

## Comment suis-je devenu sensible au dilemme autonomie/dépendance ?

*Bernard J. Lecomte \**

Peut-on rêver d'un meilleur endroit, pour réfléchir au dilemme autonomie et dépendance dans la relation d'aide, qu'une chambre de soins intensifs, aux derniers jours du mois d'août ? D'autant plus qu'il n'y a pas de guérison attendue, mais un geste simple, selon le dire du cardiologue : la pose d'une pile pour stimuler le rythme cardiaque.

Réfléchir n'est pas le mot adéquat. En accord avec David Naudet, et même à sa demande, je tenterai plutôt de relater les faits et surtout les conversations qui, petit à petit, ont construit ma propre manière de tenter de répondre aux exigences contradictoires du dilemme. Ma nature me porte vers autrui et j'éprouve beaucoup plus de difficulté à dire non que oui. Ma culture – fortement marquée par l'influence du catholicisme social – m'a poussé à ne pas « laisser-faire-le-monde », mais à contribuer à sa construction.

Pour donner une idée de mes convictions des années cinquante, je citerai cette interpellation de Louis-Joseph Lebret :

« Prendre dans son cœur et sur ses épaules la misère du peuple, pas comme un étranger mais comme l'un parmi les autres, avec les autres, en les mettant dans le coup, en les engageant dans le combat de leur délivrance, en les faisant monter dans l'accomplissement d'un grand effort » [Lebret, 1944 :10-11].

Cinquante années ont patiné d'un peu d'archaïsme cette phrase. Mais mon émotion – au sens de ce qui met en mouvement – reste vive à la recopier. Beaucoup d'autres émotions m'ont peu à peu formé et rendu sensible au dilemme autonomie/dépendance dans ma propre relation avec les autres. J'essaierai d'en rendre compte sous trois aspects : prises de conscience, leçons acquises, cheminer sur la ligne de crête.

---

\* Ingénieur-conseil.

## Prises de conscience

### *L'imitation, vertu et vice ?*

Je n'avais pas, jusqu'en 1953, considéré l'imitation comme pouvant être un défaut. Ingénieur depuis trois ans, j'avais largement profité de ses bienfaits au cours de nombreux stages. Je la voyais comme une vertu capitale pour apprendre, jusqu'à une après-midi moite passée sous l'équateur. J'étais en Oubangui Chari, à 100 kilomètres de Bangui (République centrafricaine), pour créer l'atelier de teinture d'une usine de textiles neuve, plantée dans la forêt primaire. Fort de mon inexpérience pratique, je m'affrontais à une machine, assisté de deux ouvriers analphabètes et pétillants d'intelligence. Ils se débrouillèrent vite seuls mais toujours, quand ils la mettaient en route, ils refaisaient le même défaut : ils embrayaient en deux coups secs au lieu d'opérer d'un seul geste souple. Agacé, je crie et l'un d'eux me répond : « Mais patron, on fait comme toi ! » J'avais, dans mon premier geste malhabile, enseigné moi-même ce défaut et, comme je n'avais pas pensé leur montrer ce qu'est un embrayage (caché sous son carter), ils avaient peu de chance de percevoir leur erreur.

Imiter sans comprendre, n'est-ce pas le juste retour d'enseigner sans expliquer ? Un geste nouveau apporté sans une réflexion entre l'apprenti et le maître ne pourra que se répéter sans permettre ni rectification ni innovation. Hugues Dupriez [1999 : 24], agronome et formateur, montre, par un adage, la démarche pédagogique susceptible de vaincre le défaut d'imitation :

« Apprenons ensemble la vie du vent, avant de planter des brise-vent. »

### *L'expertise externe : un anesthésiant ?*

Nous avons travaillé <sup>1</sup> pendant deux ans pour les études préparatoires à la planification à long terme du Sénégal et, en juillet 1960, nous arrivions au bout de ce travail. L'équipe se réunit pour discuter du futur. L'accord s'est fait immédiatement entre nous de ne pas proposer de poursuivre notre action, que ce soit pour aider à préparer le premier plan quadriennal ou pour réaliser un programme de formation au Sénégal. Notre argument était simple : en faisant tout ce travail préparatoire, nous avions conscience d'avoir occupé le terrain et été au bout de ce qu'un assistant technique peut faire s'il veut respecter la liberté de décision d'autrui. Et nous sommes partis, sans même laisser un institut ou une petite équipe de veille.

