

Numéro spécial : leaders paysans

Coup de projecteur sur les leaders paysans : témoignages sur leur vécu et leur vision

Un mouvement paysan en attente d'une gouvernance exemplaire	3
Donner la parole aux leaders paysans	4
Les leaders interrogés : qui sont-ils ?	5
Les leaders interrogés : d'où viennent-ils ?	8
Le leader et sa base : comment mieux la représenter ?	10
Quelle place pour les femmes dans le leadership des OP ?	12
Élus et salariés d'OP : quelle complémentarité, quelles difficultés ?	15
Être leader paysan : un processus d'apprentissage permanent	18
Les OP et leurs partenaires : maintenir le dialogue et savoir refuser	20
Leaders paysans et politiques : entre opposition, complicité et partenariat	22
Être leader, un sacrifice ?	25
Comment faire place à une nouvelle génération de leaders ?	28
Le leader paysan : des qualités contradictoires à concilier ?	31
La gouvernance collective : une solution ?	33
Actualités d'Inter-réseaux	35

Les opinions exprimées dans les articles ne reflètent pas nécessairement celles d'Inter-réseaux, mais celles des auteurs et personnes citées. Les photos, quand elles ne sont pas créditées, sont de la rédaction, de même que les articles non signés.

Dessin de couverture : Stew Patrikian. Tous les articles sont libres de droit. En cas de rediffusion, merci de faire figurer la mention « © *Grain de sel* » et de nous envoyer une copie de la publication.

Grain de sel est imprimé sur du papier couché entièrement recyclé (*Cyclus Print*)

Le Secrétariat exécutif d'Inter-réseaux Développement rural est composé : à Paris de Nathalie Boquien (chargée de mission), Fanny Grandval (chargée de mission), Christophe Jacqmin (directeur), Sylvie Lopy (secrétaire de direction), Joël Teyssier (chargé de mission), Jean-Philippe Batoz (stagiaire), Ghita Aouami (stagiaire), et à Ouagadougou de Souleymane Traoré (chargé de mission).

Grain de sel : déjà 50 numéros !

CINQUANTE numéros de *Grain de sel*, c'est beaucoup si on se réfère à la diversité des thèmes traités, à la richesse des apports des contributeurs, à la pertinence des dessins humoristiques. Mais 50 numéros, c'est peu si l'on songe à l'importance du travail d'information, aux multiples sujets à couvrir, aux témoignages à recueillir, aux débats à lancer...

Ce cinquantième numéro est important par le sujet abordé : les leaders paysans face à leurs difficiles responsabilités au service des agricultures familiales. Ils doivent à la fois renforcer leurs organisations, défendre leurs intérêts, trouver des solutions pour mieux nourrir des populations croissantes tout en améliorant la gestion des terroirs, sans oublier de promouvoir les capacités individuelles et collectives des agriculteurs et agricultrices.

Dans les prochains numéros, l'effort sera poursuivi pour mieux répondre aux attentes de nos fidèles lecteurs en rendant *Grain de sel* toujours plus intéressant et plus lisible, faisant le lien entre les réalités

de terrain et les éléments permettant de les resituer par rapport à leur contexte pour leur donner du sens. À cet effet, une enquête est en cours pour recueillir vos avis sur *Grain de sel* et pour faire que *Grain de sel* soit toujours plus votre journal. Il s'agit d'une ambition difficile à satisfaire au vu de la diversité du lectorat et la difficulté d'échanger régulièrement avec lui. Une voie pour y parvenir est de renforcer le travail en réseau des professions agricoles, un objectif qu'Inter-réseaux va continuer à rechercher à travers ses groupes de travail, son bulletin de veille et l'implantation d'un nouveau chargé de mission à Ouagadougou.

Grain de sel, reflet des efforts pour accompagner la promotion des agricultures africaines, sera demain ce que nous en ferons ensemble.

Un mouvement paysan en attente d'une gouvernance exemplaire



DANS LA PÉRIODE qui a suivi les indépendances, le mouvement paysan ouest-africain se résumait à un système « prêt-à-porter » de coopératives sous tutelle des États. Il y avait alors un lien très fort entre les structures paysannes et les gouvernements. Dans les années 70/80, plusieurs phénomènes importants ont permis l'émergence d'un autre modèle de structuration. Une crise environnementale (la grande sécheresse) a accéléré l'exode rural. Les programmes d'ajustement structurel, en diminuant les moyens des États, ont réduit leur tutelle sur les coopératives. Les ONG, venues en Afrique pour participer à la distribution de l'aide alimentaire suite à la sécheresse, se sont intéressées à la façon dont les populations trouvaient des réponses aux différentes crises qu'elles traversaient. Les bailleurs de fonds ont commencé à se tourner vers les ONG en ouvrant de nouveaux guichets de financement. Dans les campagnes, des gens ont commencé à réfléchir autrement, à tester de nouvelles formes d'organisation, mais ces nouvelles initiatives étaient encore faibles et très dispersées. Elles ne pouvaient donc pas se présenter comme une véritable alternance au système promu auparavant. Les premiers leaders paysans de ce mouvement, prônant pourtant une nouvelle vision et un nouveau mode de fonctionnement, ont été contraints, pour avancer, de composer et de nouer des alliances avec les systèmes en place (politique, religieux, traditionnel, etc.). La démarche de structuration du monde paysan ne s'est donc pas faite en opposition à ces valeurs mais avec elles. C'est cette histoire, dans toute sa complexité et ses jeux d'alliances, qui a forgé le mouvement paysan actuel, ainsi que les leaders qui le dirigent.

