

L'âge d'or de la recherche-système

Souvenirs du Département Systèmes de l'ISRA

Etienne Landais

Introduction

Ma première rencontre avec Jacques Faye eut lieu quelques jours après mon arrivée au Sénégal, en novembre 1982. Philippe Lhoste, qui était pour beaucoup dans ma nouvelle affectation, m'accompagna jusqu'à son bureau, au premier étage du bâtiment affecté au Département Systèmes et au BAME, au fond de la concession du Laboratoire de Hann.

Cette rencontre était a priori empreinte de curiosité et de bienveillance mutuelles, Philippe ayant longuement vanté à chacun de nous deux les qualités de l'autre et l'amitié qu'il nous portait à l'un comme à l'autre. Mais il ne m'avait rien dit de l'apparence physique de Jacques. De petite taille, pas bien épais, pas bien beau, une main à moitié infirme, il ne payait pas de mine. La simplicité de sa mise (jean, chemisette, baskets), de son propos, de ses attitudes, tout concourait à montrer que le directeur du tout jeune Département de recherche sur les systèmes de production et le transfert de technologies en milieu rural et du Bureau d'analyses macro-économiques de l'ISRA n'entendait pas user du moindre artifice pour impressionner ses interlocuteurs. Il n'en avait nul besoin : dès nos premiers échanges, une évidence s'imposa à moi : mon futur patron, éminemment sympathique, était doué d'une intelligence et d'un charisme hors du commun.

Jamais, dans le cours d'une vie professionnelle qui m'a fait rencontrer nombre de personnalités éminentes, de la recherche, de l'enseignement supérieur et d'ailleurs, je n'ai connu personne qui soit doté à ce point de ces qualités, si ce n'est peut-être le regretté Michel Sebillotte, qui était l'un de nos inspirateurs, et qui nous a quittés la même année que Jacques.

C'est pourquoi j'ai souhaité, à l'occasion de cet hommage, tenter de démêler ce qui faisait la qualité à mes yeux la plus frappante de Jacques : son charisme, avant d'évoquer l'inoubliable aventure collective dans laquelle il nous a entraînés, grâce à ce don extraordinaire qu'il avait.

Un porteur charismatique...

La première source du charisme de Jacques résidait dans ses qualités personnelles. Ouvert aux autres, il était de contact et de commerce faciles. Direct, a priori bienveillant, il croyait à la vertu du dialogue et de la concertation. Il savait écouter et apprendre des autres, notamment pour enrichir en permanence sa connaissance approfondie du monde rural sénégalais et

nourrir son analyse très fine de ses difficultés. Tout dialogue avec lui, quel qu'en soit le sujet, donnait lieu à une écoute réciproque intense, à la sommation d'aller sans détour ni délai au fond des choses.

Jacques avait un sens aigu de l'amitié. Chaleureux, empathique, il cachait un naturel sensible et timide, qui ne l'avait pas empêché de se construire une solide confiance en lui-même. Son caractère était marqué par une grande liberté d'esprit et de jugement. Imprégné de valeurs bien ancrées, il incarnait un mélange à parts égales d'idéalisme et de réalisme.

Son engagement militant au service du monde rural, d'un développement équitable et durable, de la construction d'un monde plus juste et plus solidaire, était total, désintéressé, passionnel. Lorsque ces enjeux lui semblaient en cause, il se montrait intransigeant, sans aucune complaisance. Compagnon fidèle et avocat infatigable du mouvement paysan, il était reconnu comme agissant sans équivoque dans l'intérêt du monde rural sénégalais et donc de la société sénégalaise toute entière.

Le verbe haut et souvent rude, Jacques n'était pas homme de compromis. Déterminé, inflexible, il pouvait se montrer un redoutable combattant. Dès lors que ses valeurs éthiques ou politiques étaient attaquées, une sainte indignation l'emportait. Sa voix changeait curieusement de ton, jusqu'à dérailler dans l'aigu. Et malheur à qui suscitait son courroux. Il se faisait accusateur public, imprécateur. Dans ces moments où il ne craignait pas de se montrer excessif, voire injuste, il arrivait même à ses amis de courber la tête sous l'orage.

Son engagement, son parler vrai lui conféraient une stature morale qui le distinguait nettement dans notre monde professionnel et lui valaient le respect et l'attachement de beaucoup. D'autres le craignaient pour les mêmes raisons.

Le charisme de Jacques s'alimentait aussi de sa puissance intellectuelle, de sa capacité d'analyse et de synthèse, de sa largeur et de sa hauteur de vue. En matière de stratégie de recherche, il suivait une ligne claire, appuyée sur son expertise personnelle, très construite et très documentée, de l'évolution du monde agricole sénégalais et sur une vision véritablement systémique du développement agricole et rural.