Deux ans plus tard, dans un autre pays que je ne citerai pas pour ne blesser personne, je participais à une étude sur les conditions socioéconomiques du développement, région par région. Arrivé au bout du diagnostic, nous demandons audience : « Monsieur le ministre, pourriez-vous nous consacrer un peu de temps pour arbitrer entre différentes voies possibles ? » Cette interrogation s'adressait au ministre chargé de la planification. Sa réponse fut pour nous, étonnante : « Mais c'est vous qui faites le plan, ce n'est pas à moi d'arbitrer ! Proposez-moi un plan. »

---

1 Au sein de la coopérative d'études CINAM : Compagnie d'études industrielles et d'aménagement du territoire.

Était-ce parce que ce plan était un acte non vraiment désiré par le gouvernement de l'époque, mais nécessaire pour obtenir la considération des bailleurs de fonds? Nous n'eûmes jamais de réponse à cette question car, ayant mis en exergue de nos recommandations de donner priorité à la solution des problèmes de régime foncier, nous n'avons pas « duré » là-bas! Mais j'avais vérifié notre hypothèse dakaraise: l'expertise peut être anesthésiante.

De retour au Sénégal, en 1963, j'écoutais avec stupeur mes propres mots dans le discours d'un chef de centre d'expansion rurale (CER) sénégalais! Les CER, animés par des équipes polyvalentes d'agents (une équipe par arrondissement), sont au service des villageois et peuvent répondre à leurs sollicitations dans différents domaines: agriculture, élevage, santé, etc. Le chef du centre prononçait des mots que nous avons écrits dans les papiers faits en 1959-60 pour la mise en place des CER. Appliqués trois ans plus tard, ils n'avaient plus de sens. La situation avait changé, mais mon interlocuteur récitait sa leçon, fier de montrer qu'il restait fidèle à cette orientation! Notre apport, on dirait aujourd'hui notre expertise, avait duré bien au-delà de notre premier séjour. Et l'imitation, manifestée par ce mot-à-mot, était orientée à 180 degrés de ce que L.-J. Lebreton m'avait inculqué:

« Tu veux savoir, va voir. Méfie-toi du livre, suis l'objet » [Lebreton, cité par Houée, 1997 : 39].

Il nous restait la rude tâche d'expliquer à notre ami étonné que fidélité ne veut pas dire reproduction à l'identique, et que l'observation des faits est une priorité pour celui qui travaille sur le terrain.

### « *La main qui donne est au-dessus de la main qui reçoit* »

L'aide extérieure, au niveau des villageois, est perçue comme un don, un don plutôt étonnant quand il provient d'une main qu'on ne connaît pas vraiment. Un chef de village burkinabé avait reçu du ciment et construit les « dix latrines prévues au projet », mais avait laissé un puits en construction s'écrouler durant le même hivernage par manque de buses (en ciment); comme, en 1981 au cours d'une évaluation, je m'étonnais qu'il n'ait pas modifié l'objectif du projet, il rétorqua en riant: « Ils voulaient m'offrir des latrines! Oh! Ce n'est pas la brousse (où l'on va faire ses besoins à l'aise) qui manque ici! Mais si je t'offre une poule à toi qui me rends visite, vas-tu lui mettre la main au derrière (pour voir si elle est grasse ou maigre)? »

On ne refuse pas un cadeau... On le prend sans trop le regarder.

Quant aux donateurs, ils ont l'art de préparer eux-mêmes leurs cadeaux. J'avais pris conscience de cela en 1959 en participant à une rencontre entre le ministre sénégalais du Plan et une délégation de bailleurs de fonds: « Vous n'avez pas besoin de vous inquiéter, Monsieur le Ministre, pour le coût des études de vos projets destinés au financement par l'aide extérieure; nous les ferons gratuitement. » La rage me prit alors d'imaginer qu'une fonction si importante que celle des études pouvait être offerte gratuitement à ceux qui allaient, quelques mois plus tard, négocier leur indépendance.