L'ancrage dans ce contexte historique, social, culturel, économique et politique explique que le mouvement paysan soit en quelque sorte le reflet du visage et de la physionomie de nos pays. Les OP font en effet parti du mouvement social et sont marquées par les changements de régime, les compor-

tements des gouvernements, les positions des bailleurs de fonds, etc. Ainsi, si dans un pays un président modifie la constitution pour pouvoir rester au pouvoir, comment éviter que des leaders paysans ne fassent de même dans leurs OP ? Le problème vient des États eux-mêmes, mais aussi des bailleurs de fonds qui bien souvent ferment les yeux sur ces « tripatouillages » de la constitution ; à partir du moment où ils acceptent de coopérer avec des pays qui violent leurs propres règles, ils ne peuvent reprocher à des leaders paysans de se maintenir en place 10 ou 15 ans sans assemblée générale ! Cette responsabilité est partagée avec les ONG, premiers partenaires des OP qui, pour répondre à leurs propres besoins de financement, s'accommodent parfois de situations allant à l'encontre de leurs principes.

Le rôle de l'État comme garant du respect des principes démocratiques dans les OP est souvent oublié, bien qu'il soit capital. C'est en effet sur la base de statuts, définissant des règles et principes de gouvernance, que les associations et coopératives sont reconnues par l'État. Si chaque organisation a l'obligation de les appliquer, l'État doit aussi veiller à ce qu'ils soient respectés. Or pendant les 3 décennies de coopératives qui ont précédé les ajustements structurels, l'État n'a pas joué ce rôle. Certains principes fondamentaux du mouvement associatif ont ainsi été considérés comme secondaires (être apolitique, non confessionnel, ne pas promouvoir de discriminations ethniques, respecter les règles de gouvernance, etc.) et trop souvent oubliés.

Les principes démocratiques ne sont pas simples à appliquer dans les OP et le leader paysan est souvent au cœur d'un dilemme entre : d'une part suivre la volonté d'une majorité constituée par une base peu instruite, marquée par le concret, la survie, le règlement de questions locales et n'ayant pas forcément les capacités de comprendre les enjeux ; d'autre part mettre en place des mécanismes allant à l'encontre de

la majorité, mais dans le sens d'une amélioration à long terme de leurs conditions de vie. Il y a un choix à faire, qui est extrêmement complexe, et dans lequel le leader n'est souvent pas compris. Lorsque j'étais président de la Fongs, nous avions l'habitude, en conseil d'administration, de nous entendre à la majorité contre 2 ou 3 membres. Quand ceux-ci rentraient dans leurs villages, les paysans de leurs OP nous écrivaient pour exprimer leur désaccord avec les positions adoptées. Ils n'étaient pas en mesure d'accepter le fait qu'aucune décision ne pouvait prendre en compte les intérêts de tout le monde ! Ce type de situation est récurrent en Afrique subsaharienne, et c'est ce qui explique que la démocratie peut être très difficile à appliquer.

Mais, aujourd'hui, le mouvement paysan change. En 1960, 98 % des paysans étaient de purs conservateurs traditionnels, et aujourd'hui nous avons des bacheliers, des ingénieurs, des gens diplômés, qui feront évoluer les choses différemment et relèveront de nouveaux défis. Le premier est celui de la gouvernance locale dans laquelle nous devons nous impliquer pour que la gestion des ressources naturelles soit transparente et que les paysans puissent être considérés comme des citoyens à part entière. Nous devons aussi parvenir à respecter nos propres engagements en termes de gouvernance. Mais l'évolution du mouvement ne pourra pas se faire en dehors d'une mobilisation sociale pour changer l'évolution politique de nos pays. Les deux se feront en parallèle et, même si le chemin est semé d'embûches, c'est par le dialogue, la concertation et le militantisme que nous trouverons des solutions.

Mamadou Cissokho, Président d'honneur du Conseil national de concertation des ruraux (CNCR) et du Réseau des organisations paysannes et de producteurs de l'Afrique de l'Ouest (Roppa)
 cncr@cncr.org, roppa@roppa-ao.org

Donner la parole aux leaders paysans

CE NUMÉRO SPÉCIAL de *Grain de sel* est consacré aux leaders paysans des organisations professionnelles agricoles, en particulier ouest-africaines. Mais qu'entend-on précisément par « leader paysan » ? La dénomination de « leader », telle qu'elle est utilisée dans l'intégralité de ce numéro, est un terme emprunté à l'anglais et généralement employé pour désigner une personne à la tête d'un groupe, qui en porte les responsabilités et en est le porte-parole. Par prolongement, la notion de « leader paysan » désigne l'ensemble des responsables élus d'une organisation paysanne (OP). Cette formulation peut être toutefois ambiguë. En effet, par définition, « un leader est une personne qui, à l'intérieur d'un groupe, prend la plupart des initiatives, mène les autres membres du groupe, détient le commandement »¹. Le terme de « leader » sous-entend ainsi une capacité à fédérer, à mobiliser les énergies autour d'une action collective, à conduire, guider, à se faire écouter, à gagner la confiance du groupe. On y retrouve la notion de charisme. Or, si l'on considère l'histoire du mouvement paysan ouest-africain, « on a assisté dans les années 70 à l'émergence de leaders charismatiques de ce mouvement notamment au Sénégal, Burkina Faso, Mali, avec une vision régionale des luttes »². Les personnes à la tête de ce mouvement sont bien des « leaders » au sens propre du terme, véritables figures défendant les droits des paysans, ayant joué et jouant encore un rôle considérable dans l'évolution du mouvement paysan. Ce numéro spécial ne leur est cependant pas uniquement consacré et souhaite donner la parole à l'ensemble des élus des OP.

