

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Vies Collectives**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide*
Algoé**
ANRT
AtoFina
Caisse des Dépôts et Consignations
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Centre de Recherche en gestion
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
Chambre de Commerce et d'Industrie
de Reims et d'Épernay***
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte & Touche
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
FVA Management
IBM
IDRH
IdVectoR*
Lafarge
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFinaElf
Usinor

*pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
**pour le séminaire Vie des Affaires
***pour le séminaire
Entrepreneurs, Villes et Territoires

(liste au 1^{er} avril 2002)

**ÉTUDIANTS DANS L'HUMANITAIRE
LE RÊVE ET LA MÉTHODE**

par

Nicolas LEJOSNE
Ingénieurs Sans Frontières

Séance du 17 décembre 1999
Compte rendu rédigé par Lucien Claes

En bref

C'est un beau rêve pour un ingénieur fraîchement diplômé que de mettre ses compétences et son énergie au service de grandes causes comme l'aide au développement. L'association Ingénieurs Sans Frontières est une institution qui permet de le réaliser. Mais sur le terrain la situation est loin d'être idyllique et, avant de partir en mission, il faut s'y préparer. Les différences culturelles sont telles que, sans s'en apercevoir, on peut choquer les autochtones et compromettre le projet, les spécificités climatiques font que certains procédés techniques s'avèrent inadaptés, le système D est la règle. Sans parler du cadre de vie, où le régime alimentaire, le risque sanitaire, et la chaleur étouffante sont autant de désagréments quotidiens. Mais la plus grande satisfaction qui fait oublier tout le reste est la très grande richesse des relations qui s'établissent avec les autochtones, au point qu'on peut se demander quels sont, en réalité, les plus grands bénéficiaires de ces missions.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ de Nicolas LEJOSNE

Après une rapide présentation de l'association Ingénieurs Sans Frontières (ISF), je vais décrire une mission type à laquelle j'ai participé, puis j'exposerai, d'une façon plus générale, de quelle manière ISF fonctionne.

Historique d'Ingénieurs Sans Frontières

L'idée de créer cette association a germé en 1982, à la suite d'une demande exprimée par l'AICF (Action Internationale Contre la Faim) pour un soutien ponctuel en ingénierie, demande qui avait été adressée à plusieurs écoles d'ingénieurs, l'ENPC, Centrale et l'ENSAM où je me suis formé.

Plusieurs groupe régionaux d'ISF se sont rapidement développés. Mais il y avait entre eux un manque évident de cohérence, ce qui décrédibilisait un peu l'association ; de plus, notre action sur le terrain était limitée par manque de préparation. C'est pourquoi une coordination nationale s'est mise en place à Paris, dont le conseil d'administration est composé des représentants des groupes régionaux. Elle édicte des règles communes et les fait respecter, étudie la stratégie à moyen et long termes, et soutient les groupes régionaux dans leurs démarches. On compte actuellement trente groupes régionaux.

ISF est une association selon la loi de 1901. Cette ONG apolitique et aconfessionnelle travaille en particulier avec le Comité de Liaison des ONG France et Europe (CLONG), le Centre de Recherches et d'Information sur le Développement (CRID), le Comité Français de Solidarité Internationale (CFSI). Elle est aussi membre fondateur d'Étudiants et Développement, association qui vise à sensibiliser les étudiants d'un certain nombre d'écoles d'ingénieurs sur la façon d'approcher les pays du Sud et sur les actions qu'il est possible d'y mener. Nous sommes aussi membres de l'Association Française des Volontaires du Progrès (AFVP), l'un des plus gros opérateurs français dans le domaine du développement.

L'association ISF, qui compte mille cinq cents adhérents, et dont le siège national emploie huit permanents, est aussi présente en Italie, en Belgique et en Espagne. Elle est implantée dans soixante-dix écoles et universités. Neuf cents bénévoles y travaillent, dont les trois-quarts sont des étudiants, les autres étant pour la plupart des ingénieurs en activité ou en retraite, ou bien des journalistes, des agronomes, des migrants ; la population est donc assez variée.

Missions et objectif

Depuis sa création, ISF a réalisé quatre cents missions en Asie, en Afrique et en Amérique du Sud. Les principaux domaines d'intervention sont l'eau potable, les petites infrastructures routières, l'électrification en milieu rural, l'agriculture, et l'appui technique des PME du Sud.

