », *Field Actions Science Reports* [Online], Special Issue 9 | 2014, Online since 27 December 2013, connection on 16 January 2014. URL : <http://factsreports.revues.org/2816>

Publisher: Institut Veolia Environnement

<http://factsreports.revues.org>

<http://www.revues.org>

Document available online on: <http://factsreports.revues.org/2816>

This PDF document was generated by the journal.

Creative Commons Attribution 3.0 License

Innovations techniques et managériales à Gros Morne : Un héritage de Madian Salagnac

Charles Lilin

Agronome, Ingénieur Général du GREF, E. R.

charles.lilin@free.fr

Résumé. Dans le contexte difficile des mornes d'Haïti, le projet de développement agricole durable de Gros Morne a exploré une piste originale pour répondre aux défis que posent la décapitalisation de l'agriculture et la dégradation du milieu. Ce projet a valorisé l'héritage du Centre de Madian Salagnac. Un type d'ouvrage nouveau dans ce pays, le seuil en dur avec micro-retendue, en constitue la mesure phare. Ce projet a suscité un fort intérêt auprès de nombreux responsables.

Son succès est dû à la fois à la technique des seuils en dur avec micro-retendue et à un « art de faire » original en Haïti. Diverses interventions ont été associées de façon ingénieuse et le pilotage du projet a été remarquable. Cet article évoque d'abord les aspects techniques du projet. Il décrit ensuite l'« art de faire » mis en œuvre, l'organisation du projet qui en a permis l'expression ainsi que les difficultés auxquelles se heurte la diffusion de l'innovation managériale.

Mots clés. Haïti, Gros Morne, Madian Salagnac, Projet de développement, Ravinement, Innovation managériale, Art de faire, Nouvelles technologies informatiques

Introduction

Un contexte difficile.

Le contexte rencontré dans les mornes d'Haïti est difficile ; les processus de dégradation du milieu sont souvent intenses, en particulier le ravinement et l'érosion des sols, qu'elle soit hydrique ou aratoire (érosion par déplacement de la terre lors du travail du sol à la houe). L'extension des cultures sur les versants pentus est l'une des causes de leur dégradation. Dans les mornes, les pertes de sol et la diminution du couvert végétal conduisent à une importante décapitalisation écologique.

La situation n'est guère meilleure en ce qui concerne les exploitations agricoles. Les ressources dont disposent la majorité des agriculteurs des mornes sont très faibles, en particulier en termes d'outillage ou de ressources financières ; la pauvreté est importante en milieu rural. La prise de risques qu'implique l'adoption d'innovations est hors de portée pour beaucoup d'agriculteurs.

De nombreux projets de Conservation des Eaux et des Sols ont été mis en œuvre dans ce pays, mais ils se sont souvent transformés en simples chantiers de main d'œuvre, leur fonction principale étant alors de distribuer des rémunérations aux agriculteurs et un deuxième salaire à des fonctionnaires sous-payés.

Leurs effets sur le développement ou sur la conservation des ressources naturelles ont été faibles. Le ministère de l'agriculture haïtien et les bailleurs de fonds ont cherché à améliorer les choix techniques des projets ainsi que les méthodes associant les bénéficiaires à leur mise en œuvre. Cependant, dans le contexte haïtien, la mise en œuvre d'une démarche participative a rarement donné les résultats attendus, car les attentes des agriculteurs par rapport aux projets sont ambiguës ; elles portent surtout sur les salaires et autres bénéfices immédiats que ces projets peuvent distribuer.

Dans ce contexte difficile, le projet de Gros Morne a illustré une stratégie innovante. Le seuil en dur avec micro-retendue en constitue la principale innovation technique ; il a suscité un intérêt auprès de nombreux responsables et la nouvelle technique commence à être assez bien connue en Haïti. Dans un contexte où les évaluations sont souvent déficientes et les stratégies de marketing de projets autoproclamés pilotes courantes, le succès de cette intervention n'est pas démontrable. Mais l'organisation de visites sur le terrain a montré à de nombreux décideurs que les effets obtenus, certes modestes si l'on considère l'ampleur des problèmes, sont néanmoins bien réels.