Pourquoi un dossier sur les leaders paysans ? Ces trente dernières années,

le monde paysan ouest-africain s'est progressivement structuré, du niveau local vers des échelons géographiques supérieurs, ce qui lui a permis d'accroître son envergure et son poids dans les négociations avec les États. Les fédérations et plateformes d'OP ont peu à peu pris leurs responsabilités face au vide laissé par le désengagement des États suite aux plans d'ajustement structurels. Elles ont actuellement un rôle considérable pour le monde rural, que ce soit dans le cadre de la fourniture de services à la base (appui à la production, commercialisation, etc.) ou dans la négociation de politiques agricoles avec les États et les institutions régionales. Si le rôle de ces OP est aujourd'hui reconnu, on oublie parfois ceux qui sont à la tête de ce mouvement, qui ont permis sa construction et le dirigent : les leaders paysans.

Si les leaders sont des personnes clés du mouvement paysan, pouvant impulser des dynamiques, ils peuvent néanmoins entraîner des dysfonctionnements au sein de leurs OP. Cumulant des responsabilités croissantes, assurant le relais entre les paysans, les États et les organisations de développement, présents à un grand nombre de rencontres internationales, ils sont souvent exposés à des critiques, plus ou moins positives et plus ou moins justifiées. Malgré les rôles importants qu'ils jouent dans le développement de leur pays et leur présence sur plusieurs espaces d'échanges et de concertations, ces leaders restent dans bien des cas mal connus. Qui sont-ils ? Comment peuvent-ils être représentatifs, proches des membres de leur OP tout en acquérant une bonne maîtrise des questions stratégiques et du langage du développement ? Quels blocages spécifiques les femmes rencontrent-elles pour accéder au leadership ? Quelles relations

les leaders paysans entretiennent-ils avec leurs salariés, avec les partenaires techniques et financiers, avec les États ? Comment envisagent-ils l'avenir et la relève de leurs organisations ? Autant de questions auxquelles ce numéro souhaite apporter des éléments de réponse.

Soucieux de donner avant tout la parole aux leaders paysans, ce numéro a été construit sur la base d'entretiens avec une trentaine de leaders, en partie réalisés au cours du Forum paysan organisé par le Fonds international de développement agricole (Fida) à Rome en février 2010. Ces témoignages ont été recueillis auprès de leaders variés : hommes et femmes, élus d'OP d'envergure régionale ou nationale principalement, avec des titres et fonctions variés, et de renommée plus ou moins importante. La parole a été donnée sans censure ni privilège aux « grandes pointures ». Des leaders d'autres horizons géographiques se sont aussi exprimés (Afrique Centrale et Australe, Asie, Amérique du Sud et Europe). Si l'histoire du mouvement paysan dans ces continents et le contexte dans lequel ces leaders évoluent ne sont pas semblables à ceux d'Afrique de l'Ouest, on retrouve de nombreuses similitudes dans leurs missions et responsabilités.

Ce numéro n'a pas pour ambition d'être exhaustif et de traiter de toute la diversité des situations, des expériences, des enjeux et des points de vue ! Les leaders paysans d'aujourd'hui ayant en effet des profils, des parcours, des missions et des visions variés, nous ne pouvons, au travers des témoignages recueillis, que donner un aperçu de cette diversité. Vos contributions pour débattre des éléments de témoignages présentés et pour les compléter sont les bienvenues ! ■

Remerciements

NOUS REMERCIONS pour leurs contributions toutes les personnes qui ont accepté de témoigner à travers des interviews — parfois assez longues ! — sur leur expérience et leur vision, ainsi que tous ceux qui nous ont aidés dans la collecte de ces paroles d'acteurs, et en particulier les équipes d'Afdi, d'Agriterra, de Jade Produc-

tion, de Fert, Voninandro Harrivel-Pelon et Joachim Saizounou. Nous tenons également à remercier Loïc Barbedette, Jean-Claude Devèze et Dominique Gentil pour leurs conseils avisés lors de la préparation de ce numéro. Nous remercions également le Fida qui a ouvert et facilité les contacts avec les participants du

Forum Paysan en février 2010, nombre d'entre eux ayant accepté de témoigner pour ce numéro.

Ce numéro a été coordonné par Nathalie Boquien. Tous les articles sont signés de la rédaction de *Grain de sel*.

1. Définition tirée de www.larousse.fr
2. Extrait du document « Dynamique de participation des OP d'Afrique de l'Ouest dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques de développement agricole et/ou rural : cas ECOWAP », publié par le Roppa en 2008.

Les leaders interrogés : qui sont-ils ?

Afrique

Bénin



Après avoir obtenu son diplôme d'ingénieur agronome zootechnicien, *Lionel Guezodje* s'est installé comme exploitant en polyculture-élevage dans la commune de Zogbodomey. Il s'est alors impliqué dans la vie des organisations paysannes (OP) locales, puis a progressivement pris des responsabilités au niveau national. Il est, depuis 2002, secrétaire général de l'Association nationale des aviculteurs du Bénin (Anab), et, depuis 2007, secrétaire général de la Fédération nationale des unions de producteurs (Fupro) et président du comité de contrôle de la Plateforme nationale des OPA du Bénin (Pnoppa). Il est en parallèle consultant en développement agricole pour diverses ONG et programmes.

Burkina Faso



Moussa Joseph Dagano est titulaire d'un diplôme de technicien d'agriculture. Il a travaillé comme conducteur de tracteur à l'Organisation rurale de développement (ORD) des Hauts bassins ; puis son amour pour le travail de la terre l'a poussé à rejoindre son village natal dans la Sissili où il a créé un groupe de jeunes agriculteurs. Aujourd'hui, il cultive en maïs et en riz un champ de plus de 40 ha et emploie en permanence 27 personnes. Membre fondateur de la Fédération nationale des organisations paysannes du Burkina (Fenop), il a également contribué à la création en 1998 de la Fédération provinciale des professionnels agricoles de la Sissili (Feppasi), organisation qu'il dirige encore aujourd'hui.



