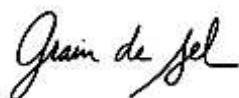


Les entretiens de



Entretien avec Pascal Rouamba, Chargé de programme à la Direction du développement et de la coopération (DDC) au Burkina Faso

Version intégrale de l'entretien avec Pascal Rouamba (Burkina Faso) réalisé dans le cadre de la préparation du numéro 50 de *Grain de sel* d'avril-juin 2010 : « Coup de projecteur sur les leaders paysans : témoignage sur leur vécu et leur vision » (<http://www.inter-reseaux.org/revue-grain-de-sel/50-coup-de-projecteur-sur-les/article/grain-de-sel-no50-coup-de>)

Entretien réalisé par Christophe Jacqmin (Inter-réseaux – *Grain de sel*) à Grand Bassam en mai 2010.

Pascal Rouamba est sociologue, chargé des programmes d'appui au développement rural au bureau de la Direction du développement et de la coopération (DDC) suisse au Burkina Faso. Il a été auparavant coordinateur d'une organisation paysanne basée à Ziniaré au Burkina Faso.

La Direction du développement et de la coopération (DDC) est l'agence chargée de la coopération internationale au sein du Département fédéral des affaires étrangères (DFAE) du gouvernement suisse. La DDC est responsable, avec d'autres offices de la Confédération, de la coordination générale de la coopération au développement et de la coopération à l'Est ainsi que de l'aide humanitaire de la Suisse.

Le bureau de la DDC au Burkina Faso soutient les efforts de développement du Burkina Faso dans les domaines que sont: l'éducation et la formation professionnelle ; le processus de décentralisation ; l'aide budgétaire ; la promotion de l'économie. L'appui au développement rural s'inscrit dans le domaine de la promotion de l'économie et s'articule autour des axes suivants : le soutien à la production agricole (innovations productives notamment) ; le soutien à l'amélioration de l'offre et de l'accès aux services (formation, financement marchés, transformation etc.) nécessaires aux activités de production ; le soutien à l'amélioration des conditions d'exercice des métiers de production agricoles par le dialogue politique.

(http://www.cooperation-suisse.admin.ch/burkinafaso/fr/Accueil/La_cooperation_suisse_au_Burkina_Faso)

Grain de sel (GDS): De part votre double expérience, pouvez vous nous parler des relations entre organisations paysannes (OP) et bailleurs et de la position des leaders dans cette relation ?

Pascal Rouamba (PR) : La relation entre OP et bailleurs peut être vue de plusieurs manières. Il y a toute la relation liée à l'appui que les bailleurs apportent aux OP dans le cadre de leurs activités et il y a aussi tout l'engagement qu'un bailleur peut avoir vis-à-vis des options stratégiques de l'OP. C'est important car c'est là que se jouent les choses. Quand on rentre dans la dimension du partage des objectifs des OP, la question de la limite de l'intervention du bailleur se pose : jusqu'où peut-il aller ? Comment l'OP interprète ses conseils ou ses interpellations ? Les OP ne deviennent-elles pas assujetties aux bailleurs, ne deviennent-elles pas des caisses de résonances des bailleurs de fond qui, du fait qu'ils partagent les objectifs et options stratégiques de l'OP, s'investissent énormément y compris sur les questions et options stratégiques de l'OP ? Certains OP ne sont-elles pas instrumentalisées ? C'est une dimension importante au delà de la relation de financement. C'est là où se jouent les choses et où les bailleurs ont à être beaucoup plus prudents, à être en accompagnement et à accepter que les OP se trompent, ou qu'elles fassent en fonction de leurs capacités du moment même si le bailleur voit plus loin. Avec ses capacités sur le moment, l'OP peut être limitée dans ses actions et il faut que cela soit accepté par le bailleur dans son accompagnement. Je voulais vraiment insister sur ça, car c'est là où il y a confusion. C'est bien le signe d'un dysfonctionnement quand vous avez une OP qui reproche à un bailleur « *c'est vous qui nous avez mis dans cette situation* » ! Je pense que ceci est bien la preuve que l'accompagnement n'est pas resté dans son rôle de financement. Un bailleur doit pouvoir rester dans son rôle de financement et dire « *oui je vois où vous voulez aller et j'accepte de vous accompagner pour cela et j'accepte de financer ça* ». C'est très important. Dans cette relation, le leader joue un rôle très important car en réalité, c'est lui qui facilite la communication. Il y a souvent un décalage de niveau entre les OP et les agences de coopération mais un leader qui à une certaine capacité dans la communication peut être en phase avec le bailleur. Mais il y a aussi un danger à cela. Ce leader peut être de plus en plus aspiré vers le haut. Le bailleur ne prend parfois pas le temps de savoir si toute la base est à ce niveau. Si un leader charismatique et ayant une certaine capacité d'apprentissage et d'évolution dans ses idées a en face de lui un bailleur qui est intéressé de produire certaines capacités, risque d'être de plus en plus « aspiré » et cela a des conséquences sur l'organisation elle-même. Ça peut aller jusqu'à ce que le leader dise à sa base « *moi j'ai compris ce qu'il a dit* », « *je sais ce qu'ils veulent* ». Ce sont des phrases très dangereuses ! Alors que cela devrait être : « *nous lui avons expliqué ce que nous voulons, il a compris ce que nous voulons* ». Mais pas : « *j'ai compris ce qu'il veut, je vous explique* ».