Celui qui aide trouve normal d'être placé devant les receveurs quitte à agir, à penser et à décider à leur place. Ainsi, il quitte la fonction d'aide, « d'appui que

l'on apporte à quelqu'un pour faire quelque chose » (Larousse). Et, dès lors, l'aïdant appelle le bénéficiaire à participer à « ses » projets. Le renversement des rôles est total. Illustrons cela par une observation faite en 1972 à Bamako: les chrétiens d'un quartier éloigné du centre décident entre eux de construire une chapelle de quelques mètres carrés. L'évêque réagit: « C'est bien, mais inutile de continuer à construire cette chapelle, nous allons construire une vraie église. Je vais demander l'appui de Rome. » Les paroissiens laissent là leurs premiers parpaings et perdent illico l'envie de faire ensemble quelque chose. Et ils attendront que l'évêque revienne de Rome avec « son » cadeau.

### **Leçons acquises**

Nous mettrons l'accent sur cinq leçons. En premier lieu, il convient de ne pas chercher seulement l'efficacité propre de l'aide; plus encore, il s'agit de mettre le frein sur les dynamismes externes; et de former en partant du savoir des gens. Il est capital de percevoir le tissu des relations locales comme plus essentiel que le partenariat Nord-Sud et de ne pas oublier que le dilemme autonomie/dépendance concerne aussi les opérateurs d'aide et pas seulement les bénéficiaires.

#### *Viser l'efficacité à court terme peut tuer l'efficience à long terme*

La première leçon de patience m'a été donnée au moment où j'abandonnais les tâches de planification (1973). Celles-ci étaient le plus souvent réduites alors à l'étude de catalogues de projets juste ficelés pour que les bailleurs de fonds puissent facilement faire leur marché. Je rejoignais l'équipe d'un centre de formation privé, le Cesao au Burkina Faso. L'un des stagiaires, Jean-Gabriel Seni, qui fut parmi les premiers responsables paysans ayant créé une association autonome, sise dans la zone cotonnière, m'explique ceci: « J'ai mis sept ans pour que le groupement dans mon village soit bien établi et que l'opposition du chef de village disparaisse. Ensuite, j'ai commencé à aller vers d'autres villages aux environs; il m'a fallu une année pour convaincre les autorités administratives que je ne voulais pas créer de désordre; et puis encore trois années pour que l'union des groupements se fasse sans que j'en sois le président. Maintenant, j'essaie de faire la rencontre entre les unions de ma région et celles des autres régions du pays » (Burkina Faso, 1974). Vingt ans plus tard, ce même militant présidait la première rencontre nationale des associations paysannes burkinabé à Dedougou (1994). Et il a fallu encore attendre cinq ans pour qu'un comité de coordination nationale entre les trois plus importantes fédérations paysannes soit créé, dans la douleur (1999).

Cette patience à long terme, quel rapport a-t-elle avec le dilemme autonomie/dépendance, me direz-vous? D'un côté, l'impatience est un trait caractéristique de la relation d'aide: recherche de résultats à court terme, affectation de budgets annuels ou – au mieux – triennaux, missions TGV des consultants, etc., ces divers traits font que les processus d'aide ressemblent à une succession d'épreuves de demi-fond. D'un autre côté, les opérateurs d'aide sérieux savent qu'ils sont engagés dans un marathon; mais prépare-t-on et court-on cette distance en accumulant des 400 mètres et des 1 500 mètres et en subissant de multiples

pauses (sans apport d'aide)? Pour celui qui reçoit cette dernière, chaque nouveau projet, chaque nouvel acteur, chaque nouveau virement blessent sa capacité de maîtrise de son propre processus et usent sa persévérance. Pour ma part, j'ai expérimenté durant quatorze ans, via l'ONG 6S<sup>2</sup>, qu'un apport d'aide faible mais versé avec ponctualité et pendant des années peut être un facteur de construction de l'autonomie de l'institution locale.

### *Laisser de l'espace. Mettre le frein sur les dynamismes externes*

Revenue travailler au Sénégal, en 1964, pour épauler la mise en œuvre de programmes régionaux au sein de la direction de la planification, notre équipe était submergée de travail. Après quelques mois, l'un des agronomes français m'interpelle :

« — Je te demande de me laisser travailler à mi-temps.

— Tiens, quelle idée!