Bassiaka Dao est producteur de maïs, basé dans la région de Bobo Dioulasso. Il s'est installé comme agriculteur en 1966, et est alors devenu secrétaire au sein de l'Union régionale des coopératives agricoles et maraîchères du Burkina Faso. Élu administrateur de cette union, il a ensuite participé à la mise en place, en 1997, de la Fédération des professionnels agricoles du Burkina (FepaB) dont il est actuellement le président. Il a ensuite participé, avec plusieurs OP faïtières du Burkina Faso, à la création d'une interface de concertation nationale, créée en 2002 sous le nom de Confédération paysanne du Faso (CPF), dont il a été élu président. Il est également membre du conseil d'administration du Réseau des organisations paysannes et de producteurs de l'Afrique de l'Ouest (Roppa).



Issu d'une famille d'éleveurs, *Boureima Diallo* a d'abord été à l'école jusqu'au cours moyen, puis s'est lancé dans le commerce de bétail avec la Côte d'Ivoire. Il est ainsi devenu producteur-emboucheur et éleveur transhumant. Il a intégré l'Union Dawla des éleveurs du village de Barkoulba et a participé activement à la création de la Fédération des éleveurs du Burkina



(Feb) en 2001. En 2005, il a été élu président de la Feb pour un premier mandat de 3 ans, reconduit en 2008 pour son 2^e et dernier mandat. Pour lui, ce choix est à la fois un honneur et une invitation pour œuvrer davantage à la promotion du secteur de l'élevage.

Korotoumou Gariko est productrice de lait au Burkina Faso. Elle est allée à l'école jusqu'au secondaire, puis dans un centre technique de métiers féminins. Elle s'est ensuite retrouvée par alliance dans une famille d'éleveurs. Face à la rude concurrence qu'exerce le lait importé sur la production locale, elle a œuvré à la création du groupement féminin Potal Djama. Elle a ensuite mis sur pied en 2002 un réseau de femmes éleveurs et une des premières mini-laiteries « féminines ». En 2007, 23 mini-laiteries ont décidé d'unir leurs efforts sous le label Burkina Lait, et ont créé l'Union des mini-laiteries et des productrices de lait local dont elle a été élue présidente. Elle est par ailleurs élue au conseil d'administration (CA) de la CPF, du collège des femmes du Roppa et secrétaire à la promotion féminine de la Feb.



Ousmane Tiendrébeogo est né dans une famille paysanne. Il a servi dans l'armée puis à la gendarmerie nationale du Burkina Faso. À sa retraite il y a 15 ans, il s'est reconverti au travail de la terre et a pris la charge du secteur agropastoral dans une centrale syndicale. La place accordée à ce secteur ne lui paraissant pas suffisante, il crée en 2003 le Syndicat national des travailleurs de l'agropastoral (Syntap) dont il est le premier secrétaire général.

Cameroun



Elisabeth Atangana est productrice au Cameroun depuis une trentaine d'années. Après avoir commencé dans la vie associative en tant que membre fondatrice d'un groupe local de femmes en 1979, elle s'est progressivement impliquée dans le milieu des OP et des ONG jusqu'à devenir présidente de la Concertation nationale des organisations de producteurs du Cameroun (CNOP-Cam) en 2000 et de la Plateforme régionale des organisations paysannes d'Afrique Centrale (Propac) en 2005.

Ghana



King David Amoah possède environ 8 ha de plantations de palmier à huile et d'agrumes. Il a commencé comme leader paysan dans sa localité, rassemblant les paysans ayant des préoccupations communes pour avancer ensemble. Il est ainsi devenu président du groupement villageois, puis a été élu au niveau régional et national. Depuis 2004, il est président du Réseau des organisations paysannes du Ghana (Fong). Il a ensuite participé au regroupement des 4 fédérations d'OP ghanéennes pour former la Plateforme nationale des paysans en 2009, dont il est actuellement le président. Il est également membre du conseil d'administration du Roppa.



Guinée



Moussa Para Diallo est producteur de pommes de terre, mais également agronome de formation, et a été pendant 10 ans agent de développement rural. Il est originaire de Timbi Madina, en moyenne Guinée. Il est le président de la Fédération des producteurs du Fouta Djallon (FPFD) depuis sa création en 1992, une organisation qui rassemble 500 groupements, 24 unions et 20 000 adhérents directs. Il est aussi président de la Confédération nationale des OP de Guinée et membre du conseil d'administration du Roppa. Il est co-auteur avec Jean Vogel d'un livre publié en 1996, intitulé *L'Afrique qui réussit : vie et combat d'un leader paysan guinéen*.

Madagascar

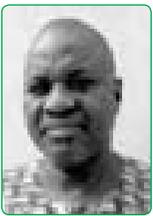


Mamy Rajohanesa est né en 1956 à Antananarivo (Madagascar). Il a fait partie de la première promotion de l'Université paysanne mise en place par Formagri avec le soutien de différents partenaires dont l'association Fert. En termes d'engagements professionnels, Mamy Rajohanesa a été, parmi de multiples autres mandats, membre du premier Conseil d'administration de l'Association pour le progrès des paysans (Fifata) en 1989 et président de la Fédération des OP du Vakinankaratra, (VFTV) en 1999 ; il est encore aujourd'hui président de Fifata, de la SIF (association des intervenants sur le foncier) et de l'association Ceffel (développement de la filière fruits et légumes).

Mali



Enseignant de formation, *Faliry Boly* a ensuite été commerçant, puis est parti en Côte d'Ivoire où il a travaillé dans le prêt-à-porter et les mines de diamant. Il est ensuite revenu au Mali pour se consacrer à la culture du riz dans la zone Office du Niger. Lors de la création du Syndicat des exploitations agricoles de l'Office du Niger (Sexagon) en 1997, des producteurs sont venus le chercher pour en devenir le secrétaire général. Fonction qu'il a acceptée et qu'il exerce toujours actuellement, pour un 3^e mandat. Il est également directeur du réseau de la Fédération des coopératives et président de la Plateforme nationale des producteurs de riz.