Cette maîtrise de son sujet ne manquait jamais d'impressionner ses interlocuteurs. Nul ne doutait, parmi ses collaborateurs, de sa capacité à mener à bien le projet ambitieux porté par le Département, de sa compétence en matière de programmation. On le savait tout aussi capable de faire entendre sa voix à l'extérieur, de s'imposer dans le jeu des rivalités et oppositions institutionnelles de toute sorte, à l'échelle nationale comme à l'international, de protéger le Département et lui obtenir les financements nécessaires.

Cette stature intellectuelle, scientifique et morale aurait amplement suffi à faire de Jacques Faye un dirigeant hors pair. Mais il faisait preuve en outre, lorsqu'il prenait la parole, d'une pertinence et d'une éloquence impressionnantes. Capable de tenir à mi-voix des discours dénués de tout effet oratoire, mais d'une intelligence fascinante, il l'était également d'envolées quasi lyriques. Je l'ai vu littéralement subjugué des auditoires très divers.

Son évident charisme conférait à Jacques, à travers son discours, son tempérament, ses actions, un étonnant pouvoir de séduction et d'influence. Il avait le don de susciter chez ceux

qui l'écoutaient une émotion particulière à travers laquelle il leur communiquait ses convictions, ses valeurs, les faisait adhérer à sa vision, partager ses objectifs. Il exerçait ainsi sur beaucoup un ascendant puissant, émotionnel, qui lui permettait d'inspirer, de stimuler, d'engager et de diriger les autres.

Ce leadership charismatique faisait merveille en matière de motivation et d'animation du Département, au sein duquel l'adhésion au projet porté par Jacques était très forte, voire enthousiaste. Son autorité était incontestée. Pour autant, il ne se comportait pas en autocrate. Que ce soit à l'échelle de l'équipe de direction ou du Département tout entier, le débat n'était pas un vain mot. Son plus grand talent consistait à entraîner et fédérer les énergies individuelles dans des dynamiques collectives. Je puis témoigner de ce que nous avons construit notre schéma d'organisation, puis chacun des programmes régionaux de recherche dans une concertation approfondie et un véritable élan collectif.

Jacques était connu, selon l'expression de son ami Bachir Diop, pour « son exigence tyrannique de rigueur et sa méticulosité d'orfèvre ». Ce niveau d'exigence, combiné à son franc-parler et à son émotivité, se traduisait, vis-à-vis des chercheurs du Département, par de fréquents éclats de voix. Nous visitions régulièrement les équipes régionales, et nombreux sont ceux qui se souviennent d'avoir subi, à l'occasion de ces passages, quelque engueulade homérique. Le déroulement de ce type de séance était toujours le même. Jacques écoutait, repérait avec une perspicacité sans pareille les failles, les manquements, les approximations. Il gardait le silence, de plus en plus crispé, jusqu'à ce qu'éclate son indignation. Il prenait alors la parole, et c'était un enchaînement impitoyable de critiques radicales, accompagné, de manière non moins systématique, d'ouvertures constructives. Ses « victimes » en ressortaient régulièrement essorées, piteuses, mais galvanisées. Critiquées sans ménagement, éprouvant durement leurs propres limites, elles avaient en même temps conscience de bénéficier individuellement de l'extrême attention et de l'engagement total du chef du Département et s'en trouvaient valorisées, sollicitées, encouragées.

... pour un projet magnifique

Lorsque j'ai connu Jacques, fin 1982, il venait de soutenir à l'Université Paris X Nanterre une thèse de Géographie tropicale intitulée « Régime foncier traditionnel et réforme foncière au Sénégal ». Après une dizaine d'années de terrain, dont quatre à la tête du Projet Unités expérimentales du Sine-Saloum, il était un sociologue rompu au travail en équipe avec des agronomes.

Pour ma part, je venais d'achever la rédaction d'une thèse de doctorat ès-Sciences intitulée « Analyse des systèmes d'élevage bovin sédentaire du nord de la Côte-d'Ivoire », que je me préparais à soutenir devant l'Université Paris XI. Zootechnicien, j'étais ouvert à la pluridisciplinarité avec les sciences humaines et sociales.