Ce succès est dû à la fois à la technique des seuils en dur avec micro-retendue et à un « art de faire »

original en Haïti. Diverses interventions ont été associées de façon ingénieuse et le pilotage du projet a été remarquable. Cet article évoque aussi bien les aspects techniques que les aspects managériaux du projet, avant de poser la question de leur diffusion.

1. Un ensemble d'innovations

L'héritage du Centre de Madian Salagnac

Le projet de développement agricole durable de Gros Morne¹ a tiré parti des acquis du Centre de Madian Salagnac pour mettre au point des innovations qui se sont révélées pertinentes par rapport aux difficultés rencontrées. Quel est ce Centre ? Ses activités se sont déroulées de 1973 à 2000 dans la presqu'île sud d'Haïti, sur la commune de Petite Rivière de Nippes. Une approche humaniste et pragmatique fut développée ; elle s'inspirait de celle utilisée dans les années 60 par les Maisons Familiales Rurales en Bretagne. Le Centre a joué un rôle important dans la diffusion d'innovations sur le plateau de Madian Salagnac (développement de cultures maraîchères, en particulier le chou, citernes individuelles valorisant l'eau de pluie, etc.). Par ailleurs, la formation des nombreux agronomes qui ont y effectué un stage dans le cadre de leur formation d'ingénieur agronome leur a permis de développer une culture de terrain.

L'héritage du Centre est constitué par une approche innovante, mais aussi par le réseau d'agronomes et de techniciens qui ont reçu un complément de formation grâce à lui. Plusieurs participent au comité directeur du projet de Gros Morne qui s'est appuyé sur cet héritage.

Parlons d'abord de cette technique et de sa place dans les mornes d'Haïti.

1.1 Le seuil en dur avec micro-retendue

Lorsqu'on évoque les innovations apportées par le projet de développement agricole durable de Gros Morne mis en œuvre par l'ONG SOS-Enfants Sans Frontière, l'on pense tout d'abord aux seuils en dur avec micro-retendue qui ont été construits dans plusieurs ravines. Ce type de seuil s'inspire de plusieurs techniques connues : le seuil de correction torrentielle utilisé par la Restauration des Terrains en Montagne en France ou les ouvrages construits par les agriculteurs cévenols pour créer de petites retenues d'eau pour l'irrigation.

Plusieurs dizaines de ces seuils complétés par un bassin à l'aval ont été réalisés dans des ravines à Gros Morne. Ils ont une hauteur de quelques mètres et sont construits en maçonnerie de gros blocs renforcée par des piliers verticaux et par une poutre horizontale en béton armé. À l'aval de ce seuil, un bassin de quelques dizaines de mètres cubes constitue une réserve en eau et freine l'affouillement de l'ouvrage lors des crues. Certains seuils ont été complétés par des puits situés en amont, dans les alluvions accumulées, ou à l'aval, pour profiter de la nappe phréatique de la ravine.

En Haïti, là où le ravinement est moyennement actif et où une intensification agricole semble possible, ce type d'ouvrage offre une alternative intéressante par rapport aux

barrages créant des retenues collinaires comme par rapport aux seuils en pierres sèches ou en gabions destinés à maîtriser le ravinement.

Multiplier les points d'eau

Ces aménagements ont pour fonction principale de faciliter la mobilisation de la ressource en eau : eau libre accumulée derrière le seuil après une crue ou dans le bassin et/ou eau retenue dans les alluvions ou dans la nappe phréatique. L'eau constitue en effet un facteur limitant dans ces mornes, sa rareté freine le développement de cultures telles que celle du bananier ou le maraîchage (piment, patate douce, malanga, gombo, légumes feuilles). Par ailleurs, le faible nombre des points d'eau constitue une contrainte forte en saison sèche pour l'élevage comme pour les usages domestiques.