Après avoir fréquenté l'école jusqu'en classe de 9e et avoir travaillé quelques temps en Côte d'Ivoire pendant la saison sèche, *Jean Coulibaly* est revenu au village où il s'est installé en tant qu'agriculteur. Étant l'un des rares à avoir été à l'école, il a été élu secrétaire du Groupement pour le développement des paysans de Ségou (GDPS). Lorsque les OP maliennes ont mis en place une « commission paysanne » (devenue ensuite l'Association des organisations professionnelles paysannes, AOPP), le GDPS l'a choisi pour en être délégué. Très actif dans les rencontres, il a ensuite été élu président de l'AOPP en 1996, poste auquel il est resté jusqu'en 2008. Il en est ensuite devenu secrétaire aux relations extérieures.

Maroc



Ahmed Ouayach est né dans une famille paysanne. Après son bac, il s'est orienté vers l'agriculture à travers une formation d'ingénieur agronome, réalisée en partie au Maroc puis en France. Après l'obtention de son diplôme, il a débuté sa carrière professionnelle comme directeur de développement dans un périmètre irrigué. Il a ensuite investi dans le secteur de la semence. Il gère aujourd'hui quelques centaines d'hectares. Dans les années 90, il a participé à la création de l'Association marocaine des semences et plants puis, dans les années 2000, à la mise en place de la Confédération marocaine de l'agriculture et du développement rural (Comader) dont il est le premier et actuel président.

Niger



Soumana Ladan est originaire de la région de Dosso au Niger, où il cultive du mil, du sorgho et du niébé sur environ 5 ha. Il a été à l'école jusqu'en 3^{ème}, avant de retourner à l'agriculture. Son implication dans le mouvement paysan a commencé en 2003, par des réunions de jeunes qui ont abouti à la création d'un groupement de jeunes paysans (Fada). Cette initiative a impulsé la création d'autres Fada qui se sont ensuite regroupés en une union recouvrant 12 villages. Il a alors été élu en 2007 secrétaire général puis, en 2008, président de cette union. Un an après, il est élu président de la fédération Mooriben.



Sur son exploitation de 4,5 ha, *Amadou Mossi* cultive du maïs, du sorgho, du niébé, de l'arachide et élève 40 chèvres et des volailles. En 1995, les paysans de son village se sont rassemblés en groupements de démonstrations à l'occasion d'un programme de recherche, puis ils ont créé une union en 1999 afin de mettre en œuvre un approvisionnement groupé en intrants. Il est alors élu trésorier adjoint de l'union, avant d'en devenir président en 2002. L'union adhère à la fédération Mooriben la même année et il en est alors élu trésorier adjoint, puis président, de 2006 à 2009. Il est aujourd'hui conseiller au sein du CA de Mooriben et vice président de la Plateforme paysanne du Niger (PFPN).

Sénégal



Mamadou Cissokho. Cet ancien instituteur est une figure historique du mouvement paysan sénégalais et ouest africain depuis plus de trente ans. Il a été responsable dans différentes organisations du niveau local au niveau sous régional, et a participé à la création du Réseau des organisations paysannes et de producteurs agricoles d'Afrique de l'Ouest (Roppa) dont il est devenu président d'honneur. Il est actuellement très mobilisé pour la mise en place de la plateforme africaine des organisations de producteurs. L'ouvrage qu'il a publié en 2009, et intitulé *Dieu n'est pas un paysan*, est un document de référence concernant le mouvement paysan.



Samba Gueye est président du Conseil national de concertation et de coordination des ruraux (CNCR). Militant de la première heure du mouvement, il en fut le secrétaire général à sa création en 1993. Engagé au niveau du Roppa en tant que membre du conseil exécutif jusqu'en 2010, il participe activement à la mise en place de la plate-forme africaine des organisations de producteurs. Il a en outre participé à l'élaboration de nombreux programmes de développement initiés par la Banque mondiale et le Sénégal. Il est enfin secrétaire général de la Fédération nationale des groupements d'intérêt économique de pêche (Fenagie-pêche) et président de la mutuelle d'épargne et de crédit Hann.



Seynabou Ndoye est de l'ethnie Léboue, une ethnie de pêcheurs. Elle a été à l'école jusqu'en 3ème puis s'est intéressée aux activités de commerce du poisson avec sa mère. Lorsqu'elle s'est mariée, elle a rejoint une coopérative multifonctionnelle de femmes, dont elle a été la secrétaire jusqu'à la création de la Fenagie-pêche en 1990. Elle a été déléguée par sa localité au CA de la Fenagie, puis élue vice-présidente. Au fil des années, au sein de la fédération, les femmes qui composaient 70 % des membres ont ressenti le besoin d'avoir leur propre espace de concertation et ont créé un collège des femmes, l'Unof, dont Seynabou Ndoye est présidente.

Amérique du Sud

Brésil



Moacir Klein a grandi au Parana et a repris très jeune l'exploitation familiale. Il s'est engagé rapidement dans différents groupes d'actions professionnelles, religieuses et sportives qui lui ont donné l'opportunité d'effectuer à 31 ans un stage long en France. Membre fondateur de l'association Unileite en 2001 il en est le président depuis 2008. L'association Unileite s'est créée pour développer un service de conseil technico-économique porté par la profession et qui réponde parfaitement aux problèmes rencontrés par les éleveurs laitiers.

Chili



Rigoberto Turra est originaire du sud du Chili. Né dans une famille nombreuse, il n'a pas eu la chance de pouvoir aller à l'université mais a néanmoins suivi diverses formations. Impliqué dans les OP depuis 23 ans, il a commencé comme « responsable des jeunes » et assume aujourd'hui des responsabilités du niveau local jusqu'au niveau international : il préside un syndicat de travailleurs agricoles indépendants au niveau local ainsi que la Confédération nationale des agriculteurs indigènes à un niveau intermédiaire et est également le président du Mouvement unitaire des paysans et ethnies du Chili (Mucech). Il est également secrétaire au sein de la Coordination des producteurs familiaux (Coprofam), au niveau sous-régional.