Promouvoir des comportements solidaires est notre objectif. Nous essayons de jouer un rôle de relais dans l'établissement de partenariats entre des associations de migrants présentes en France et des institutions qui ont habituellement besoin de garanties. Nous menons des actions de sensibilisation, nous organisons des conférences, nous publions une revue, nous participons à certains thèmes tels que le commerce équitable - une certaine vision du développement qui tente de sortir du cadre institutionnel plutôt dirigé vers nous-mêmes. Nous soutenons des initiatives de développement, en essayant d'écouter les demandes et les besoins locaux, exprimés par les villageois, et si nos moyens et nos compétences ne permettent pas d'y répondre, nous recherchons d'autres partenariats. Enfin, comme les actions ne s'improvisent pas, nous avons recours aux compétences et à l'expérience d'anciens pour former des étudiants et des ingénieurs à leurs futures actions de développement, et faire en sorte qu'ils soient efficaces sur le terrain, sans renouveler les erreurs classiques liées à cette activité.

Les moyens financiers

Au niveau de la coordination nationale, nous disposons de trois à cinq millions de francs, ce qui n'inclut pas le budget des groupes régionaux, lequel varie de cent mille francs à deux millions de francs. Le financement est pour 60 % public, à travers le ministère des Affaires étrangères, le ministère de la Jeunesse et des Sports et la Communauté européenne, et pour 40 % assuré par des subventions privées venant des entreprises, des cotisations et des dons.

Une mission en Casamance

Je vais décrire une de nos missions - la construction d'une digue anti-sel en Casamance - en suivant le principe d'un projet type :

- une ébauche d'analyse de la vie locale et du contexte général du projet ;
- la présentation technique du projet ;
- l'étude de la valorisation des terres ainsi sécurisées ;
- la vie des volontaires au quotidien.

Une telle digue est destinée à répondre à un problème qui se pose notamment en Casamance : la sécheresse et la désertification réduisent le débit du fleuve, ce qui permet à la mer d'en remonter le lit et d'en provoquer la salinisation, au point que, l'évaporation aidant, l'eau en est parfois plus salée que la mer. En période de crue, elle recouvre les meilleures terres, les rendant impropres à la culture, ce qui crée localement des situations de disette.

Il y a deux types de solutions :

- soit on place un barrage entre la mer et le fleuve, ce qui coûte très cher, mais cette méthode, tentée par les Américains en Casamance, n'a pas donné de bons résultats parce que le terrain ne s'y prêtait pas, et la région a été en grande partie inondée ; ce fut donc plutôt catastrophique ;
- soit on construit tout le long du fleuve de petites digues ; ces digues évitent l'inondation des terres par les eaux salées du fleuve, et, moyennant une gestion appropriée, elles permettent aussi de laver les terres déjà salées et donc de les rendre à nouveau cultivables.

L'ouvrage que nous avons construit relève de cette deuxième méthode : d'une hauteur maximum de deux mètres, il fait quatre cent quarante mètres de long. Le coût de ce chantier a été de cent cinquante mille francs français, financés par le FED (Fond Européen de Développement) de l'Union européenne.

Le contexte

Quelques ONG commençaient à travailler dans cette région, et le village a décidé de lui-même d'ajouter quelques cases pour héberger des volontaires venus travailler sur place. Cette attitude est un signe de la motivation des populations, sans laquelle toute action venue de l'extérieur resterait vaine. En effet, pour leur être vraiment utile, il est nécessaire de travailler en concertation avec les autochtones ; par exemple les Italiens n'avaient pas prévu que certains des points d'eau potable qu'ils avaient implantés - pour éviter la transmission des maladies par les puits infestés de virus - ne fonctionneraient que trois fois par an, lors des fêtes, tout simplement parce que les villageois n'ont pas les moyens d'acheter le pétrole nécessaire à leur fonctionnement. Cela dit, dans le village où nous étions, les puits traditionnels étaient protégés des animaux, ce qui n'est pas toujours le cas en Afrique.

Les moyens du bord

Tout dans la vie locale se fait avec les moyens du bord : on installe le grenier au-dessus de la case où l'on fait la cuisine, de sorte que la fumée détruise les parasites qui sinon gangrèneraient la

récolte ; pour laver le bébé, un simple seau fait office de baignoire et tout fonctionne comme ça ; pas d'électricité, et pas de téléphone ni de médecin à moins de deux heures de route.

La condition des femmes

Ce sont essentiellement les femmes qui font les tâches ménagères : piler le mil, chercher l'eau, etc. Il nous est arrivé de le faire, ce qui a profondément choqué les autochtones parce que nous étions des hommes, et en plus des blancs : nous n'avons donc pas renouvelé l'expérience. Ce sont aussi les femmes qui s'occupent de la nourriture. Elles ont un travail très lourd qui commence tôt le matin. Concernant la vie familiale, c'est la bigamie qui prévaut, mais comme elle implique d'avoir les moyens d'entretenir ces femmes, et compte tenu de l'appauvrissement considérable de cette région, la monogamie est de plus en plus fréquente.