Construire des sols

Les ravines retenues ont été celles dont la torrencialité est modérée, ce qui a permis à l'agriculteur de tirer profit du potentiel productif de l'atterrissement qui se forme derrière le seuil. Les ouvrages sont « constructeurs de sols », ils reconstituent des micro-milieus humides, ou « fonds frais », qui sont propices aux cultures à forte valeur ajoutée évoquées.

Les bénéfices que l'agriculteur peut tirer de ces aménagements apparaissent rapidement et ils sont durables : cet investissement productif favorise la recapitalisation des exploitations agricoles concernées.

Freiner le ravinement

Cet investissement a également un rôle écologique dans un milieu menacé par le ravinement. Les seuils construits dans la ravine s'opposent à son incision et permettent un alluvionnement qui favorise l'infiltration des eaux de ruissellement, écrête les crues et améliore les débits d'étiage comme la recharge de la nappe phréatique. L'augmentation des revenus des exploitations agricoles qui valorisent ces « fonds frais » crée des conditions favorables pour réduire la pression agricole sur les versants pentus ; ces derniers pourront être affectés à l'arbre ou à des cultures pérennes protégeant le sol.

1.2 Le seuil en dur avec micro-retendue et les autres interventions du projet

Le projet de Gros Morne associe plusieurs types d'interventions.

Valoriser l'eau

Dans le domaine de l'eau, outre la construction de seuils, de bassins et de puits, le projet a accordé une grande attention à la valorisation de l'eau retenue, par exemple en facilitant la petite irrigation (technique du goutte à goutte, par exemple). Les interventions ont été complétées par des actions de formation de techniciens.

Construire des seuils biologiques

Dans les ravines, l'aide à la construction de seuils biologiques a permis de compléter localement les ouvrages en dur par des ouvrages plus modestes. Ces petits seuils s'inspirent des techniques paysannes de construction de haies vives ; ils sont

¹ Ce projet a bénéficié de financements de l'Union Européenne, du Ministère français des Affaires Etrangères et de dons privés.

réalisés en utilisant des macroboutures d'espèces ligneuses tropicales, des plantes en rosette comme les agaves, des bambous et des graminées. Cette technique semble prometteuse en Haïti ; le projet a posé des jalons pour préparer l'avenir.

Renforcer le maillage bocager sur les versants

Sur les versants, le projet a soutenu le développement de l'arboriculture fruitière, en particulier par le surgreffage du manguier afin de promouvoir des variétés plus demandées sur le marché, par la plantation d'arbres fruitiers et de haies vives et pas des actions complémentaires (par exemple, création de pépinières et actions de formation de pépiniéristes et de greffeurs). Les interventions dans le domaine de l'arboriculture fruitière dégagent des revenus à moyen terme. Elles confortent un maillage bocager sur les versants moyennement pentus, maillage qui permet une mise en valeur agricole et une réduction de l'érosion hydrique.

1.3 Les aspects managériaux de l'innovation

Les effets écologiques et socioéconomiques du seuil ne peuvent pas être compris si l'on ne replace pas le seuil en dur évoqué dans un ensemble d'innovations, si l'on néglige celles, essentielles, qui portent sur l'art de faire mis en œuvre et sur une organisation du projet qui lui a permis de s'exprimer.

Les aspects managériaux constituent un élément important du projet de Gros Morne, mais malheureusement, il est méconnu et difficile à décrire. L'attention accordée à la mesure phare du projet, le nouveau type de seuil, éclipse le rôle joué par un « art de faire » innovant. Cette façon de faire, nous l'avons déjà dit, s'inspire de celle qui fut mise en œuvre au Centre de Madian Salagnac ; plus largement, elle caractérise aussi les actions en vue du développement dans les pays où la culture de terrain est vivante. Cependant, même là où cet art de faire est largement mis en œuvre, il est rarement explicité. Il relève d'une culture de terrain qui reste orale, ce ne facilite pas sa diffusion dans d'autres contextes.

