

## **Entre reproduction, résistance et changement d'un cas de résilience agricole : la filière du café au Burundi**

Gonzague MARTIN

### Objet :

Observation d'un changement en train de s'opérer dans un secteur d'activité, la filière café soumis à une injonction de « changement » par la Banque Mondiale principale source de devises pour le Burundi, l'un des pays les plus pauvres du monde.

### Objectif :

Réflexion sur le changement d'un acteur issu du modèle colonial et qui est conduit à se réformer sous contrainte exogène et les effets des freins au changement chez les acteurs du système au sens de Crozier.

Loin d'apporter des réponses toutes prêtes sur la méthode ou sur les résultats attendus et l'avenir du projet, ce travail a vocation à provoquer le questionnement sur les motivations, les moyens, les méthodes, l'avenir possible d'un changement contraint.

Au regard de constantes sociales et sociologiques nous espérons que ces questionnements et ce cas bien spécifique du Burundi serviront de socle de travail et de réflexions, autour des nécessaires limites et spécificités géographiques, économiques, politiques et stratégiques aux diverses échelles (locale, nationales et internationales) que peuvent susciter le cas.

Il est bien sûr exclus de pouvoir tirer des généralités transposables à d'autres secteurs d'activité au niveau local, national, continental ou au delà mais ce travail se veut source d'inspiration et de motivation et d'optimisme sur le plan des réformes à mettre en place pour permettre un pilotage du changement dynamique au Burundi et dans d'autres pays et ainsi mieux préparer l'avenir pour moins le subir.

C'est en ce sens que nous nous appuyons dans ce travail sur le travail de Raymond Boudon et de son dictionnaire critique de la sociologie<sup>1</sup> au travers de deux articles sur le Changement social et celui sur la Résistance.

En effet, si la résilience organisationnelle est la capacité de l'organisation à revenir à un cours habituel de choses après avoir subi un choc, c'est bien que l'organisation résiliente a appris à supporter les chocs et a su y résister. Cette résistance a sans doute à voir avec la résistance au changement, le changement étant ici un ou plusieurs chocs violents de l'histoire comme la décolonisation, une guerre, des injonctions et des contraintes externes (Gouvernementales, organismes tels que FMI et Banque Mondiale...).

---

<sup>1</sup> R. BOUDON, F. BOURRICAUD, *Dictionnaire critique de la sociologie*, Puf, 7ème éd., 2011.

Cette résistance particulière se combine, s'articule de façon adroite et subtile avec la fameuse résistance au changement qui loin d'être négatif contribue sans doute plus ou moins fortement à cette capacité du système à éviter d'accomplir, accompagner, cautionner des décisions néfastes à terme.

Cette résistance ne vaut et ne tient que pour autant que les acteurs du système y trouvent ne serait ce qu'un intérêt minimum acceptable : revenus, pouvoir, .....

Ainsi une variation dans le jeu des acteurs peut modifier la contrainte et l'équilibre du système et venir impacter les conditions du maintien de l'homéostasie au point qu'un nouvel ajustement soit nécessaire.

Dans le cas de la filière café au Burundi, les données historiques ont un poids important pour bien comprendre la situation.

A l'observation nous avons affaire à un type d'organisation imposé par le pays colonisateur, en l'occurrence la Belgique pour des raisons spécifiques à sa politique coloniale à vocation large et débordant l'intérêt direct du pays, politique contraignante et assez autoritaire qui s'est faite au détriment des infrastructures dont on voit aujourd'hui que le retard est assez paradoxalement à l'origine de la privatisation de la filière café.

Ce système perdure bien après la décolonisation et l'on peut observer que ce type de système qui met l'agriculteur dans un état de suggestion et constitue ce que les sociologues qualifient de véritable « trappe à pauvreté ». Le modèle perdure et ce avec l'aide de l'Etat et de ses ajustement en ce qui concerne le mode de rémunération des agriculteurs en deux temps : un achat à un prix déterminé de la récolte et un deuxième paiement après la vente sur le marché international en fonction des excédents et de la fluctuation des cours.

Cette politique d'encadrement par le gouvernement semble avoir permis aux agriculteurs de sortir d'une économie de subsistance et favorisé l'accès à des biens de consommation et à l'éducation ce qui explique que le système, pour autant qu'il assurait plus que le coût des matériaux et du travail peut convenir à l'ensemble des acteurs et perdurer ou du moins ne pas provoquer de rejet.

A la différence d'autres cultures telle celle du thé, autre source de devises pour le Burundi, la question du maintien ou non de la culture du café par les agriculteurs est fortement marquée par le fait qu'il n'y a qu'une seule récolte par an et que donc la gestion des revenus n'est pas la même. Ainsi le cours du café revêt une importance particulière que double paiement permettait de corriger mais sans garantie. Le secteur était donc le plus susceptible d'être remis en cause.