La malnutrition

Il suffit d'observer le ballonnement du ventre des enfants pour savoir qu'ils souffrent de malnutrition. Lors de notre séjour dans ce village qui compte environ mille cinq cents habitants, les récoltes de l'année précédente étaient épuisées, il fallait attendre la saison des pluies pour que revienne la nourriture, et on dénombrait pendant cette période en moyenne un décès d'enfant tous les deux jours.

Pour lutter contre la malnutrition, les enfants consomment des mangues, qu'ils ont à profusion et qui ne leur coûtent rien. Les villageois en exportent par camions entiers. Ils nous en donnaient ou nous les vendaient dix centimes, alors que l'on sait qu'en France une mangue est vendue environ dix francs, ce qui met en évidence un des problèmes liés au développement. Paradoxalement, les mangues sont aussi une des causes de la mortalité infantile, parce que ce sont les enfants qui montent dans les arbres pour les faire tomber, et comme les branches cassent très facilement...

Une autre ressource de la vie locale est la pêche au filet, le long du fleuve Casamance. Le poisson y est abondant.

La joie de vivre

On observait une joie de vivre permanente, malgré tout, et, durant toute notre mission, le sourire de nos interlocuteurs ne nous a jamais quittés. Nous partions de France avec la certitude de pouvoir leur apporter beaucoup, inconsciemment nous pensions même être les meilleurs, et nous nous rendions compte qu'en réalité nous étions égaux, et que dans nos échanges réciproques, leur apport était peut-être plus riche que le nôtre. C'est là un des points très marquants de notre expérience.

L'hospitalité

L'hospitalité est permanente. Les enfants venaient nous apporter des bananes. À chaque fois que nous allions rendre visite à des gens, nous avions droit au menu de fête : ils tuaient un poulet pour nous, alors que pour eux-mêmes ils ne se le permettaient que deux fois par an ; ils n'avaient même pas les moyens de manger du riz. Mais l'hospitalité est pour eux une obligation, elle ne peut être refusée, ce qui est particulièrement touchant.

Le respect des coutumes

Il n'est pas possible de visiter quelqu'un sans prendre le thé, ce qui fait que nous souffrions d'insomnie, tellement nous devions en boire. Il se verse du plus haut possible dans la tasse, ce qui est une marque d'amitié profonde. Lorsque l'on visite une personne, il faut veiller à visiter aussi tous ses égaux, sinon ils penseraient que nous sommes fâchés avec eux, ce qui pourrait entraîner des schismes au sein du village ou des oppositions au projet.

Il faut donc être très vigilant, y compris dans la manière d'aborder le village. Il faut d'abord rencontrer le chef du village, puis les notables, et les personnalités, en respectant les coutumes, par exemple enlever ses chaussures lorsque l'on doit fouler la natte du chef, tout un cérémonial qui s'apprend et une écoute importante si on ne veut pas commettre des erreurs qui peuvent avoir de lourdes conséquences, comme l'arrêt des chantiers. On a vu des volontaires, moins bien guidés que nous, qui se sont trouvés complètement bloqués pour ce que nous considérons comme des brouilles : par exemple le fait que les volontaires vivent séparés peut laisser supposer qu'ils ne s'entendent pas bien entre eux.

L'école

Les adolescents, quand la nuit tombe, se rendent à l'école coranique. Les plus jeunes ont la chance de pouvoir aller dans des écoles gérées localement. Il y a aussi des écoles pour les plus anciens, ce qui montre une forte volonté de la population de se moderniser, d'avoir les moyens de lutter contre sa pauvreté ; leur engagement très fort va à l'encontre du préjugé selon lequel "s'ils ont tant de problèmes c'est parce qu'ils ne se remuent pas beaucoup", alors qu'ils font en réalité bien plus de choses que nous.

La construction de la digue

Sur le bord du fleuve, qui était autrefois verdoyant, tous les arbres étaient morts, et les terres devenues totalement impropres à la culture.

La sensibilisation

Pour envisager de lutter contre cette catastrophe naturelle due à la salinisation du fleuve, et pour qu'un choix soit possible, une première phase d'explication des solutions envisageables s'imposait. Nous avons présenté aux villageois, sous la forme d'un diaporama, ce qu'était un chantier : une participation en main-d'œuvre, et une participation financière. L'aspect financier nécessitait une négociation entre les villageois et, par exemple, le Fond Européen de Développement (FED), et donc une forte mobilisation de leur part pour avoir des chances de décrocher un financement. Nous ne voulions pas assurer cette démarche à leur place mais seulement les soutenir, car ils en étaient capables, et nous voulions qu'ils puissent la reproduire après notre départ.