Riches de nos expériences antérieures, nous avons rapidement identifié ce qui nous rapprochait. Une même volonté de travailler concrètement pour le développement agricole

et rural ; un même combat pour sortir des stations de recherche et travailler en milieu paysan, afin de prendre en compte les contraintes et les objectifs des acteurs du monde agricole ; la même conviction qu'il fallait pour cela conduire une recherche articulant différents niveaux d'organisation, des exploitations agricoles familiales jusqu'aux systèmes agraires, en s'inspirant des concepts et méthodes de ce que l'on appelait alors « L'analyse des systèmes ». La même ambition, enfin, d'instrumenter cette recherche-système dans le champ agronomique au sens large et d'œuvrer au décloisonnement des disciplines scientifiques, à la réorganisation des organismes de recherche et à la réforme des politiques agricoles.

Sur cette base, nous avons vécu trois années de travail acharné dans une ambiance extraordinaire de connivence intellectuelle, d'enrichissement mutuel et d'amitié (j'adorais travailler avec Jacques, mais je tiens à dire ici que j'aimais tout autant discuter en flânant avec lui de tout et de rien, ou rire aux éclats en déconnant autour d'une bière). Nous communiions dans le culte de la recherche-système et du développement durable. Tout était à faire. Les moyens étaient là, à commencer par une équipe internationale magnifique, jeune et enthousiaste, puissamment motivée par Jacques. La tâche était exaltante, le contexte favorable, mais le défi était énorme.

Créé seulement sept ans auparavant, l'ISRA avait repris l'ensemble des activités de recherche agricole jusque-là déléguées aux instituts français spécialisés. Dès 1978, le gouvernement sénégalais, désireux de donner une nouvelle impulsion pour accélérer la résolution des problèmes de développement agricole du pays, avait élaboré un plan pluriannuel pour la recherche agricole et demandé l'assistance de la Banque mondiale. Cette initiative déboucha sur la mise en place du Projet de recherche agricole (PRA), que l'ISRA a commencé à exécuter au début de l'année 1982 et qui devait durer six ans. Ce projet très ambitieux, à la préparation duquel Jacques avait activement participé, était financé conjointement par la BIRD/IDA, l'USAID, La France (FAC), l'Europe (FED), la Coopération suisse et le budget national sénégalais. Il modifiait en profondeur l'organisation scientifique et administrative de l'ISRA, notamment en prévoyant la création du Département de recherche sur les systèmes de production et le transfert de technologies en milieu rural et celle du BAME, ces nouvelles entités étant toutes deux placées sous la direction de Jacques, dont l'entregent s'était imposé aux yeux de tous les bailleurs de fonds.

Le PRA confiait au Département la responsabilité de créer de toutes pièces, au sein des Centres régionaux de l'ISRA, et dès la première année du projet, cinq équipes de recherche pluridisciplinaires sur les systèmes de production, ainsi que la gestion d'un important ensemble de programmes de « recherche d'appui à la production végétale » (Bioclimatologie, Pédologie, Fertilisation, Malherbologie, Machinisme agricole, Technologie post-récolte, Hydraulique agricole...).

En plus de ces objectifs d'une ambition déraisonnable pour une structure aussi jeune, disposant tout au plus de quinze chercheurs confirmés, le Département et le BAME seront rapidement appelés à jouer au niveau de l'ISRA un rôle essentiel dans les politiques de formation des jeunes chercheurs nationaux, d'équipement et de formation informatique, de valorisation des résultats de la recherche et de liaison avec les sociétés de développement.

Quoi qu'il en soit, le lancement du Département Systèmes de l'ISRA, expérience inédite à divers titres - la personnalité de son leader, la nouveauté de son objet, l'originalité de la composition de l'équipe et l'importance des moyens qui lui étaient alloués - se déroula sous les regards attentifs de la communauté internationale de l'aide publique au Développement. Et d'emblée, cette nouvelle structure s'affirma comme un lieu bouillonnant de réflexions et d'échanges.

Le Département se trouvait en effet, par construction, au cœur du débat qui agitait, à l'échelle mondiale, la recherche agronomique à propos des approches systémiques du développement agricole, dont l'émergence soulevait autant d'intérêt et d'espoirs que de résistance et de controverses passionnées. Il organisait, en effet, la rencontre entre les deux principaux courants en présence. Le premier, d'obédience anglo-saxonne, était issu de plusieurs Centres internationaux de recherche agronomique (Icrisat, Irri...), et commençait à diffuser dans diverses universités américaines (Université de Floride, Texas A&M...), dont la prestigieuse Michigan State University (MSU), qui nous avait dépêché cinq chercheurs. Le second se développait au sein des organismes français de recherche agronomique : l'Inra s'était doté, en 1979, d'un département Systèmes agraires et développement (Inra-SAD), tandis que les instituts du Gerdar, qui nous avaient détaché neuf chercheurs (j'étais l'un d'eux), se préparaient à se fondre dans le Cirad (ce qui fut fait en 1984), lequel mettrait à son tour en place, dès 1985, son département Systèmes agraires (DSA-Cirad).