Art de faire versus démarche prescriptive

En Haïti, la démarche dite prescriptive (ou normative) est la règle pour les projets de développement ou de conservation des sols et de l'eau. Selon cette approche, la réussite serait d'abord une question de mise en œuvre des bons choix techniques et de l'application de méthodologies. La situation est pensée en termes de problèmes et de solutions ; une démarche participative devrait permettre de valider les choix techniques proposés par le projet, mais la demande paysanne est ambiguë et porte surtout sur les bénéfices immédiats possibles. Le pilotage des interventions est peu réactif et il permet rarement d'éviter la transformation d'un projet de gestion des ressources naturelles et de développement rural en un simple chantier de main d'œuvre, sans les effets attendus sur le développement ou sur la conservation des sols.

Un pilotage en temps réel

Lors du déroulement du projet de Gros Morne, un art de faire innovant (du moins en Haïti) s'est traduit par des stratégies ingénieuses. La démarche utilisée a été itérative : les contraintes et les opportunités ont été réévaluées au fur et à

mesure de l'avancement du projet.

L'interprétation des effets obtenus a bénéficié de la disponibilité des praticiens impliqués, d'une écoute attentive des points de vue exprimés par les bénéficiaires et du croisement des informations. Le regard critique ainsi porté sur les aménagements déjà réalisés a permis de corriger des erreurs, d'imaginer des améliorations et de tirer parti d'opportunités identifiées en cours de route.

L'« art de faire » qui fut mobilisé a accordé beaucoup d'importance au retour d'expérience. Des boucles de rétroactions ont ainsi permis de « coller » au terrain et de mobiliser des synergies entre les différentes interventions du projet. Ce pilotage fin a permis d'ajuster en temps réel l'intervention aux conditions rencontrées, il constitue un facteur explicatif important pour comprendre la réussite observée.

1.4 Un diagnostic pertinent pour définir une stratégie

La pertinence du diagnostic qui a servi de base au projet de Gros Morne réside en plusieurs points.

Un diagnostic nuancé et équilibré

Le diagnostic a porté sur les dégradations en cours et sur les contraintes ; il a analysé les facteurs limitants de la recapitalisation des exploitations, en particulier ceux constitués par la rareté de l'eau ou les difficultés de l'abreuvement du bétail en saison sèche. Mais l'analyse a aussi et surtout porté sur les atouts présents dans la zone d'intervention et les opportunités qu'il était possible d'exploiter afin de faciliter la recapitalisation des exploitations agricoles, comme par exemple le développement du maraîchage.

La pratique de l'art du possible

Ce diagnostic permet de comprendre les contraintes et de saisir les opportunités ; il a facilité la pratique de l'art du possible, la recherche du meilleur compromis entre le souhaitable et le possible. Ainsi, le projet a évité d'intervenir là où les effets de l'érosion étaient les plus visibles pour se concentrer sur des zones où, moyennant un investissement raisonnable, il était possible d'amorcer des dynamiques pour améliorer la couverture végétale et, en même temps, pour augmenter la production agricole.

Le projet s'est donc intéressé aux ravines ayant des atouts pour une mise en valeur agricole et où il était possible de provoquer une remontée biologique. Il ne s'est pas laissé piéger dans des missions impossibles qui auraient consisté à concentrer les interventions sur les zones où l'érosion est la plus intense et la plus visible : les versants les plus raides, les ravines les plus actives.

Un tel diagnostic a évité de dresser un tableau catastrophiste de la situation, tableau insistant surtout sur les dégradations du milieu écologique et sur la paupérisation des agriculteurs. Une dramatisation de la situation peut s'avérer pertinente pour mieux mobiliser les ressources financières des bailleurs de fonds, mais elle entraîne des effets pervers là où l'intervention demande beaucoup de finesse, de réactivité et de patience. En effet, elle conduit à privilégier des stratégies ambitieuses raisonnant en termes de

« solutions » à apporter aux « problèmes » rencontrés, ce qui n'est pas pertinent. Nous sommes alors bien loin de la pratique de l'art du possible.