— Ce n'est pas une idée, c'est que nous pesons trop. Notre petite équipe est soudée, efficace, cohérente. Face aux fonctionnaires des administrations régionales et à la direction du Plan, c'est trop. Nous pesons et nous empêchons, peut-être n'est-ce pas exprès, qu'ils aillent à leur rythme, qu'ils réfléchissent selon leurs propres façons de penser. En me mettant à mi-temps j'espère leur laisser une plus grande marge de liberté. »

Ces propos, à l'époque, étaient pour moi quasi incompréhensibles; il y avait tellement de travail pour aider au développement! Pourquoi se mettre à mi-temps? Mais comme ils venaient de quelqu'un que j'estimais, je les pris comme argent comptant sinon pour moi, au moins pour le libérer! Ce n'est qu'un quart de siècle plus tard – grâce au choix du statut de consultant – que j'ai suivi son exemple en ne travaillant qu'un cinquième de mon temps sur chacun des chantiers auxquels j'ai depuis lors participé. Tenter d'aider moins soit, mais refuser d'aider, est-ce possible? Certes! Mais pour ma part, j'ai mis du temps à admettre que freiner mon propre dynamisme permettait de faire place à l'initiative d'autrui.

Probablement est-ce une infirmière, que je n'ai jamais rencontrée, qui m'a ébranlé lors d'une mission d'étude au Rwanda. Habitant sur les hautes collines, près de Kibuyé en 1972, et bien intégrée dans le milieu, elle était chargée d'un dispensaire depuis longtemps soutenu par des envois de médicaments et de vivres de Belgique. Un jour, les habitants stupéfaits lisent sur une pancarte clouée sur la porte du dispensaire: « Fermé ». Ils enquêtent auprès du bourgmestre, ils cherchent l'infirmière et la palabre commence. « Oui, nous avons fermé le dispensaire, dit-elle, parce qu'aucun papa ne s'intéresse à nourrir ses enfants. Et je vois revenir ici les mêmes enfants, plusieurs fois, avec les mêmes maladies et les mêmes signes de malnutrition. Tant que les papas n'auront pas fait quelque chose pour améliorer l'alimentation de leurs propres enfants, cela ne sert à rien d'ouvrir le dispensaire. C'est même plutôt négatif. » La palabre aboutit, après quelques

2 6S: « Se Servir de la Saison Sèche en Savane et au Sahel », association internationale de droit suisse (1976-1990).

jours de réflexion, à la décision suivante : ce sont les pères qui, désormais, accompagneront l'enfant malade au dispensaire. Et quand ils arrivent, ils sont priés de rester là un certain nombre de jours pendant que leur enfant est soigné, des jours durant lesquels ils cultivent une petite parcelle située en bordure du dispensaire qui fournit des aliments locaux pour leur progéniture.

Des années plus tard, je trouvai confirmation de la valeur de la pancarte rwandaise dans les travaux de recherche menée sur plus de cent associations dans le monde par deux chercheurs américains :

« Nous soulignons que les efforts intensifs et arbitraires pour soigner les maladies des organisations de base peuvent seulement empirer le mal [...]. Les initiatives paternalistes qui n'engagent pas les membres et les dirigeants à trouver des solutions aux problèmes qu'ils ont eux-mêmes repérés et analysés affaiblissent les capacités futures de l'organisation » [Esman, Uphoff, 1982].

« *Bernard, ta diarrhée nous constipe !* »

En 1971, au cours d'une évaluation d'un institut de formation, je demandai d'assister – sans intervenir – à un cours sur les caisses d'épargne et de crédit. Quand j'entrai dans la salle, une quinzaine de personnes discutaient. Trente minutes après, je ressortis, étonné : je n'avais pas réussi à repérer qui était le formateur parmi les participants. Quatre années plus tard, travaillant dans le même institut (le Cesao<sup>3</sup> à Bobo Dioulasso), je fus chargé d'un cours sur la planification pour des cadres des services agricoles venus de différents pays d'Afrique. Après deux matinées de cours, nous procédons à une évaluation. Chacun exprime que tout va bien, que parfois je vais trop vite, etc. On tournait en rond quand le plus âgé des stagiaires, un cadre camerounais qui me connaissait par ailleurs, se lève et dit : « Bernard, ta diarrhée nous constipe ! » Il se rassied tandis que les éclats de rire fusent. La discussion s'engage sur la nécessité, pour un professeur, de ne pas partir de son seul savoir, débité à son rythme et avec ses propres exemples, mais d'accompagner l'effort de ceux qu'il forme pour exprimer leur propre façon de réfléchir, les observations qu'ils ont faites durant leur carrière et solliciter au besoin des explications supplémentaires, sans que celles-ci leur soient apportées toutes cuites.