A ce titre, nous accueillions presque chaque semaine des visiteurs passionnés et passionnants venus des quatre coins du monde débattre avec nous de l'intérêt et des limites de ces approches. J'avais le sentiment très vif d'arriver au bon moment au bon endroit !

En 1986, nous étions parvenus à mettre en place et faire fonctionner trois équipes régionales (sur les cinq prévues par le PRA) et un Programme pluridisciplinaire consacré à la Zone Sylvopastorale. L'appui scientifique à ces équipes et l'animation de l'ensemble reposait sur l'équipe centrale du Département, dont j'étais chargé de coordonner l'action. Intitulée Groupe central d'analyse-système, elle était constituée, outre Jacques lui-même, de quatre chercheurs seniors : François Faye (agronome, chargé de jouer le rôle de secrétaire général), Jim Bingen (socio-économiste, responsable de l'équipe de la MSU), Eric Crawford (économiste) et moi-même. A partir de 1985, elle fut renforcée par l'arrivée de Joshua Posner, un agronome en provenance de l'équipe-système Basse-Casamance, qui nous rappelait en permanence que la priorité absolue était à l'amélioration de la condition paysanne ; il devint l'un des piliers du GCAS et, pour moi, un ami très cher, qui nous a lui aussi quittés prématurément, moins de deux ans après Jacques. Pape Léopold Sarr et Guy Pochtier, qui suivaient particulièrement les recherches d'appui, se joignaient généralement à nos réunions. Nous débattions beaucoup et nos discussions débouchaient sur un flot de mises au point théoriques, de notes méthodologiques et autres recommandations dont nous inondions les chercheurs et techniciens du Département. Tant et si bien que l'acronyme « GCAS » ne tarda pas à être détourné en « Jacasse » par les membres des équipes régionales que nous étions chargés de piloter.

Une difficulté importante tenait à l'inexpérience des chercheurs du département. Ainsi, sur les vingt-sept chercheurs sénégalais présents en 1986, vingt avaient été recrutés après 1982 ! Plusieurs des chercheurs du Cirad étaient également débutants. Nous avons donc mis en œuvre un plan de formation qui visait à les envoyer compléter leur formation en France ou aux Etats-Unis jusqu'au niveau master ou DEA. Cette politique limitait sérieusement la disponibilité d'une partie des forces vives du Département, mais Jacques la défendait bec et ongles. Elle aboutit à terme à la soutenance de plus d'une douzaine de thèses, résultat dont il était particulièrement fier.

Autre fierté : les « ateliers » que nous organisions, avec des objectifs variés : formalisation de nos démarches et des méthodologies adaptées, présentation et discussion de l'état d'avancement des recherches des différentes équipes régionales et de leurs résultats, présentation de leur travail par les jeunes chercheurs, synthèses thématiques par exemple sur la recherche agronomique pour le milieu paysan ou les méthodes pour la recherche sur les systèmes d'élevage tropicaux. Selon le cas, ces ateliers pouvaient être réservés à des publics restreints, ou au contraire ouverts plus ou moins largement au-delà des frontières du Département. Dans tous les cas, ils étaient le lieu d'échanges interdisciplinaires aussi passionnés que productifs, que nous nous attachions par la suite à valoriser de notre mieux. Nous en gardons tous un souvenir très vif, et beaucoup des chercheurs extérieurs qui ont eu le privilège d'y participer ont été frappés par l'intensité et la qualité de la dynamique collective qui était la marque du Département.

Si investis soient-ils dans leurs tâches d'animation scientifique, nos chercheurs seniors ne suffisaient cependant pas à couvrir les besoins d'encadrement individuel d'autant de jeunes chercheurs. Faute de temps, faute parfois des compétences nécessaires, nous étions donc contraints de faire largement appel à des intervenants extérieurs, dont il fallait organiser et financer les missions, ce qui entraînait en retour de nouvelles charges de travail.