GDS : Globalement pensez-vous que les leaders sont aujourd'hui meilleurs que par le passé ou qu'au contraire la situation est moins bonne actuellement ?

PR : Je n'ai pas une longue expérience, les leaders que je connais actuellement sont là depuis longtemps. Mais je pense que l'on est actuellement en fin de cycle. Quel que soit le niveau (local, régional, etc.), les leaders paysans sont en fin de cycle. Cela peut être illustré par une moyenne d'âge qui est très élevée - je n'ai vu qu'une seule organisation qui regorgeait d'une certaine jeunesse, c'est la Feppasi Au Burkina Faso. Mais cela s'explique car en réalité, dans les organisations paysannes se sont les chefs d'exploitation que l'on retrouve. Dans nos pays, tant que tu es vivant, tu es le chef d'exploitation. C'est toi qui représentes l'exploitation dans ces instances. Donc c'est normal que les composants de ces organisations aient une moyenne d'âge très élevé. On se demande aussi comment ces leaders partagent l'information avec les autres membres de sa propre exploitation, qu'est ce qu'ils viennent dire aux jeunes ? Est-ce qu'il a une attitude, un positionnement pour dire que pour telle ou telle formation c'est mon fils qui est le mieux indiqué pour la faire ? Et même s'ils ont cette approche, est ce que l'organisation des OP telle qu'elle est actuellement permet cela ? Si moi, en tant que membre d'une organisation ayant 80 ans, je souhaite envoyer mon fils à ma place à une formation, est ce que cela est permis par mon OP ? Classiquement c'est le gars de 80 ans qui va y aller. Il y a une refonte du fonctionnement et de la structuration des OP qui doit être réfléchie. Parce qu'en réalité, on retrouve dans les instances des OP des gens qui ne sont pas des actifs, ce n'est pas eux qui font le boulot. Ceux qui font le boulot ne participent pas à la réflexion, ils ne sont pas là. Maintenant, est ce que la solution c'est de créer des organisations de jeunesse ? En fait, il faut peut-être voir ceux qui gèrent l'organisation, qu'est ce qu'ils représentent ? Leur personne ou leur exploitation ?

GDS : Mais n'est-ce pas le chef de l'exploitation, même s'il a 80 ans qui est « la » personne légitime pour la représenter ?

PR : Bien sûr, mais est ce que ce mode de fonctionnement est pertinent par rapport aux objectifs d'une OP ? Quelle réflexion peut-on avoir ? On voit des lois émergées mais est ce que les lois posent les vraies questions ? Est-ce que les organisations paysannes posent les vrais problèmes ? La façon dont nos organisations sont actuellement n'est pas pertinente par rapport à la façon dont nous

fonctionnons, cela ne nous apporte rien. C'est une personne non active qui va aux formations, elle a toutes les informations mais on ne sait comment est partagée l'information avec les autres membres de l'exploitation.

GDS : Si l'on est en fin de cycle cela veut dire que bientôt il y aura une nouvelle génération à la tête des OP, quels seront les défis qu'ils devront relever, et que peut-on faire pour les préparer à être de « bons » leaders ?

PR : Je pense d'abord qu'il faut savoir que les agriculteurs de demain ne seront pas les mêmes que ceux d'aujourd'hui. Ils seront plus lettrés, plus informés, plus attirés vers le développement des capacités économiques. Donc les enjeux seront très différents. Par rapport à leur forme de structuration, j'ai remarqué une évolution au niveau du Burkina : auparavant les OP se structuraient avec en particulier une dimension sociale énorme, on voulait être ensemble, on voulait l'entente ; maintenant on est plus dans une structuration autour de services, on veut avoir de l'engrais, des semences. Au fond le dynamisme actuel se trouve là, dans la manière dont les OP sont structurées autour des services et d'intérêts précis. Même si tout cela se greffe à l'organisation sociale, le vrai dynamisme se trouve là où les gens déposent leurs cotisations. Mais quand on écoute Mamadou Cissokho par exemple, les OP ne doivent pas être tournées uniquement vers l'économie ou le plaidoyer mais être l'expression d'un certain mode de culture qui se trouve dans le monde rural. L'agriculture n'est certes pas seulement une fonction économique, mais quel sera le nouveau contexte ? 60% de la population africaine sera en ville d'ici quelques dizaines d'années, cela veut dire qu'il restera 40% pour produire face à une demande énorme. Même s'il y aura les importations, il y a aura une pression à produire pour satisfaire une certaine demande. Donc cela change automatiquement les paradigmes, cela change la façon dont les gens vont aborder l'agriculture. Le contenu du métier va changer, on ne sait pas comme cela sera mais on sait que cela ne sera plus comme maintenant. Ces 40% vont se comporter comment pour satisfaire le marché ? De quels moyens vont-ils disposer ? Sans compter que l'on n'imagine pas le dynamisme qu'il peut y avoir. Quand je dis qu'il y aura une évolution, il y aura vraiment une évolution car en réalité ce ne sera plus les mêmes producteurs qu'actuellement : aujourd'hui ils sont peut-être à 80% analphabètes, mais demain s'il n'y a plus que 20% d'analphabètes, la situation sera bien différente...