C'est pourquoi une journée de formation gagne à ressembler à un échange où chacun enseigne et apprend grâce à l'apport des autres et d'un « connaisseur ». Mais l'apprentissage pour devenir un accoucheur-connaisseur n'est pas si facile, reconnaissons-le ! Il s'agit d'écouter d'abord chacun de ceux qui viennent chercher des connaissances et, quand les apprenants questionnent, de ne pas apporter de réponses mais de les laisser exprimer leurs savoirs et de faciliter l'échange de ceux-ci entre apprenants. Puis vient le moment d'approfondir les questions en proposant d'autres points de vue et d'autres interrogations. Ensemble, autour de la table ou de la parcelle, chacun cherche. Celui qui forme est l'un d'eux. Aux bons moments, il exprime un peu de son propre savoir.

---

3 Centre d'études économiques et sociales en Afrique de l'Ouest.

### *Percevoir le tissu des relations locales comme plus essentiel que le partenariat Nord/Sud*

En 1977, l'ONG 6S a reçu les premiers fonds non affectés d'avance ; c'est-à-dire des sommes venant de trois bailleurs différents et qui pouvaient être dépensées sur le terrain à partir des décisions prises par des groupes locaux en cours de création. La première de ces sommes fut envoyée (environ 9000 francs) à une association de « foyers de jeunes paysans du Walo » dans le delta du fleuve Sénégal. Croyant bien faire, leurs responsables avaient envoyé au siège de l'association une prévision de cette dépense qui ne concernait que la pisciculture. Quelques semaines plus tard, quand ils adressèrent leur décompte annuel, on vit que la pisciculture ne représentait que très peu dans la dépense effective mais que par contre, moutons, bœufs et essence étaient parmi les principaux postes de dépenses. Étonnement des bénévoles comptables devant ce qui paraissait n'être que du gaspillage. Explication venue du Walo : « Vous nous aviez dit que le fonds était non affecté d'avance et que nous devions décider à la base. Quand nous, les responsables de l'association, nous avons proposé des journées piscicoles, les foyers ont dit : Nous n'avons pas besoin de journées piscicoles. Aujourd'hui, nous avons besoin de mieux connaître l'administration locale et que celle-ci connaisse les *foyers* de nos villages et qu'ensemble nous puissions travailler. Aussi, nous avons organisé, au lieu des journées de pisciculture, des journées de rencontre. Et nous avons invité, à nos frais et donc avec l'appui de 6S pour la nourriture et les transports, les autorités – dont le gouverneur – pour qu'elles viennent voir les foyers de jeunes qui étaient déjà en place dans la région. Cela a été un excellent moyen de nous faire connaître. »

Cette utilisation des relations sociales comme élément d'une stratégie économique est souvent accusée de polluer ce que serait une bonne conduite économique. À l'inverse de cette thèse, Emmanuel Ndione montre comment fonctionne ce qu'il appelle l'économie relationnelle :

« Les relations sociales et les réseaux constituent le terreau d'une activité économique, ils la nourrissent et doivent être ensuite entretenus. »

Il observe que « tous les réseaux, tous les notables ou *reliés* envers lesquels on a investi sont des tiroirs-caisses. Il faut les remplir pour pouvoir, en cas de besoin, exercer à leur égard des droits de tirage » [Ndione, 1992].

C'est dire que les tête-à-tête souhaités par bien des partenaires du Nord pour asseoir leurs relations avec leurs bénéficiaires sont un contresens. Aider un seul village ou n'avoir qu'un seul « correspondant » freine l'établissement de relations tissées hors des circuits de l'aide extérieure et accentue les effets de dépendance.

### *Autonomie versus dépendance, le dilemme concerne aussi les opérateurs d'aide*

La relation d'aide met en jeu l'autonomie propre de chacun des opérateurs, publics comme privés. L'autonomie de celui qui aide paraît évidente mais cela est trompeur : la main qui donne dépend, elle aussi, de la main qui reçoit : « C'est moi qui vous nourris », disait un assisté lucide aux assistantes sociales de son quartier.