Les relations extérieures n'étaient pas non plus toujours simples à gérer. La notoriété dont jouissait le Département, les moyens importants dont il était doté, n'étaient pas sans susciter quelques démanagements. Il était en outre souvent perçu par les autres départements de l'ISRA, en raison de sa pluridisciplinarité constitutionnelle, comme un concurrent impérialiste et tentaculaire, d'autant que Jacques revendiquait d'une manière parfois provocante de jouer un rôle aussi bien en amont de leur action (dans la programmation et la coordination des recherches) qu'en aval (dans l'intégration et la valorisation des résultats pour le développement). Et quitte à nous compliquer encore un peu les choses en irritant les politiques, il ne perdait pas une occasion d'exposer publiquement les raisons pour lesquelles les choses iraient beaucoup mieux dans le pays si la recherche agronomique était appelée à jouer le rôle qu'elle méritait dans les débats sur l'avenir de la société sénégalaise.

Pour avoir vécu de près les difficultés institutionnelles et les conflits incessants dans lesquels se débattait le département SAD de l'Inra, créé trois ans plus tôt, je ne me faisais aucune illusion sur les chances que nous avons de développer, en quelques années seulement, une coopération harmonieuse avec les autres départements, voire avec les centres régionaux de l'ISRA, dont les responsables étaient majoritairement hostiles au PRA, comme avec les sociétés de développement, qui se montraient plus inquiètes de nous voir investir leur pré

carré qu'intéressées à collaborer avec nous. Il aurait fallu, pour créer la confiance et obtenir les résultats espérés, laisser beaucoup plus de temps au temps.

Le Département disposait globalement des financements nécessaires. Mais ces dotations étaient attribuées aux projets de recherche que les différents bailleurs avaient choisi de soutenir. Certains de ces projets – le Département et le BAME en géraient une bonne quinzaine – émergeaient à cinq ou six sources de financement différentes. Or chaque bailleur de fonds imposait ses propres procédures de gestion et de suivi, ne débloquant des fonds nouveaux qu'au vu des rapports d'exécution technique et financière des phases antérieures de chaque projet. Au total, les tâches de gestion financière et les relations avec les bailleurs représentaient une charge de travail démesurée. Et l'ISRA était loin de disposer des compétences en gestion et en informatique qui auraient été nécessaires pour faire face à cette complexité inouïe en matière de gestion et de finances.

Durant les deux premières années, le Département réussit néanmoins, mieux que d'autres, à mobiliser les crédits qui lui étaient attribués. Néanmoins, la levée des inévitables blocages prenait beaucoup de temps, entraînant des retards qui se cumulaient. Or, la part du financement couvert par le budget sénégalais ne suffisait pas à couvrir ne serait-ce que la rémunération des personnels nationaux, le Département était dangereusement dépendant des crédits extérieurs... qui n'arrivaient jamais à temps. Ceci nous contraignit à une gestion de plus en plus compliquée et de plus en plus hasardeuse. Il fallait en permanence faire de la cavalerie. Jacques jonglait avec les crédits et les bailleurs de fonds, qu'il enfumait si nécessaire. Nous savions pertinemment que cela ne pourrait pas durer très longtemps, d'autant que le reste de l'ISRA s'enfonçait en même temps dans une crise profonde.

Conclusion

Au total, le projet que nous avait confié le PRA était clairement surdimensionné par rapport aux forces réelles du Département et irréaliste par rapport à l'état de son environnement institutionnel ; le calendrier était intenable, le mode de financement inadapté et ingérable. Nous avançons sur une corde raide, conscients de la fragilité de l'exercice.

Réduire les résistances de toutes sortes, surmonter la fragilité de la gestion, participer à consolider les nouvelles structures de l'ISRA, construire tous azimuts des alliances nouvelles et valider en même temps, sur le plan scientifique, un projet inédit à l'échelle mondiale, tout cela à marche forcée, c'était tout bonnement mission impossible. Mais comme le disait Jacques : « Même si nous n'avons que quatre ou cinq ans devant nous, ça vaut le coup. En cinq ans, on peut changer le monde. Mais il faut foncer ! ». Alors on a foncé.

1982-1987 : la fête a duré cinq ans, de la création du Département jusqu'au départ de Jacques. Cinq années formidablement remplies et productives, en dépit de tout. Cinq années durant lesquelles j'aime à penser que nous avons effectivement contribué, à notre mesure, à changer le monde, en faisant avancer nos idées. Une aventure scientifique et humaine qui a profondément marqué tous ceux qui l'ont vécue. Un moment de grâce.

Pour ma part, j'avais quitté le Sénégal à la mi-86 pour rejoindre l'Inra-SAD. L'amitié précieuse de Jacques m'a accompagné jusqu'à sa mort et je garde au cœur, aujourd'hui encore, un souvenir lumineux de ces années passées à ses côtés, au sein de cette merveilleuse équipe, dont je salue tous les membres avec émotion.