L'Etat après la décolonisation contribue au maintien de l'institution et sanctionne durement l'arrachage des plans de café malgré la difficulté du maintien de prix acceptables pour les agriculteurs et l'empêchement de dégager des terres pour des cultures plus rentables.

Nous voyons donc apparaître une des raisons de la persistance du modèle colonial et si la filière c'est maintenue c'est du à des contraintes plus qu'au volontarisme des exploitants. Ceux ci ont alors choisi le pari de ne plus faire l'entretien nécessaire créant un écart de production propre à maintenir les cours.

L'introduction d'un semblant de concurrence avec la possibilité pour les agriculteurs de vendre leur récolte à une structure étatique de stations de lavage ou à un groupe privé freine le recul de la filière.

La guerre civile des années 90 au delà du fait de l'insécurité et des pertes humaines est un marqueur fort d'un début de rupture dans le respect imposé par le gouvernement de respecter les habitudes de la culture quasi obligatoire dans les régions concernées.

Le lent changement vers la réconciliation et la démocratie après la guerre, laisse plus de choix aux producteurs quant à l'arrachage des plants et au rééquilibrage de leurs revenus.

C'est dans ce contexte de recul qu'intervient l'injonction de la Banque mondiale de privatiser le secteur.

Il semble que ce soit la volonté d'exploiter d'autres ressources telles que les minerais dont le précieux nickel au potentiel bien plus important, impulsé par la Banque Mondiale la aussi que l'on doive ce changement . Le potentiel de devises et la durée d'exploitation des sols présente un intérêt tel pour le pays que la faible évolution du secteur café et les aléas qui l'entourent conduisent la Banque Mondiale à restreindre ses aides au secteur.

Ce changement d'orientation, cette contrainte externe qui révèle la forte dépendance du Burundi vis à vis des subsides et de l'aide internationale au développement n'est pas le seul exemple sur le continent africain et pose un certain nombre de questions quant aux motivations des organismes-guichets à imposer leurs vues à des gouvernements totalement dépendants et à leur souveraineté.

Le lancement actuel du projet d'exploitation du nickel par exemple révèle les retards considérables en matière d'énergie électrique et d'infrastructures routières du pays et interpelle quant aux moyens financiers qu'il faudra déployer pour assurer au pays la possibilité la montée en puissance de cette filière.

Face à cette situation et de façon surprenante, certains en viennent à regretter que le pays ait été colonisé par la Belgique et non l'Allemagne qui aurait eu un projet de routes et de voies de chemin de fer qui font cruellement défaut aujourd'hui !

Ainsi, on peut faire un premier constat : la résilience de la filière est due à la mise sous contrainte des agriculteurs , bridés dans leurs choix rationnels de cultures et à la mise sous perfusion par l'Etat et les instances de financement internationales dans un système résolument hostile au changement. La mise en valeur et l'exploitation d'une ressource minière abondante ne pouvait avoir lieu qu'au regard des marchés extérieurs faute d'une industrie au Burundi.

La forte mobilisation de capitaux pour le projet d'exploitation du nickel provoque un changement qui risque de priver le secteur café de fonds de la Banque Mondiale qui y voit une opportunité de se désengager.

Le système en déséquilibre, en quête de solution va devoir s'organiser différemment allant dans le sens exprimé par Guy Koninck : « A coté des processus d'évitements privilégiant la stabilité ou le retour à l'équilibre, il existe d'autres processus plus indiqués pour évoluer vers de nouveaux équilibres ou vers l'innovation ». <sup>2</sup>

La lente survenue de la crise, le poids de la filière et son importance dans l'apport de devises vont être à l'origine d'une innovation organisationnelle : la privatisation de la filière.

Cette réforme, entamée dès 1990 est un enjeu social, financier et politique fort <sup>34</sup>puisque les productions de rente et d'exportations représentent 7% du PIB et 80% des recettes en devises et que la part du café représente 70% des recettes en devises. La culture du café occupe 60000 familles soit 40 % de la population.

Dans le cadre d'un processus électoral marqué par des élections plus démocratiques, et dans une optique de préservation des droits de l'Homme, dans un contexte fortement inégalitaire et si le principe de la privatisation retenu pour la maintenance du système est une voie possible vers un désengagement de la B M et de l'Etat, deux impératifs contradictoires s'affrontent : comment préserver l'équilibre social d'un coté et les intérêts d'un Etat pauvre et endetté et qui devrait ne plus maitriser la part de redistribution au divers échelons de la filière ? La privatisation, pour peu qu'elle soit complète va conduire les acteurs à une nécessaire transparence qui peut bousculer habitudes et intérêts spécifiques et particuliers.