La négociation

Dans un premier temps ils nous ont écouté d'une oreille distraite, parce qu'ils n'étaient pas très sûrs de la nécessité de leur implication dans les négociations avec le bailleur de fond, mais ils furent bientôt suffisamment motivés pour venir au bureau de l'antenne du FED, tous les jours, un mois durant, parler de leur projet. Ils en ont finalement obtenu le financement. C'est devenu, du reste, un projet pilote : d'autres villages ont demandé la même réalisation, parce que nous allions beaucoup plus loin qu'un simple "clé en mains" ; l'implication du village était réellement forte.

La formation

Les villageois ont ensuite été formés aux techniques de réalisation de digues. Il s'agissait dans notre cas d'un ouvrage en terre. Comme il était capital de la compacter - sinon la digue céderait dès la deuxième crue - il faudrait faire avec les moyens du bord, c'est-à-dire... au pilon manuel.

On a expliqué aussi le fonctionnement de la digue, et en particulier à quel moment il faudrait enlever les coulisseaux du déversoir pour évacuer dans le fleuve les eaux non salées retenues pour laver la terre, ou au contraire quand il faudrait les remettre en place, pour empêcher l'eau du fleuve chargée de sel d'inonder les terres lorsqu'il serait en crue.

Le financement

Il fallait satisfaire le FED qui exigeait que les gens soient rémunérés. Les villageois étaient donc rémunérés, mais moins que s'ils travaillaient sur un autre chantier local : comme ils devaient payer 10 % du prix de l'ouvrage, 5 % étaient financés par la réduction de leur rémunération et, après la vente de la production de leurs champs collectifs, ils pouvaient verser en monnaie trébuchante les 5 % restants.

La communication

Nous devions impérativement dire bonjour dans la langue locale, car on se dit toujours bonjour, même si on est profondément fâché. Nous savions aussi nous enquérir de ce que faisait la personne rencontrée sur notre chemin, et lui demander des nouvelles de sa famille. Heureusement, certains villageois revenus d'une expatriation, avaient acquis une certaine pratique du français et faisaient office d'interprètes. Mais nous devions nous assurer qu'ils ne cherchaient pas à rendre moins dures certaines réalités ou certaines paroles qui pouvaient nous être dites.

Le chantier

C'est le chef du village qui a inauguré le chantier en répandant les premières pelletées de terre. Il avait fallu auparavant défricher la zone où serait implantée la digue, ce qui a demandé beaucoup de temps : par exemple un mois et demi pour venir à bout de la souche d'un arbre récalcitrant. La contrainte financière nous obligeait à travailler avec des moyens de fortune pour transporter la terre et la compacter, ce qui explique le grand nombre de personnes mobilisées sur le chantier. Nous avons dû cependant faire appel à un entrepreneur local pour faire venir de la latérite nécessaire à l'étanchéité, et qu'on ne trouvait pas à moins de soixante kilomètres..

La chaleur était de quarante degrés, ce qui rendait le travail très dur. Les hommes et les femmes ne travaillaient pas ensemble, chacune des catégories ayant ses occupations spécifiques.

Les femmes concassaient les mottes de terre. Quatre puits avaient été creusés pour puiser l'eau nécessaire au compactage. Tous les cinq jours, il fallait les approfondir d'un mètre environ pour continuer à pouvoir puiser de l'eau. Ce sont les femmes qui allaient la chercher. Or les puits étaient éloignés de plusieurs kilomètres. Elles travaillaient par équipes de dix, et remplissaient des seaux qu'elles rapportaient sur leur tête. Elles préparaient aussi la nourriture, directement proposée sur place pour ne pas perdre de temps, car nous faisons une sorte de course contre la montre : pour que le chantier ne soit pas inondé, il fallait impérativement terminer avant la mousson.

La partie en terre battue se faisait par couches successives, en répandant de la terre sur laquelle on versait de l'eau ; les hommes en assuraient le compactage en tapant dessus avec un pilon rudimentaire. Nous participions nous-mêmes à ce travail - cela fait partie de nos principes - mais avec la chaleur ambiante, nous étions exténués au bout d'une demi-heure. Or, contrairement à nous, ils avaient le ventre vide et travaillaient six heures par jour, en chantant. On pouvait vraiment mesurer là leur motivation.

Il fallait aussi créer un soubassement - le noyau d'étanchéité - pour éviter les infiltrations qui auraient pour effet de fragiliser la digue ; il faisait deux mètres de profondeur sur quatre-vingts centimètres de large. Nous nous étions assurés par un relevé pédologique préalable qu'il ne reposerait pas sur du sel, ce qui aurait pu désolidariser le reste de l'édifice.

L'inondation

Tout se passait comme prévu, jusqu'au jour où, sans crier gare, le fleuve nous a fait des siennes en inondant le chantier. Deux mois de travail anéantis, un coup dur pour tout le monde : pour les villageois qu'il a fallu remotiver, et pour nous qui ne savions pas comment, sans devoir payer une fortune, évacuer très vite l'eau du chantier !