Pérou



Julia Flores Calderon vient de la province El Col-lao au Pérou. Elle est, depuis 2 ans, présidente de l'association agricole et artisanale Asaarcum, une association de femmes qui se consacrent à la confection d'objets artisanaux réalisés à partir de produits naturels. Elle a également été élue présidente du programme « verre de lait » au niveau provincial et est présidente du comité des organisations de femme de sa province. Elle est engagée dans plusieurs organisations et événements en faveur des femmes et dans la lutte contre la pauvreté.



Raquel Copa de Justo a débuté comme simple membre dans une organisation locale. Cette organisation a ensuite été dissoute et elle a alors participé à la fondation de l'association des producteurs agricoles et piscicoles Imperial de Talaca en 2006, dont elle a été élue présidente. Le mandat étant limité à 2 ans non renouvelables, elle a quitté son poste en 2008 et a été choisie pour devenir secrétaire de séances et des archives. L'association Imperial de Talaca comprend 30 familles paysannes membres et travaille essentiellement sur la filière origan. Elle remplit par ailleurs les fonctions d'animatrice rurale dans le domaine de la gestion des ressources naturelles pour le projet Sierra Sur.

Asie

Sri Lanka



Herman Kumara est diplômé en sciences biologiques, de l'université de Peradeniya au Sri Lanka. Il est impliqué dans les organisations de pêcheurs depuis 1990. Il est actuellement secrétaire général du Mouvement de solidarité national des pêcheurs (Nafso) ainsi que secrétaire général du Forum mondial des pêcheurs depuis 2004, et en est à son 3^e mandat. Cette fonction l'amène à travailler avec 28 pays à travers le monde, en Asie, en Afrique, en Amérique du Sud et en Europe. C'est une organisation qui compte près de 10 millions de membres.

Europe

France



Jean-Paul Meinrad est né en 1936 dans le Haut Rhin, en France. Après une enfance perturbée par l'occupation allemande et un service militaire en Algérie, il reprend l'exploitation familiale et devient, jusqu'en 1965, responsable départemental de la Jeunesse agricole catholique (Jac). S'ensuit une succession d'engagements professionnels ainsi que dans la vie publique ; il a ainsi été notamment, président de la Fédération départementale des syndicats d'exploitants agricoles (FDSEA) du Haut Rhin, conseiller régional, maire, etc. Membre fondateur de l'Institut régional de coopération et développement d'Alsace (Ircod) en 1986, il suit aujourd'hui plus particulièrement l'action conduite avec Fert au Brésil. ■

Les leaders interrogés : d'où viennent-ils ?

France = 15
Jean-Paul Meinrad
Membre fondateur de l'Institut
régional de coopération et
développement d'Alsace (Ircod)
jean-paul.meinrad@wanadoo.fr



Maroc = 8
Ahmed Ouayach
Président de la Confédération
marocaine de l'agriculture
et du développement rural
(Comader)
ahmedouayach.pro@gmail.com



Pérou = 13
Raquel Copa de Justo
Secrétaire des archives de
l'association Imperial
de talaca
raquelcopa_ch@hotmail.com



Guinée = 5
Moussa Para Diallo
Président de la Fédération des
paysans du Fouta Djallon
(FPFD)
fpfd2002@yahoo.fr



Pérou = 13
Julia Flores Calderon
Présidente de l'association
agricole et artisanale
Asaarcum
juliaflores_79@hotmail.com



Chili = 12
Rigoberto Turra
Président du Mouvement
unitaire des paysans et ethnies
du Chili (Mucech)
rigoturra@yahoo.es



Brésil = 11
Moacir Klein
Président de l'association
Unileite
ma Almeida@ampernet.com.br



Ghana = 4
King David Amoah
Président du Réseau des
organisations paysannes
du Ghana (Fong)
ecasardghana@yahoo.com



Bénin = 1
Lionel Guezodje
Secrétaire général de la
Fédération des unions
de producteurs du
Bénin (Fupro)
guezolionel@yahoo.fr





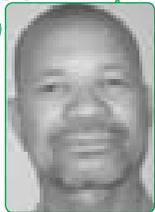
Burkina Faso = 2
Boureima Diallo
 Président de la Fédération
 des éleveurs du Burkina
 (Feb)
 omar2613@yahoo.fr



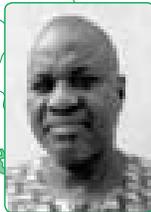
Burkina Faso = 2
Korotoumou Garjiko
 Présidente de l'Union
 des mini-laiteries du
 Burkina
 potaljama@yahoo.fr



Niger = 9
Soumana Ladan
 Président de la fédération
 Mooriben
 ladsoum@yahoo.fr



Burkina Faso = 2
Moussa Joseph Dagano
 Président de la Fédération des
 Professionnels Agricoles de la
 Sissili (Fepassi)
 danimif@yahoo.fr



Mali = 7
Jean Coulibaly
 Secrétaire aux relations
 extérieures de l'Association des
 organisations professionnelles
 paysannes (AOPP)
 jeandouga@yahoo.fr



Niger = 9
Amadou Mossi
 Ancien président de la
 fédération Mooriben,
 actuel conseiller au CA
 de Mooriben



Burkina Faso = 2
Ousmane Tiendrébeogo
 Secrétaire général du
 Syndicat national des
 travailleurs de l'agro-
 pastoral (Syntap)
 tosyntap@yahoo.fr