Lui fait écho l'analyse d'un responsable d'association paysanne sénégalais, Joseph Séné: « Pourquoi est-il nécessaire que notre association passe par un intermédiaire du Nord pour obtenir une aide de l'Union européenne? Qu'apporte-t-il? Les gens des ONG sont là pour défendre leurs intérêts; pas pour nous défendre. Parce que tant que les paysans sont incapables, les ONG ont leur place. Mais quand les paysans arrivent vraiment à prendre leurs responsabilités, petit à petit, ces intermédiaires n'ont plus leur place » (J. Séné, Sénégal, 1993). Intermédiaire! Chacun voit les autres sous ce jour. Mais qui ne l'est pas? Même les leaders des organisations paysannes font désormais partie de ce que les anthropologues classent sous l'appellation *courtiers du développement!*

De leur côté, beaucoup d'ONG du Nord construisent leur réputation, leur pouvoir et leur stabilité en cherchant de nouveaux partenaires. Pour financer cela, elles multiplient les projets cofinancés entre elles et les sources publiques de financement. Cette façon de faire affecte leurs relations avec leurs partenaires du Sud. « Elles sont situées entre les donateurs réels et les bénéficiaires », explique J. Séné. « Nous, les associations paysannes, on est les bénéficiaires. Elles vont négocier des sous et viennent vers nous pour discuter avec nous, ou s'imposer, en nous disant de faire ça et ça. Puis pour répondre aux clauses qu'elles ont avec leurs donateurs, elles reviennent et disent: nous avons des comptes à rendre. Ce sont des intermédiaires et, si on ne leur donne pas d'informations, elles ne peuvent pas justifier leurs programmes » (J. Séné, Sénégal, 1993).

Au lieu de renforcer l'autonomie des bénéficiaires, le cofinancement accentue alors leur subordination. Pour diminuer cette dernière, chaque organisation du Sud essaie de multiplier ses sources d'aide. Le temps et l'énergie consommés pour négocier deviennent vite considérables et peuvent absorber la majeure partie de l'énergie de leurs dirigeants. Un système épuisant et destructeur peut se dissimuler sous le concept attirant et passe-partout de « partenariat ».

### **Cheminer sur la ligne de crête**

« Enfin! Cessez de parler d'aide. Parlons donc de vos propres programmes de développement, sans toujours penser à l'aide! » Cette algarade avait instantanément refroidi l'ambiance d'un travail de groupe que j'effectuais au sein de la Fédération des ONG du Sénégal (FONGS), en 1992, dans le cadre d'une formation à la préparation et à la négociation de programmes élaborés par des associations paysannes dont chacun des participants était membre. Cela avait glacé le public parce que, probablement, ma colère dépassait ce qu'ils avaient l'habitude d'entendre. Et puis calmement, avec douceur, la présidente de la FONGS et deux de ses amies m'arrêtèrent: « Bernard, tu ne peux pas dire cela de l'aide. L'aide, c'est vrai, est un inconvénient, mais s'il n'y avait pas d'aide, penses-tu que nous, les femmes, nous serions assises ici? » Elle posait clairement les deux termes du dilemme « autonomie/dépendance » alors que moi, exaspéré, je n'en avais sur le moment retenu que le second.

Autrement dit, elle me rappelait que cheminer avec des organisations paysannes revient à marcher en permanence sur une ligne de crête. Trop d'appui ou trop d'argent vous précipite dans « l'assistancialisme ». Trop peu d'argent ou un

impact géographique trop restreint limite l'efficacité de votre apport et le rend sans intérêt à long terme, tandis qu'une discrétion excessive peut vous faire complice de leur éventuel laxisme.

Nous mettrons en évidence trois aspects de la maîtrise conjointe des deux parties du dilemme. Ils concernent les flux d'argent venus de l'aide extérieure, la maîtrise d'ouvrage et le pouvoir des bénéficiaires.

### *Aider ni trop, ni trop peu ; ni trop tôt, ni trop longtemps*

En 1973, la grande sécheresse au Sahel avait détruit les cultures sur pied et décimé le bétail. L'aide internationale avait mis en place des dispositifs d'aide alimentaire. Une amie infirmière travaillant depuis des années dans des dispensaires de brousse était le pivot de la distribution du lait dans la région de Bobo Dioulasso. Elle m'explique ceci : « Quand tu entres dans le bureau du directeur d'une ONG internationale à Ouagadougou, tu vois derrière son dos une grande carte de la Haute-Volta avec plein de petits drapeaux piqués là où il a déjà réussi à apporter du lait en poudre. Et puis une courbe, mois par mois, montre la progression du volume de la distribution de lait. Quand je suis là devant, j'ai honte de me dire que, quelques mois après la sécheresse, je suis en train d'habituer les nourrissons et leurs mamans à se nourrir de lait international. Mais lui me rassure en disant : Vous voyez, cela progresse bien : nous touchons de plus en plus d'enfants. Nous avons actuellement le meilleur système de distribution de tout le Sahel. Est-ce là un bien ? Un progrès ? Je ne sais. Une chose me rassure à moitié : quand je fais les distributions dans les villages, je fais en même temps un cours de nutrition aux mères et des soins aux enfants. »