Finalement une pompe nous a été prêtée par l'AFVP. Mais il nous a fallu refaire le noyau d'étanchéité, et construire des mini-digues en amont de l'ouvrage pour éviter que le fleuve ne nous surprenne à nouveau ; pour rattraper le temps perdu, les équipes ont été doublées et du coup chacun travaillait deux fois plus. Mobiliser ainsi un tiers de la population d'un village est quelque chose d'assez exceptionnel en Afrique. Mais nous n'avions plus assez de pelles, de seaux, de pioches, et évidemment les villageois attendaient que nous trouvions une solution ; nous leur avons dit que ce n'était pas seulement notre problème, mais aussi le leur : ils avaient bien des seaux chez eux, et d'autres outils ! qu'ils les utilisent pour le chantier ! Ils ne se sont décidés vraiment qu'après deux ou trois jours.

Le déversoir en béton

La partie de l'ouvrage réalisée en béton, le déversoir, a nécessité du ferrailage, toujours avec des moyens du bord, sans pinces, sans cintres, en tordant les ferrailles à la main. Il fait onze mètres de long et deux mètres de hauteur, avec deux couloirs pour le passage de l'eau. Pour assurer l'étanchéité lorsque le déversoir est fermé, chaque couloir est équipé d'un double système de coulisseaux verticaux, dont l'intervalle est simplement rempli de terre compactée, de sorte qu'il soit possible d'en enlever ou d'en rajouter selon les besoins.

Il a été nécessaire d'humidifier chaque jour les coffrages pour que le béton de l'ouvrage ne sèche trop rapidement, ce qui l'aurait fragilisé. Ils ont donc été recouverts de paille, matériau qui garde bien l'humidité ; elle était arrosée chaque jour pendant toute la durée des coffrages. Cette durée a d'ailleurs été double de ce qui se pratique en France pour éviter des problèmes ultérieurs dans la résistance du béton, précaution qui ne peut être transmise que par des personnes expérimentées, d'où l'importance d'un réseau d'information.

La fin du chantier

Vers la fin du chantier, c'était le branle-bas de combat : nous avions trois semaines de retard et la mousson approchait : les hommes se sont mis aussi à porter sur la tête, pratique pourtant réservée aux femmes. À cela s'est ajoutée l'aide tout à fait inespérée d'un autre chantier mieux équipé que le nôtre, mais qui n'avait pas pu démarrer faute de financement : leur petit rouleau compresseur nous a permis de brûler les étapes.

L'étude des terres sécurisées

Pour augmenter les rendements de production de riz, nous devons également édifier des micro-digues sur les terres sécurisées. Afin de nous y préparer, nous partions très tôt le matin - il faisait encore frais - pour faire des relevés topographiques sur une distance d'environ quatre kilomètres, avec des instruments amenés de France par ISF, et nous rentrions autour de midi. Tard le soir, quand la fraîcheur était revenue, nous observions les résultats de nos relevés. Ils coïncidaient parfaitement avec les indications des hauteurs d'eau que nous avaient fournies les autochtones, preuve supplémentaire de l'intérêt qu'il y avait à travailler ensemble. Mais nous avons aussi des contacts avec des Volontaires du Progrès qui, dans la région, traitaient plutôt des problèmes agronomiques ; comme ils étaient là depuis longtemps, nous pouvions bénéficier de leur longue expérience.

Nous avons fait aussi des relevés pédologiques pour :

- identifier la composition du sol, afin d'éviter le sable sur lequel une micro-digue n'aurait pas tenu ;
- mesurer le taux d'infiltration du sol, car il ne sert à rien de retenir de l'eau si elle s'infiltré très vite ;
- repérer les termitières, constructions étanches par excellence : il y en avait tellement et c'était une telle calamité pour les villageois qu'ils considéraient comme une bonne chose d'en détruire autant que nécessaire afin d'en extraire du très bon matériau pour construire les digues.

Une fois l'étude terminée et les propositions faites aux villageois, ils se réunissaient longuement en assemblée générale, avec souvent plusieurs centaines de personnes présentes, parce que là-bas le processus de décision est le consensus, le vote étant hors de question : il marquerait nécessairement une minorité, un schisme, qui affaiblirait le village. S'ils ne parvenaient pas à un tel consensus, ils préféraient que les choses pourrissent aussi longtemps que nécessaire.

Mais il y avait aussi des discussions en assemblée réduite dont les participants pouvaient être le comité directeur, et le comité des villageois, avec d'un côté les hommes, de l'autre les femmes. On avait demandé à ce que les femmes soient présentes, ce qui n'était pas gagné d'avance, mais ce fut très instructif à plus d'un titre.

1 - Les hommes ont compris l'intérêt de faire participer directement les femmes à la discussion, parce qu'elles voyaient des aspects techniques qu'ils ne voyaient pas, et réciproquement. Mais, il fallait que les hommes demandent aux femmes d'exprimer leur avis pour qu'elles se mettent à parler.