Mali = 7
Faliry Boly
 Secrétaire général du Syndicat
 des exploitations agricoles de
 l'Office du Niger (Sexagon)
 faliryboly@yahoo.fr



Cameroun = 3
Elisabeth Atangana
 Présidente de la Plate-
 forme sous-régionale des
 organisations paysannes
 d'Afrique Centrale (Propac)
 propac_cm@yahoo.fr



Burkina Faso = 2
Bassiaka Dao
 Président de la
 Confédération paysanne
 du Faso (CPF)
 tressapoulou@yahoo.fr



Sri Lanka = 14
Herman Kumara
 Secrétaire général du Mouvement
 de solidarité national des
 pêcheurs (Nafso)
 hermankumara@gmail.com

14
 Sri Lanka

Madagascar

6



Madagascar = 6
Mamy Rajohanesa
 Président de l'Association pour le
 Progrès des Paysans (Fifata)
 fi.fa.ta@moov.mg



Sénégal = 10
Samba Gueye
 Président du Conseil national de
 concertation et de coopération
 des ruraux (CNCR)
 cncr@cncr.org



Sénégal = 10
Mamadou Cissokho
 Président d'honneur du Réseau
 des organisations paysannes
 et de producteurs agricoles
 d'Afrique de l'Ouest (Roppa)
 cncr@cncr.org



Sénégal = 10
Seynabou Ndoye
 Vice-présidente de la Fédération
 nationale des groupements
 d'intérêt économique de pêche
 du Sénégal (Fenagie)
 ndoye_s@yahoo.fr

Le leader et sa base : comment mieux la représenter ?

LES LEADERS PAYSANS sont souvent critiqués pour leur éloignement progressif des préoccupations de ceux qui les ont élus. Si nous n'avons pu recueillir la vision des producteurs membres des organisations paysannes (OP), les leaders se sont largement exprimés sur leur perception du lien qu'ils tissent avec eux et sur les stratégies qu'ils adoptent pour l'entretenir.

► Cet article a été préparé sur la base d'interviews réalisées dans le cadre de ce dossier, et plus particulièrement celles de :

- Herman Kumara, secrétaire général du Nafso, Sri Lanka (hermankumara@gmail.com)
- Faliry Boly, secrétaire général du Sexagon, Mali (faliryboly@yahoo.fr)
- Ousmane Tiendrébeogo, secrétaire général du Syntap, Burkina Faso (tosyntap@yahoo.fr)
- Korotoumou Gariko, présidente de l'Union des mini-laiteries du Burkina Faso (potaljama@yahoo.fr)
- Moacir Klein, président de l'association Unileite, Brésil (malmeida@ampernet.com.br)
- Elisabeth Atangana, présidente de la Propac, Cameroun (propac_cm@yahoo.fr)
- Moussa Joseph Dagano, président de la Fepassi, Burkina Faso (damimif@yahoo.fr)
- Rigoberto Turra, président du Muech, Chili (rigoturra@yahoo.es)
- Jean Coulibaly, secrétaire aux relations extérieures de l'AOPP, Mali (jeandoug@yahoo.fr)
- Seynabou Ndoye, vice-présidente de la Fenagie-pêche, Sénégal (ndoye_s@yahoo.fr)

Pour en savoir plus sur les leaders interrogés et leurs OP, voir pages 5 à 7.

LES MEMBRES DES OP À LA BASE sont souvent déconnectés des débats régionaux ou nationaux, du fait des contraintes quotidiennes qui les empêchent de s'y investir. Herman Kumara, leader sri lankais, l'explique : « Nos pêcheurs sont complètement débordés par leurs problèmes quotidiens. Ils n'ont pas de temps à passer sur les questions d'envergure nationale ou internationale. Pour eux, c'est chaque jour une lutte pour la vie car, s'ils ne vont pas en mer aujourd'hui, ils n'auront aucun revenu pour la journée. En même temps, leurs capacités sur des sujets comme la réforme de l'aquaculture, la privatisation de l'eau ou la commercialisation sont limitées ! Ils ne connaissent pas particulièrement les causes de leurs propres problèmes. Ils sont donc dans une situation particulièrement vulnérable pour tenir une position déterminée. Nous voyons beaucoup de problèmes dans les communautés de pêcheurs, mais c'est difficile de les faire se regrouper pour les analyser ».

Outre un simple manque de temps, le niveau de compréhension et des explications insuffisantes sur les concepts peuvent aussi être une raison de ce détachement. Au sein de son OP, Faliry Boly, leader malien, essaye de pallier à ces manques : « Pour certains enjeux, il faut expliquer le contexte. Par exemple, au départ, en bambara, je traduais littéralement l'OMC¹ comme "le marché mondial", mais aujourd'hui dans mon syndicat tout le monde connaît ce langage et sait ce qu'est l'OMC. Il en va de même pour le reste. L'important est que les producteurs comprennent dans l'ensemble quelles sont les forces qui sont en jeu, quelles sont les grandes influences, et quelle place nous avons dedans. Il faut qu'ils sachent ce qui peut les influencer positivement ou négativement. C'est primordial ». Il précise également quel rôle clé doit jouer un leader pour connecter sa base avec les enjeux agricoles qui concernent les membres de son OP : « Mon premier rôle, c'est d'abord de partager avec les camarades à la base, de leur expliquer. Il faut que les réflexions et les informations soient partagées si l'on veut avoir une base qui suive, sans quoi on n'est qu'une locomotive décrochée de ses wagons ! »

Une raison essentielle pour rechercher la proximité avec les membres de son OP réside dans l'importance pour un leader de connaître les difficultés des paysans et ainsi pouvoir les défendre avec efficacité. Ousmane Tiendrébeogo, leader burkinabé, explique : « Le bon leader paysan, c'est celui qui maîtrise les difficultés du monde paysan. Paysan lui-même, il se bat pour la défense des intérêts de la paysannerie. Pour cela, il doit

être un peu plus au fait des choses que le commun des paysans ». De la même façon, Korotoumou Gariko, leader burkinabé, témoigne : « Je crois qu'on devient leader en vivant réellement l'action pour laquelle on s'est engagé. Je ne peux pas prétendre défendre véritablement les intérêts des transformateurs de lait local si moi-même j'ignore tout de cette activité ! Il faut que je sois du milieu, que je m'imprègne de tous les rouages du métier et que je vive également les problèmes. Le leader, c'est celui qui porte l'opinion, la position d'un groupe. Aussi est-il important qu'il comprenne cette position, qu'il puisse l'expliquer et la justifier ».