La construction du diagnostic : continuité et familiarisation avec le terrain

Le même praticien a construit le diagnostic initial, grâce à une patiente familiarisation avec le terrain écologique comme avec la société locale, puis a formulé le projet et en a piloté la mise en œuvre. Cette continuité a facilité la mise à jour du diagnostic au fur et à mesure que la situation évoluait. L'organisation de visites de terrain a permis aux membres du Comité directeur du projet de discuter des choix effectués. L'utilisation de reportages photographiques et de Google Earth a impliqué dans ces débats, sur la base de visites de terrain virtuelles, ceux qui ne pouvaient pas se rendre sur place. Ces discussions ont aidé à porter un regard critique sur les réalisations et elles ont ainsi facilité l'évolution du projet. Elles ont stimulé la créativité nécessaire pour inventer des réponses originales aux problèmes rencontrés.

La familiarisation avec le terrain a permis au responsable du projet d'en acquérir une « connaissance » au sens fort de ce mot (« naître avec »), de « sentir » les lignes de force, les contraintes et les opportunités.

Des coupures fortes sont actuellement observées entre la conception d'un projet et sa mise en œuvre comme entre les interventions de divers spécialistes. Les passages de relais se font mal, le cloisonnement est important. Or, sous l'effet des interventions d'un projet, la situation évolue rapidement. Même si la formule consistant à confier à la même personne la responsabilité du diagnostic et celle de la mise en œuvre est difficilement transposable dans d'autres projets, le projet de Gros Morne permet de lancer le débat sur l'amélioration du partage des connaissances acquises sur une situation et sur l'importance de la familiarisation avec le milieu de ceux qui, à un titre ou un autre, interviennent dans un projet. Dans ces domaines, l'utilisation d'objets facilitateurs, qui sera évoquée plus loin, ouvre des perspectives intéressantes.

1.5 Une organisation du projet innovante

Le « dispositif projet » qui a été mobilisé à Gros Morne se caractérise par la taille relativement modeste de l'intervention, par une forte autonomie de la petite équipe responsable du projet et par la continuité de l'intervention, la même équipe étant responsable de la conception et de la mise en œuvre.

L'organisation du projet de Gros Morne a permis aux compétences pratiques et à l'art de faire qui ont été évoqués de s'exprimer. Ainsi, le projet a pu « coller au terrain » et il a fait évoluer la situation difficile rencontrée à Gros Morne. Les opportunités comme les contraintes ne se sont souvent révélées qu'en cours de route ; la culture de terrain du praticien lui a alors permis d'ajuster le projet et de naviguer dans des eaux difficiles en évitant les récifs.

La coupure habituellement forte entre la conception d'un projet et sa mise en œuvre a été atténuée. Habituellement, les études préalables conduisent à formuler un devis détaillé qu'il suffirait d'appliquer pour assurer le succès de l'intervention ; ce devis définit en quelque sorte la solution au

problème posé. Une telle approche prescriptive est incompatible avec le pilotage d'une intervention dans la situation rencontrée dans les mornes.

L'équipe en charge de la mise en œuvre du projet de Gros Morne a disposé d'une large autonomie pour ajuster son intervention à l'évolution de la situation, cela lui a permis de remodeler l'intervention pour tenir compte de l'évolution de la situation. Des savoirs d'expérience acquis antérieurement ont facilité la pratique de l'art de faire évoqué, en particulier en matière de lecture du terrain, d'écoute des agriculteurs et de croisement des informations.