GDS : Vue l'évolution du contexte, va-t-on vers une nouvelle catégorie de leaders ?

PR : C'est difficile à juger, car on ne peut faire que des projections. Je pense que la qualité des hommes s'exprime qu'en fonction au contexte. Les gens actuellement réagissent au contexte, avec leurs moyens et ils ont les résultats qu'ils ont. Ceux qui viendront, seront dans un contexte différent et je ne sais pas comment ils réagiront, donc c'est très difficile à évaluer.

GDS : Dans la situation actuelle que pensez-vous de la position des leaders dans les OP, leurs forces, leurs faiblesses, leurs tentations ? Quel est le profil du « leader moyen » ?

PR : Je prendrai la chose d'une autre façon. A quoi est confronté actuellement le leader dans son organisation? En regardant de cette façon, on peut comprendre un certain nombre de choses. Peut-être pas excuser mais on peut comprendre. Qu'est ce qu'un leader actuellement ? C'est celui qui s'est battu dès le départ, ou dans le cours du processus, qui a investi de sa personne parfois de ses moyens, qui parfois n'a pas senti le soutien des autres et qui arrive à quelque chose. Il a plus de motivation car il doit maintenir cet acquis, ne pas perdre un partenariat, faire en sorte que les activités fonctionnent, ainsi de suite. Alors se développe un autre processus, un autre rapport à l'organisation. On peut être d'accord ou pas, mais voilà les problèmes auxquels sont confrontés les leaders. La mobilisation des membres en est un autre. Prenez par exemple la cotisation dans les organisations paysannes il y en a combien qui cotisent ? Donc être à la tête d'une OP oblige à s'investir et à être toujours vigilant.

GDS : Cela signifie que le leader paysan moyen aujourd'hui est quelqu'un de très dévoué, qui donne de sa personne ? C'est un sacerdoce ?

PR : Peut être pas un sacerdoce mais il est arrivé à un stade où il ne peut plus reculer. Il est dans un contexte social où avec ses premiers financements il a acquis une certaine aura, une capacité de distribution. J'ai suivi une OP que j'ai vu décliner, et j'ai pu observer tous les problèmes que le leader vivait : plus de financement, un leader qui par conséquent n'était plus valorisé et perdait la face. Il se retrouvait contraint d'harceler le financeur pour être aidé. C'est une dimension très forte. Quand un leader a donné de sa personne, il s'identifie à l'œuvre, c'est « sa création » et cela complique encore plus les choses. Et je pense que l'institutionnalisation des organisations est un processus qui n'abouti jamais. Moi, je connais plusieurs organisations qui, une fois la fougue passée, la présence forte des leaders passées, ont beaucoup de mal à devenir une institution, avec des règles, détachée de l'image d'un leader. On a du mal au niveau des OP, c'est partout le cas d'ailleurs, d'avoir des institutions fortes. On n'a bien souvent que des hommes forts.

GDS : Et concernant les dérives des leaders, le népotisme, les détournements d'argent...?

PR : Je pense que c'est comme ailleurs, pas plus fort. C'est inhérent au comportement des hommes de pouvoir. Je pense qu'actuellement les bailleurs ont mis en place un dispositif qui fait que ce n'est pas flagrant même si cela arrive. Que quelqu'un prenne l'argent et le mette dans sa poche, à un moment ça se faisait. Cela continue encore à se faire mais c'est moins flagrant. Et puis chez les bailleurs - du moins dans notre organisation - il y a des processus d'audit, des règles de décaissement, de discussions semestrielles qui font que c'est moins facile, il faut de la finesse. Mais j'ai connu des moments où l'argent était donné sans objectifs, sans aucun programme, « *tenez 50 millions pour vos activités et de l'appui institutionnel* », là c'était facile.