Se pose également la question des effets dans le temps d'un système de mise en concurrence ouverte et son chapelet d'effets sur la rentabilité des parcelles, les déséquilibres créés aux nœuds de la chaine de transformation et à la maturité des acteurs actuels et futurs (coopératives, groupements, centrales ...) dans un contexte de taille des parcelles, de retour et de rétrocession des terres aux spoliés de la guerre, et de réchauffement climatique.

Les premiers constats laissent à penser que le projet semble manquer de préparation ou que des intérêts particuliers poussent l'Etat à agir avec précipitation malgré une volonté affichée de la Banque Mondiale pour un développement durable de la filière.<sup>5</sup>

Un des enjeux stratégiques du désengagement apparaît très rapidement être les stations de lavage publiques et privées et aux modalités d'accès à leur capital déterminants pour l'accès et la maitrise des prix.

---

<sup>2</sup> In « les trajectoires de la résilience organisationnelle dans un contexte de crise »

<sup>3</sup> Réforme de la filière café au Burundi .Perspectives d'avenir pour la Participation, la Prospérité et la Paix. Février 2007.

<sup>4</sup> *Les Cahiers d'Outre -Mer* 243 (2008).

<sup>5</sup> Sustainable Coffee Landscape Project.Banque Mondiale. 30 avril 2013.

Au travers de cet enjeu majeur, le système étatique tente de maintenir le statut quo et présente assez naïvement une part de capital aux agriculteurs qu'ils refusent.

D'autre part, les travailleurs de la Sodeco entreprise d'Etat, voyant la privatisation les toucher directement, ont pris la précaution d'acquérir 5% du capital de l'entreprise, afin de se prémunir d'un éventuel licenciement.

Ce sont là autant de freins au changement mais des freins qui a bien y regarder ne sont pas opposés au changement mais qui cherchent à compenser ce qui peut apparaître comme de l'impréparation de l'Etat.

On peut donc avancer que face à des risques de déstabilisation futures et dans l'optique de préserver le système ou du moins d'un meilleur ajustement à la situation contrainte, les acteurs manifestent une volonté de préserver l'avenir de la filière.<sup>6</sup>

L'affaire revêt une telle importance que le FMI demande que les droits des agriculteurs soient préservés au point de faire évoluer favorablement la position du gouvernement dans l'ouverture du capital des stations de lavage.<sup>7</sup>

Nous voyons la apparaître un jeu d'acteurs qui est la marque de la résilience de l'organisation avec d'un côté un acteur contraint et contraignant qu'est l'Etat qui était capable dans le temps de maintenir l'écologie du système et de le faire évoluer plus ou moins adroitement et qui parvient à faire les ajustement nécessaires pour le faire évoluer au profit les la chaine d'acteurs dont les agriculteurs qui apportent quant à eux une ou plusieurs innovations organisationnelles et qui font contrepoids par leur frein temporaire au changement et préservent au final la filière : coopératives, participation au capital des stations de lavage et construction de leurs propres stations de lavage.

Si à cette étape le changement semble ne pas être qu'un simple déplacement illusoire et sans réel ancrage dans la réalité comme cela aurait pu l'être avec une participation minoritaire des agriculteurs au capital des stations de lavage qui aurait maintenu le système dans son état initial (homéostasie), il est difficile de prédire quel sera l'avenir de la filière. Il nous semble devoir être conditionné en particulier par un capacité d'emprunt des acteurs et en particulier des agriculteurs afin de financer les constructions et les investissements (Usines, moyens de transport, conditionnement et surveillance des cultures et des ventes) .Pour cela, il convient de pouvoir se financer auprès d'un réseau bancaire fiable et indépendant ce qui semble devoir survenir avec le projet de création d'une banque agricole mutualiste.

La mise en place de systèmes prévisionniste des récoltes afin d'anticiper les volumes et donc d'affiner les estimations de recettes auront une influence sur les cours et donc la mise en place de couverture à terme garantissant une certaine stabilité des revenus.

La mise au point de procédures de labélisation pour un café reconnu pour sa qualité mais jamais valorisée en tant que tel sur le marché final car mélangé à d'autres permettra une montée et une stabilité en qualité et l'évolution des moyens de

---

<sup>6</sup> RFI 25/08 /2013 : les paysans burundais confrontés à la privatisation de la filière café.

<sup>7</sup> Asociacion @rib .www.arib.info : le désengagement de l'Etat dans la filière café satisfait les producteurs. APA 07/10/2014.

production ainsi qu'une évolution de la formation, des créations d'emploi dans les organismes de certification.

Nous voyons se dessiner pour la première fois un modèle, viable à-priori capable d'assurer sa survie et son développement et qui devrait à la fois être capable de reproduire ce qui est, s'adapter à la nouvelle donne économique et au contexte d'aide international, poursuivre une stratégie internationale et acquérir une nouvelle identité et trouver les voies d'un développement coopératif solidaire.

Un nouveau modèle fondé sur une résilience renforcée en somme !