Que ce soit pour l'aide alimentaire ou pour l'aide au développement, la pression de l'offre d'aide s'exerce et chaque opérateur tend alors à dépenser sans trop tenir compte ni des ressources, ni des organisations propres des populations. Il prend le risque d'agir trop tôt et à la place des gens. D'un autre côté, la conduite d'un projet d'aide puissant et complexe peut difficilement devenir l'affaire de cette population. Cette disproportion entre moyens extérieurs et moyens locaux peut conduire celui qui est trop aidé à n'accorder qu'une très faible valeur à ses propres moyens et compétences, et à conclure à son incapacité de se développer par lui-même.

Résoudre le dilemme entre le rythme de dépense d'aide et la mobilisation des ressources propres des populations conduit à chercher des méthodes de financement « au goutte-à-goutte » qui respectent le rythme des gens et, autant que faire se peut, régulent les apports d'aide en fonction des apports des acteurs locaux. Cette évidence est bien difficile à transformer en pratique. Contrebalancer le principe d'efficacité directe de l'aide par celui de la mobilisation des « efforts propres » soulève des réticences chez les receveurs (pressés par le court terme), chez les donateurs (aux yeux fixés sur le moyen terme) et chez les dirigeants politiques (préoccupés essentiellement par le volume des transferts financiers).

*Réaliser directement versus appuyer leurs institutions pour qu'elles réalisent elles-mêmes*

Si une équipe d'aide prend elle-même la responsabilité des différentes étapes de mise en place d'une intervention, elle allège à court terme le fardeau des bénéficiaires, mais elle les prive d'une source d'apprentissage irremplaçable. Pire, elle les désorganise. L'ennemi principal de l'autonomie est alors l'organisme extérieur: sa soif d'aider, d'apporter de l'argent, de faire exprimer les besoins. Satisfaire les besoins n'est pas l'affaire de l'institution externe, c'est celle des gens eux-mêmes. Et pourtant, que de bonnes et mauvaises raisons (l'efficacité de l'aide, la lutte contre la corruption, l'urgence et autres...) sont chaque jour apportées pour justifier une aide directe! En 1973, une infirmière française, revenant du Nord du Burkina Faso, m'explique sa fatigue:

« — Tu vois, ce qui était épuisant là-bas, c'était le lait.

— Tiens, pourquoi?

— Eh bien, il fallait nourrir plusieurs centaines de personnes tous les jours avec du lait en poudre. C'étaient bien les hommes du camp de réfugiés nomades qui tiraient l'eau du puits, mais c'étaient nous, les deux infirmières, qui faisons le mélange entre l'eau et le lait. Et cela pouvait prendre plusieurs heures. Ensuite venait la distribution que nous assurions nous-mêmes deux fois par jour!

— Mais n'était-il pas possible d'associer à ces tâches les responsables de chacun de ces groupes?

— Ah non, non, ils se seraient disputés entre eux. C'était à nous de le faire. »

Et vingt ans plus tard, l'analyse d'un leader paysan sahélien, Mamadou Cissokho, montre la persistance de la même méfiance: « Les gens des ONG n'aiment pas trop collaborer de près avec les organismes fédératifs paysans. Ils ont une perception des mouvements paysans comme si nous étions des concurrents. Les mouvements dérangent un peu les appuyeurs parce qu'ils ont réellement la force de la base derrière eux. Or, comme toute ONG parle d'appuyer la base, quand la base elle-même s'organise jusqu'à devenir un mouvement national, cela leur pose un problème! » (M. Cissokho, Sénégal, 1994.)

Le dilemme autonomie/dépendance est particulièrement mis en évidence lorsque se pose la question de savoir qui est le maître d'ouvrage. Quand celui qui aide s'accapare de cette fonction, il n'aura pas à s'étonner plus tard de la faiblesse de l'appropriation. Faiblesse qu'aucune « méthode participative » ne pourra compenser.