Le projet de Gros Morne a ainsi conservé une forte dimension expérimentale tout au long de sa mise en œuvre. Le fait de penser le projet comme une succession de paris qu'il s'agit de gagner conduit le praticien à accorder une attention aigüe à l'évolution de la situation, autrement dit, à se laisser « prendre par le jeu ». Une sorte de « fièvre expérimentatrice » s'installe alors et aiguise son regard.

2. La diffusion des innovations

Le projet de Gros Morne peut constituer une source d'inspiration pour des interventions similaires du fait des innovations techniques et managériales mises en œuvre.

Valoriser les acquis techniques

Un premier pas a été fait en matière de valorisation des acquis du projet grâce à l'organisation de formations. Pour faciliter la diffusion des innovations techniques, le projet de Gros Morne a donné une place importante à la formation sur le terrain de techniciens dans des domaines tels que la conduite d'un chantier de construction de seuils en dur avec micro-retention, l'irrigation au goutte à goutte, le greffage du manguier, la conduite d'une pépinière, etc. Ces techniciens interviennent maintenant dans le cadre d'autres projets ou à la demande d'agriculteurs. De telles formations techniques doivent se multiplier.

Vers un changement de paradigmes

La stratégie de diffusion de l'innovation managériale est moins évidente. Dans des conditions difficiles rencontrées dans les mornes d'Haïti, une approche quelque peu expérimentale devrait s'imposer, mais elle se heurte à de nombreux obstacles.

Les bailleurs de fonds comme les administrations nationales estiment qu'un projet-pilote réussi devrait conduire à définir des méthodologies et des choix techniques à appliquer. La reproduction du succès serait alors la conséquence de la mise en œuvre de telles prescriptions et de l'organisation des formations nécessaires. Les décideurs sont habitués à raisonner en termes de principes, de techniques ou de méthodologies « applicables ». Le dispositif projet usuel s'inspire de celui des grands projets d'équipement (construction d'autoroutes, création d'usines, etc.) ; une approche prescriptive ainsi qu'une forte division du travail (entre ceux qui conçoivent le projet et ceux qui le mettent en œuvre comme entre divers spécialistes) sont justifiées pour de tels projets et permettent d'importantes économies d'échelle et de temps. Mais un tel « dispositif projet » est inadapté en matière de dével-

oppement, tout particulièrement dans un contexte difficile.

Dans de telles situations, l'aspect « expérimental » ou « artisanal » du projet de Gros Morne peut constituer une source d'inspiration. L'art de faire illustré par ce projet n'est pas compatible avec l'industrialisation des projets, il s'épanouit dans ceux qui restent de dimensions modestes et peuvent être qualifiés d'artisans.

L'évolution du dispositif projet afin de le rendre compatible avec un nouvel art de faire constitue un chantier de longue haleine. La transformation des grands projets de conservation des sols et de développement en projets à échelle humaine se heurte à d'importants obstacles.

La notion de culture de terrain est difficile à saisir. L'art de faire qui la caractérise est comparable au « sens du jeu » d'un musicien, d'un joueur d'échecs ou d'un footballeur. Cette capacité à improviser se développe par un entraînement, par une pratique, là où les conditions de travail sont favorables. Elle ne se réduit pas à l'application de règles, bien au contraire : des prescriptions abondantes et détaillées distraient le praticien au sens fort de ce mot, elles détournent son regard du terrain et sa démarche devient livresque.

En Haïti, l'organisation de la majorité des projets de conservation des eaux et des sols ne facilite ni la mise en œuvre d'un art de faire ingénieux, ni l'acquisition ou le renforcement d'une culture de terrain. L'évolution des grands projets « industriels » actuels vers des projets plus « artisanaux » est nécessaire dans ce pays. L'art de faire souhaitable implique le développement de compétences pratiques ; il faudra faire preuve d'imagination pour mettre en place les apprentissages nécessaires.