2 - Nous étudions toujours au préalable si la demande qui nous est faite correspond vraiment au besoin des gens, s'il n'y a pas des conflits d'intérêt, des choses cachées, etc. Nous avons reçu plusieurs foyers nous disant qu'ils souhaitaient des digues rizicoles. Nous avons pris acte de leur demande, mais nous avons également précisé, en assemblée générale, que nous pouvions faire d'autres choses, comme des bananeraies - nous savions que d'autres villageois y pensaient -, de petites structures routières, des cases de santé, etc. Il est très vite apparu que lorsque les hommes parlaient de bananeraie - ils étaient nombreux dans ce cas -, les femmes gardaient le silence, et lorsque certains hommes - plutôt des exceptions - parlaient de digues rizicoles, les femmes applaudissaient. Nous étions perplexes quant à la décision à prendre.

Après deux heures de discussion, le chef a tranché en optant pour la digue rizicole. Dès lors, tous les hommes qui avaient souhaité la bananeraie ont immédiatement changé de discours, en approuvant la décision du chef. Nous avons mis du temps à comprendre cette attitude. En réalité la bananeraie permettait de rapporter des liquidités, qui sont gérées par les hommes, la riziculture résolvait le problème des femmes qui pensaient à nourrir leurs enfants et la famille, ce qui n'était pas le problème des hommes. Pour percevoir ces subtilités, il faut consacrer beaucoup de temps à l'écoute et la communication.

Notre vie au quotidien

Elle a été pour nous l'occasion de multiples découvertes et d'expériences très enrichissantes.

Le taxi-brousse

Le taxi-brousse c'est quelque chose ! Il ne quitte la gare routière que lorsqu'il est plein. On peut y être amené à garder les poules, pendant que la femme d'en face se refait le chignon... Les taxis-brousse roulent généralement à quatre-vingts kilomètres à l'heure, mais souvent sans freins. Au niveau des croisements, ce sont ceux qui en ont qui s'arrêtent ! Il ne faut pas attendre le dernier moment pour demander au chauffeur de stopper ; il lui faudra souvent un kilomètre, voire plus, pour immobiliser son véhicule : debout sur le frein, le moment de l'arrêt reste aléatoire. Mais le voyage

n'est pas cher : après négociation du prix, nous avons payé soixante francs pour parcourir sept cents kilomètres. Les autochtones doivent probablement payer deux fois moins.

La vigilance

Dans la vie de tous les jours, il faut être très vigilant : nos cases doivent rester très propres sinon les parasites et toutes sortes d'animaux sont attirés ; nous avons vu des enfants poursuivre des serpents jaunes dont le venin vous tue en deux heures... Il faut protéger les livres, sinon ils sont dévorés par les termites. Pour empêcher les araignées, les scorpions et autres bestioles indésirables de monter jusqu'au lit, ses pieds sont placés dans des gobelets en tôle. On regarde toujours l'intérieur des chaussures avant de les mettre, car un animal importun a pu s'y installer. La moustiquaire est une indispensable protection contre le paludisme qui sévit dans ces régions.

La nourriture

Notre nourriture quotidienne était le riz et le poisson : pêché tôt le matin, la chaleur de la journée faisait qu'il n'avait plus le même goût le soir. Nous n'imaginions pas que cela serait aussi dur de manger la même chose à tous les repas. Au bout de deux à trois semaines, c'était vraiment très pénible. Le matin nous avions un petit déjeuner à base de mil, dont le goût pharmaceutique était désagréable, mais heureusement nous avions du café, et du pain tous les trois jours. J'ai quand même perdu cinq kilos en deux mois !

La vie ensemble

Les villageois font preuve d'une très grande ouverture d'esprit ; par exemple ils nous ont invités à la prière en commun, à l'occasion de la fête du mouton, et nous nous sommes joints à eux. Il était inimaginable pour eux que l'on puisse être non-croyant, et nous leur avons toujours dit que nous étions chrétiens. Nous avons dû cependant ajouter que nous étions mariés, parce que dans leur culture, à vingt-deux ans, on l'est forcément, ou bien cela cache un gros problème.

Et toujours un accueil chaleureux ; des enfants nous apportent de quoi nous asseoir au cas où nous serions fatigués ; des adolescents sont heureux de pouvoir toucher la main d'un homme blanc. Seuls les tout petits ont tendance à s'enfuir, effrayés qu'ils sont par cette sorte d'extraterrestre qu'ils n'ont pas l'habitude de voir.

Nous avons pris des leçons de vie collective, d'humilité, et nous avons approché ce que sont peut-être les vraies valeurs. Pour nous ce séjour nous a permis de remettre nos pendules à l'heure.