*« Le pouvoir d'abord, le programme ensuite » [Alinsky, 1976]*

Des paysans d'Afrique de l'Ouest, au cours d'un atelier à Bobo Dioulasso en 1975 portant sur l'échec et la réussite de programmes publics de développement rural, exprimaient d'une façon saisissante l'antinomie existant entre leur désir d'autonomie et leur situation de dépendance: « Nous sommes des citoyens comme les autres. Nous voulons être libres de vendre à qui nous voulons, d'acheter à qui nous voulons. Nous aussi, nous voulons fixer nos prix. Les encadreurs n'ont pas à nous *vulgariser seulement en coton*: nous avons à cultiver ce qui nous paraît le meilleur pour nous. Eux disent: Suivez notre programme, vous aurez

notre aide et, quand on les a suivis, le prix de leur charrue double, le prix de nos produits reste pareil... »

Changer cela, dans les années soixante-dix, fut la tâche de responsables paysans révoltés. Ils osèrent créer des associations autonomes comme le fit Alphonse Koissi, un Ivoirien, qui affirmait clairement la nécessité d'un renversement des rôles :

« C'est ensemble, paysans et cadres, que nous devons décider les choses. Ce sont nos groupements paysans qui ont choisi les jeunes de nos villages pour les envoyer se former. Ce sont nos groupements eux-mêmes qui les embauchent et qui les paient. Quant à celui qui dit vouloir nous aider, c'est à lui de me demander mon avis et c'est à nous, paysans d'en prendre la responsabilité chez nous. Mais ceux-là disent qu'ils sont au service des paysans, et puis, quand il s'agit de prendre une décision, c'est eux-mêmes qui la prennent tout seuls. Cela ne va pas du tout cette manière de faire : elle peut gâter complètement le pays » [cité dans Graap, 1977].

Le dilemme autonomie/dépendance est au cœur de la conquête du pouvoir. Tant que les gens n'ont pas les moyens de changer quelque chose sans courir trop de risques, il y a bien des chances que rien ne bouge. Et leur apporter des moyens avant qu'ils ne se soient réorganisés pour innover ensemble ne fera que reculer le moment de leur prise de conscience. Or, amener les gens à se rencontrer, à analyser les situations non seulement de leur seul village mais de plusieurs et à s'exprimer en tant que représentants de la zone face aux autorités est une démarche politique que bien des opérateurs d'aide ne souhaitent pas appuyer. Alors, ils programment leurs propres actions ou leurs propres appuis, mettant ainsi la charrue avant les bœufs.

\*

Pour conclure : « Votre pile est du type *pile-sentinelle*, me dit le cardiologue sur le pas de la chambre : elle ne vous aidera qu'au moment où le rythme cardiaque tombera sous la barre des 50 battements/minute. » Rêver d'une relation d'aidant à aidé du type « sentinelle » ? Non ! Mieux vaut terminer par une citation moins idyllique et qui souligne clairement la nécessité de joindre deux impératifs :

« Toute situation de développement implique d'un côté une autoprise en charge par les populations locales et fait appel nécessairement à une dynamique endogène, comme elle implique tout aussi nécessairement une intervention extérieure, et suppose un transfert de savoirs et de ressources. C'est l'équilibre entre ces deux impératifs qui varie » [Olivier de Sardan, 1995 : 108].

BIBLIOGRAPHIE

- ALINSKY S. [1978], *Manuel de l'animateur social*, le Seuil.
- DUPRIEZ H. [1999], *École aux champs, pour une démarche de communication*, Terres et Vie, Nivelles.
- ESMAN M.J., UPHOFF N.T. [1982], *Local Organizations and Rural Development; the State of the Art*, Londres, Cornell University.
- GRAAP (Groupe d'appui à l'autopromotion paysanne) [1981], *Paroles de brousse: des villageois africains racontent*, Karthala.
- HOUÉE P. [1997], « Louis-Joseph Lebre, un éveilleur d'humanité », Les éditions de l'Atelier.
- LEBRET L.-J. [1944], « Principes pour l'action », in *Économie et Humanisme*, Éditions ouvrières.
- NDIONE E. [1992], *Le Don et le Recours, ressorts de l'économie urbaine*, Dakar, ENDA.
- OLIVIER DE SARDAN J.-P. [1995], *Anthropologie et Développement*, Karthala.