Art de faire et bricolage

L'innovation managériale proposée est souvent mal comprise et disqualifiée comme peu réaliste ou comme relevant du bricolage. Parler d'un « art de faire », d'un « sens du jeu » et de « fièvre expérimentatrice », cela ne fait pas sérieux. En conséquence, la stratégie de diffusion de l'innovation managériale devra être aussi astucieuse que celle qui fut mise en œuvre lors de la réalisation du projet lui-même. Il faudra exploiter les atouts existants, en particulier la reconnaissance dont bénéficie le projet de Gros Morne, le réseau d'agronomes qui se sont formés à Madian Salagnac et le potentiel d'objets facilitateurs innovants pour accélérer le compagnonnage.

Le changement de paradigmes souhaitable passe par la diffusion de nouveaux concepts, il faut organiser leur percolation pour renouveler le débat sur les projets. Cela prend du temps.

Théoriser la pratique ?

Même dans les pays où la culture de terrain est vivante, celle-ci n'est pas perçue par les praticiens qui en sont les porteurs comme quelque chose devant être explicité ; elle fait partie des évidences, des choses dont on ne parle pas. Dans un tel contexte, les praticiens n'ont pas besoin de s'encombrer l'esprit avec les concepts abstraits nécessaires pour formuler une théorie de leur pratique. Quand ils innovent, ils focalisent leur attention sur les seuls aspects techniques et c'est d'eux qu'ils discutent lorsqu'ils rencontrent d'autres praticiens. La culture de terrain reste orale, elle se transmet par compagnon-

nage aux nouvelles générations d'aménageurs.

De même, à la décharge des décideurs qui en Haïti se sont déjà inspirés du projet de Gros Morne pour définir de nouveaux projets, mais qui ont négligé la dimension managériale, il faut souligner que les discussions suscitées par ce projet ont jusqu'à présent surtout porté sur les aspects techniques ; ces responsables ont donc pu négliger la dimension managériale en toute bonne foi.

Des opportunités : un réseau

L'important réseau des agronomes qui sont passés par le Centre de Madian-Salagnac constitue une opportunité pour la diffusion des innovations évoquées. Ce réseau peut en particulier jouer un rôle pour faire circuler les concepts nécessaires à l'analyse de l'art de faire et du dispositif projet.

Des opportunités : les objets facilitateurs

Par ailleurs, pour faciliter la diffusion de l'innovation managériale, diverses nouvelles technologies informatiques facilitent l'acquisition d'une « culture de terrain » par une sorte de compagnonnage amélioré. Il s'agit d'associer l'utilisation de la photo numérique, de l'imagerie provenant de la télédétection et du GPS pour réaliser des reportages permettant de poursuivre en salle les débats initiés sur le terrain. Ces reportages photographiques constituent des « objets facilitateurs » qui accélèrent le partage des savoirs d'expérience acquis par les praticiens expérimentés.



Figure 1. Un seuil (C28) vu de l'aval. Noter le bassin (80 m3) et le radier.



Figure 2. Valorisation de l'eau stockée (irrigation du bananier et du piment)

Ainsi, l'importante collection de photos prises pendant le déroulement du projet de Gros Morne a permis d'associer des « visites virtuelles » en salle à des tournées sur le terrain. Les

visites, qu'elles soient réelles ou virtuelles, ont été complétées par la diffusion de documents détaillant le coût et les dimensions des ouvrages et évaluant les volumes d'eau stockées et les surfaces mises en valeur.

Les récits de praticiens constituent une autre catégorie d'objets facilitateurs ; notons que c'est surtout par des conversations lors de tournées sur le terrain que la culture de terrain se transmet entre générations là où elle est bien vivante. Il convient donc d'aider les praticiens ayant acquis des savoirs d'expérience à les restituer sous la forme de récits ; des ateliers d'écriture pourront être prévus pour les recueillir, les mettre en forme et y associer des photos. De même, des discussions entre des agronomes et des agriculteurs pourront être filmées sur le terrain, lors de la formulation ou de la mise en œuvre d'un projet. Ces vidéos seront analysées et commentées avant d'être utilisées comme objets facilitateurs lors d'ateliers d'apprentissage.