DÉBAT

L'indispensable préparation

Un intervenant : *L'humanitaire fait souvent rêver les étudiants. Mais une fois sur place, non seulement il leur faut écouter les gens et les comprendre..., mais encore supporter la nourriture, les animaux venimeux et la chaleur. Nombre d'étudiants attirés par le rêve ne tiendraient pas le choc longtemps !*

Nicolas Lejosne : Avant de partir, six à huit mois de préparation en France sont nécessaires. Du courrier est échangé avec les notables, sous la responsabilité du chef du village, et la durée de cet échange constitue déjà un premier critère de sélection. Si la demande est sélectionnée, une mission de reconnaissance permet d'étudier sur place la faisabilité du projet, et si tout va bien, la mise en œuvre commence un an plus tard. Mais les étudiants ne peuvent y participer que lorsqu'ils sont diplômés et s'ils peuvent se libérer au moins six mois.

On ne part pas en mission sans passer par un "collège des opérations de terrain" (surnommé "coléoptère" !) chargé d'évaluer le contenu et la préparation de la mission ; composé de personnes chevronnées et connaissant le terrain, soit il accepte le départ, soit il exige un complément de préparation, soit il le refuse. Quoi qu'il en soit, trois week-ends de formation sont obligatoires, dont deux consacrés à une sensibilisation à la culture locale et à la logistique - autant de points qui ne souffrent pas l'improvisation. Il y a d'autres week-ends de spécialisation, par exemple sur le béton, l'agriculture, etc. De plus nous sommes en liaison avec de nombreux organismes associatifs compétents dans tous ces domaines pour bénéficier de leurs acquis et leur apporter le fruit de nos propres expériences.

La sélection des demandes

Int. : *Qui décide des missions à entreprendre ?*

N. L. : C'est le Collège de Liaison et d'Identification des Projets (CLIP) qui centralise toutes les demandes ; seulement 30 % d'entre elles connaissent une suite ; 50 % restent en l'état, faute d'une réelle motivation des demandeurs ; les demandes de financement déguisées, ou celles qui passent sous silence l'absence de logistique nécessaire - à quoi bon construire un hôpital s'il n'y aura pas d'infirmiers ? - sont classées sans suite. De même nous refusons d'être utilisés pour donner du pouvoir aux demandeurs, ou pour légitimer des pratiques incorrectes, comme des détournements de fonds, plutôt fréquents là-bas. Enfin, pour être retenue, une demande doit correspondre à un besoin largement partagé.

L'échange des savoirs

Int. : *Les villageois utilisent-ils l'écriture ?*

N. L. : Oui, mais certains seulement, et depuis peu. Ceux qui se sont expatriés momentanément sont revenus en sachant écrire. Un très gros effort se fait dans ce sens dans les écoles coraniques, car les Africains sont bien conscients que ne pas savoir écrire les pénalise fortement.

Int. : *Quels sont les savoirs que vous avez transmis, et ceux que vous avez reçus ?*

N. L. : Nous avons beaucoup travaillé avec les villageois sur l'organisation, et encouragé la mise par écrit de toutes les décisions prises. Nous les avons fortement incités à exploiter leurs champs communs pour financer partiellement l'ouvrage. Nous avons fait en sorte qu'ils deviennent autonomes dans la négociation avec des bailleurs de fonds ou d'autres ONG. Nous leur avons appris à bien gérer l'ouvrage, et à savoir réagir en cas d'incident. Nous leur avons fait toucher du

doigt l'intérêt de donner la parole aux femmes. Tout ce travail de formation a évidemment demandé beaucoup de temps.

En échange, nous avons reçu une immense richesse humaine. À leur manière ils sont aussi compétents que nous. Leur savoir-faire en commun est remarquable et leur mémoire collective extrêmement riche, ce qui illustre bien l'expression de Hampaté Bâ : « *Quand un vieillard meurt, c'est une bibliothèque qui brûle !* »

Int. : *Y a-t-il des Africains diplômés qui participent à ce genre d'opérations ?*

N. L. : C'est assez récent. Nous essayons de travailler avec des étudiants d'écoles d'ingénieurs locales. Notre rôle se déplace alors sur l'aide à la prise d'autonomie. Dans la mission que nous avons décrite, le chef de chantier était un ingénieur local.

Int. : « Il faut quatre ans d'observation pour commencer à peine à comprendre quel est le désir de la population » : *voilà ce qu'ont dit des Indiens, dans un groupe de réflexion dont je fais partie à l'UNESCO. En général les gens ne disent ni oui ni non ; du reste ce n'est pas poli de dire non, mais, sans le dire vraiment, le résultat est souvent le même : l'action ne suit pas. Je suis donc surprise que vous ayez osé faire d'emblée écrire les décisions.*

Par ailleurs, quand vous êtes allé sur le terrain pour agir et que vous êtes sur le point de rentrer en France, on ne vous dit pas : « Merci pour ce que vous avez fait ! », mais plutôt : « c'est dommage, on commençait à vous connaître ! ». Le plus important pour eux, c'est bien la relation que vous avez créée. Et cela peut inciter à la réflexion ceux qui se font quelques illusions sur les bienfaits de leur travail.