GDS : Ce mode d'appui peut-être aussi un moyen de renforcer la société civile, de les rendre plus autonome. Sachant que l'on a à l'opposé les bailleurs qui sont de plus en plus exigeants sur les procédures, le reporting, cela n'est-il pas contradictoire ?

PR : Je pense que ce n'est pas contradictoire. Le tout est dans le contenu, ce n'est pas dans la forme. Ce qu'ils veulent faire, c'est leur objectif ou c'est le nôtre ? Comment nous tissons la collaboration c'est l'outillage, je n'ai pas l'impression que cet outillage empiète sur le contenu s'il est négocié. Il faut voir ce que l'OP veut faire, s'entendre sur les objectifs, se mettre d'accord sur le montant que l'on met à leur disposition, sur le rythme, sur les conditions. Cela est nécessaire. Par contre c'est dans le contenu que le bailleur n'a pas à s'impliquer. Il y a 2 choses qu'il faut distinguer : du point de vue du contenu, il faut qu'il réponde à la demande de la base de l'OP. Du point de vue de la forme, l'OP doit être en capacité de négocier avec le bailleur pour dire que peut-être des rapports tous les 6 mois c'est un peu trop mais qu'il est possible pour elle de fournir des rapports toutes les années. Cela se négocie. Certaines OP n'ont peut-être pas les capacités de faire un cadre logique mais peuvent proposer une autre forme. Cela se négocie, mais par contre il faut que les OP soient maîtres du contenu. Je pense que c'est là où se jouent les choses.

GDS : Étant donnée votre expérience en tant que salarié d'OP, comment définiriez vous la relation entre leader et salarié dans une OP ?

PR : C'est une relation délicate. Le producteur qui est ton chef n'est pas affilié à une caisse de sécurité sociale mais il s'engage à t'affilier à une caisse, il n'a pas de salaire de la part de l'OP et toi tu as un salaire, donc dans le meilleur des cas s'il reste ton chef, les exigences peuvent être énormes. Si les rôles s'inversent et que tu deviens de fait son chef, on court alors le risque que l'organisation n'ait plus de sens. Il faut donc trouver un juste milieu. Je pense que le plus gros effort à faire c'est du côté de l'employé qui doit faire un effort d'humilité, de respect de son rôle, et d'être un éclaireur pour le leader. En tant que bailleur, je discute principalement avec le leader car le salarié n'est pas légitime à mes yeux. C'est au leader d'impliquer son salarié. Moi j'informe le leader, pas le salarié, c'est à lui d'impliquer son salarié. Si le leader n'est pas disponible, il faut repousser la réunion, il n'est pas possible pour les réunions stratégiques que le leader envoie son salarié. Parce que ce que je vais faire comme commentaire sur un rapport, ce n'est pas au salarié d'en tirer des conséquences mais au leader. Entre salarié et leader, il faut que les rôles soient bien définis. Pour moi un salarié qui n'est pas un pas en avant sur son leader en terme d'opérationnalisation, il y aura toujours des problèmes. En termes de vision, ça c'est le leader. En termes d'opérationnalisation, ce n'est pas le leader qui va te dire comment faire. Quand le leader en vient à te dominer au plan de l'opérationnalisation, tu n'es plus utile à l'organisation. Alors naissent les problèmes, il n'arrive plus à justifier pourquoi il te paye. Le salarié ne doit pas être leader en position de stratégie mais dans l'opérationnalité. C'est pourquoi il faut être en avance sur lui sur ce point.

GDS : En tant que bailleur, ne notez-vous pas que l'on a des OP qui sont plus dans une démarche systématique de recherche de financements plutôt que dans une démarche stratégique endogène ? Et n'y a-t-il pas une volonté de la part des financeurs d'afficher des partenariats avec des OP ce qui facilite l'obtention de fonds pour les OP ?

PR : De mon expérience personnelle, comment ces OP peuvent-elles avoir un financement aujourd'hui si elles n'ont pas quelque chose à proposer ? Elles ne peuvent pas. Concernant la volonté de systématiser les partenariats avec les OP, j'ai l'impression que c'est déjà passé de mode. Travailler qu'avec les OP non mais plutôt travailler avec tout l'environnement qui existe : OP, secteur privé, institutions de financement, etc. Dans le cas du Roppa, il a beaucoup de partenaires, mais ce sont pour la plupart de vieux partenaires. J'ai peur aussi parfois que nous soyons dans une logique d'instrumentalisation de la part des bailleurs. Ainsi je ne comprends pas pourquoi la Cedeao qui finance le Roppa n'est pas présente à sa Convention comme les autres partenaires. Le Roppa leur a été utile à un certain moment. Le Roppa s'empresse d'aller aux réunions de la Cedeao mais la Cedeao ne vient pas à la réunion du Roppa.