Conclusion

Le projet de Gros Morne a innové à la fois sur le plan technique et sur celui de l'art de faire, mais il ne constitue pas « modèle » prêt à l'emploi. En effet, il ne formule pas de nouvelles méthodologies à appliquer. Sa valorisation a commencé, mais elle constitue un chantier qui devra être pensé dans la durée.

La technique du seuil en dur avec micro-retenu a déjà été transposée dans un grand projet en Haïti (le programme d'intensification agricole d'Ennery-Quinte, avec un financement de la BID), mais l'observation en 2012 des seuils construits comme les discussions avec les responsables laissent perplexes. En particulier, l'intensification agricole et le traitement de ravines ont été pensés séparément, ce qui n'a pas permis d'obtenir de synergies entre ces mesures. Les innovations managériales n'ont pas été transposées et le dispositif projet ne fut pas adapté pour permettre à un nouvel art de faire de s'exprimer. Certes, il est encore trop tôt pour avoir des certitudes, mais la visite des réalisations laisse penser que les effets attendus de ces seuils ne seront pas au rendez-vous. Il est essentiel que le succès soit au rendez-vous lors des nouvelles transpositions qui se préparent.

Les discussions portant sur les aspects techniques devront être complétées par celles concernant l'innovation managériale, l'adaptation du dispositif projet et l'organisation des apprentissages nécessaires.

Bibliographie

- Brochet, Michel (1993) Les stratégies de lutte contre l'érosion et l'aménagement des bassins versants en Haïti *Revue Tiers Monde*.
- Bellande, Alex (2008) Déboisement et reboisement en Haïti : quelques éléments pour comprendre et agir.
- Bellande, Alex (2007) Impact socioéconomique de la dégradation des terres en Haïti et interventions pour la réhabilitation du milieu cultivé. UNDP-Ministère de l'Environnement.
- Bourdieu, Pierre (1980) *Le Sens pratique* Ed. Minuit
- Certeau (de), Michel (1990) *L'invention du quotidien 1. Arts de faire*. Gallimard
- Dejours, Ch. (1998) *Souffrance en France, la banalisation de l'injustice sociale*. Ed. du Seuil.

- Ferguson, James (1990) *The anti-politics machine. Development, depoliticization and bureaucratic power in Lesotho* U. of Minnesota Press
- Guito, Régis (1999) *Manuel pratique de CES d'Haïti*. Centre de Formation en Aménagement Intégré des Mornes, Limbé.
- Hobart, Mark (1995) *An anthropological critique of development, the growth of ignorance*. EIDOS Ed.
- Koohafkan, A. P. et Lilin, Ch. (1989) *Arbres et arbustes de Haïti. Utilisation des espèces ligneuses en conservation des sols et en aménagement des bassins versants*. FAO-MARNDR
- Lilin, Ch. et Koohafkan, A. P. (1987) *Techniques biologiques de conservation des sols en Haïti*. MARNDR et FAO
- Lilin, Ch. (2009) *Du Nord au Sud : prudence et sens du jeu dans la gestion de projet*. *Revue Gérer et Comprendre (Annales des Mines)* N° 95.
- Murray, Gerald F. (1979) *Terraces, trees and the Haitian peasant: an assessment of 25 years of erosion control in rural Haiti*. USAID
- Ostrom, Elinor (1992) *Pour des systèmes irrigués autogérés et durables : façonner les institutions*. traduit et résumé par Philippe Lavigne-Delville (GRET). Titre original : *Crafting institutions for self-governing irrigation systems*. ICS Press
- Roose, Eric (1994) *Introduction à la gestion conservatoire de l'eau, de la biomasse et de la fertilité des sols (GCES)*. *Bulletin pédologique de la FAO* N° 70.
- SACAD et FAMV (1994) *Paysans, Paysages en Haïti. Travaux sur l'agraire haïtien. Tome III : Dynamique de l'exploitation paysanne*.