N. L. : Sur la nécessité d'une longue observation, je vous rejoins complètement. Mais nous ne disposons pas du temps nécessaire ; pour limiter nos erreurs, nous nous efforçons de travailler en collaboration avec des gens présents sur place depuis longtemps ! Vouloir gérer les réunions est une gaffe que nous avons failli commettre. En réalité, lors de notre arrivée, le gestionnaire du chantier était déjà là, et avait appris aux villageois à coucher par écrit le résultat de leurs propres concertations, afin d'éviter les perpétuelles remises en question ; comme plusieurs membres du comité directeur parlaient français, nous pouvions en prendre connaissance. C'était donc pour nous très précieux.

Des fondements culturels

Int. : *Les affrontements tribaux et les hiérarchies très fortes sont-ils des traits toujours incontournables ? Par exemple le mariage mixte est-il admis entre un garçon d'une tribu et une fille d'une autre tribu ?*

N. L. : De tels mariages sont rares. C'est du reste un sujet tabou. En revanche, il y avait effectivement deux ethnies au sein du village, les Mandingues et les Peuls, ce qui montre bien que des coexistences sont possibles ; je n'ai pas observé de conflits ouverts entre eux, ce qui ne veut pas dire qu'il n'y en avait pas de cachés, éventuellement susceptibles de tourner très mal si une des ethnies se sentait soudain menacée dans sa survie.

Int. : *En Afrique, l'islam est en rivalité avec le catholicisme et le protestantisme, or la particularité de l'islam est d'être très démocratique, ce qui explique sa conquête du monde au XVII^e siècle. Je me demande donc comment il peut faire bon ménage avec des structures tribales.*

N. L. : Si l'islam a du succès en Afrique, c'est qu'il accepte la polygamie, ce qui n'est pas le cas du catholicisme. Ce dernier est en revanche mieux perçu du point de vue de la démocratie, parce que les rapports hiérarchiques y sont plus clairs, tout en préservant le fait que devant Dieu, nous sommes tous égaux ! Mais je n'ai pas personnellement ressenti, par exemple dans les pays du Maghreb, que l'islam soit démocratique et peu hiérarchisé. J'aurais plutôt l'impression du contraire.

Des effets de la différence

Int. : *L'écart énorme des revenus ne pose-t-il pas de gros problèmes dans vos relations avec les autochtones ?*

N. L. : Dans la capitale, nous sommes perçus comme des portefeuilles ambulants, mais ce rapport s'estompe dans la brousse. À l'inverse, l'accueil des villageois était un peu dérangent pour nous, parce que notre nourriture leur coûtait une petite fortune et ils ne voulaient pas entendre parler d'une quelconque participation de notre part. Nous leur avons expliqué que si nous admettions de respecter totalement leur culture, nous étions en complète contradiction avec la nôtre, et, après de longs palabres, nous sommes arrivés à un compromis.

Int. : *Votre jeunesse a-t-elle posé des problèmes de reconnaissance de la part des villageois plus âgés ?*

N. L. : Le problème de l'âge se pose dans nos rapports avec les représentants des institutions, mais pratiquement pas lorsque nous sommes en mission, d'abord parce que nous sommes blancs, et ensuite ingénieurs, donc perçus comme compétents.

Int. : *C'est donc très important d'être blanc ?*

N. L. : L'homme blanc détient par définition le savoir, du moins un certain savoir. Ils ne comprennent donc pas qu'un blanc puisse leur poser des questions. Nous devons leur expliquer que nous avons certes des idées, mais que nous risquons d'être à côté de la plaque s'ils ne nous aident pas ; du reste ils le savent très bien ! La gestion du savoir n'est donc pas évidente.

Int. : *Avez-vous commis des gaffes ?*

N. L. : Certainement, mais dans au moins les trois-quarts des cas, nous n'en avons pas eu la moindre conscience !

Présentation de l'orateur :

Nicolas Lejosne : ingénieur Arts et Métiers (ENSAM), en thèse au Centre de Recherche en Gestion de l'École polytechnique sur la problématique des transferts de technologie visant la promotion et la création de PMI en Afrique, il est actuellement responsable de l'appui au secteur privé au sein d'Ingénieurs Sans Frontières.

ISF : 14 passage Dubail - 75010 Paris
tel : 01 53 35 05 40 - fax : 01 53 35 05 41
courrier@isf-france.org

Diffusion avril 2000