Plus que connaître, il faut également vivre les réalités de ses membres et les affronter collectivement, comme insiste Korotoumou Gariko : « En ce qui me concerne, je me confonds à ma base. Nous cheminons ensemble lentement mais sûrement. Nous travaillons main dans la main pour l'entretien de nos vaches. Si mes animaux sont vaccinés, ceux des autres femmes du groupement le sont également. Soit on progresse, soit on recule, mais toujours ensemble ».

Différentes stratégies pour garder le contact avec sa base. Pour entretenir ce lien avec leur base, les leaders développent des stratégies diverses. Certains insistent sur l'importance de respecter les réunions formelles imposées par les textes de l'organisation pour communiquer régulièrement et gagner le respect de leur base, comme le fait par exemple Moacir Klein, leader brésilien : « La communication dans l'association doit être formelle ; on ne communique pas lors d'une fête ou d'une rencontre occasionnelle, mais lors d'une réunion ou par le biais d'un support de communication de l'association (journal, radio, etc.) ».

Des leaders ont aussi mis en place des espaces de discussion informelle suite aux réunions d'assemblées officielles ; Elisabeth Atangana, leader camerounaise, précise : « L'assemblée, ce n'est pas juste pour présenter que vous avez eu tant d'argent, réalisé telle action. C'est aussi pour dérouler toute la vision pour que tout le monde soit au même niveau que vous. C'est pour cela que nous avons deux phases : la phase protocolaire avec les autorités et les observateurs, où nous pouvons donner des informations, puis une phase profonde avec les membres uniquement, où nous déroulons la vision et où tout le monde doit prendre la parole pour mieux comprendre cette vision ou proposer quelque chose pour améliorer la vision. Cela permet aussi d'avoir une remontée d'informations de chaque organisation ».

Parmi les différentes stratégies recensées au fil de nos interviews, il est ressorti que le fait de maintenir

1. Organisation Mondiale du Commerce.



un contact régulier avec ses mandants via des rencontres informelles est essentiel pour le leader. Cela peut se faire par des visites ponctuelles comme l'explique Moussa Joseph Dagano, leader burkinabé : « Je vais régulièrement à la rencontre des producteurs dans les villages, dans leurs champs. La province de la Sissili compte 200 villages que je connais assez bien. J'essaie toujours d'apporter des réponses aux difficultés que certains rencontrent. Les paysans savent qu'ils peuvent à tout moment compter sur ma disponibilité. Au passage dans chaque village, les gens m'interpellent sur leurs préoccupations. Je prends toujours soin de les écouter ». Également, certains leaders profitent d'événements ou de rencontres sportives locales pour échanger avec leurs membres, comme en témoigne Rigoberto Turra, leader chilien : « Pour que tu connaisses les problèmes, il faut que tu sois à la base. C'est donc là que je passe mon temps libre. Je vais au match de foot, aux courses de chevaux. Les gens sont là et même si ce ne sont pas des réunions formelles, on discute. Ça te sert donc de repos mais ça te permet aussi d'échanger avec les gens et de connaître leurs problèmes ».

Pour les leaders de vastes régions ou pays, il n'est cependant pas évident d'être partout à la fois et de pouvoir fréquemment rendre des visites aux membres des OP de base. Certains s'adaptent à cette situation en utilisant des informateurs relais dans les villages pour transmettre ou collecter de l'information. Ainsi, Moussa Joseph Dagano explique sa stratégie : « Des 200 villages, il n'y en a pas un seul où je n'ai pas d'ami sûr. Ces amis me servent de relais pour faire circuler les informations. C'est quelque chose de personnel que j'ai développé pour pouvoir me retrouver partout où je passe ». Faliry Boly apporte aussi un éclairage sur la valorisation des leaders retraités comme relais de terrain : « Les anciens responsables qui sont restés longtemps à la tête d'une organisation peuvent ensuite devenir des relais lorsqu'ils décident de revenir à

la base. Ils peuvent expliquer beaucoup de choses aux producteurs, car ils disposent eux-mêmes de beaucoup d'informations. Je pense donc que l'ancien leader doit être un relais auquel les gens peuvent avoir recours lorsqu'ils ont besoin de comprendre les choses, de se les faire expliquer ».

Mieux connaître sa base pour mieux la défendre!

Maintenir le contact avec sa base et rester au fait des réalités du terrain permet par la suite au leader de faire passer des messages à un plus haut niveau et d'espérer influencer des décisions politiques. Ainsi témoigne Jean Coulibaly, leader malien : « Toutes les missions que je fais, c'est pour que les paysans du Mali puissent gagner leur vie dans ce métier, être écoutés, formés. On parle de la même chose, que ce soit dans le champ ou bien dans les bureaux ». Seynabou Ndoye, leader sénégalaise, va dans le même sens : « Il faut toujours avoir conscience que, si l'on est en voyage, c'est pour plaider les problèmes des paysans. Les réunions internationales et les forums me permettent d'étaler les problèmes de mes membres et si, de par ces forums, il y a des changements, je me dis que j'ai réussi ».

Ainsi, pour être à l'interface entre les enjeux nationaux et les préoccupations de sa base, le leader se doit d'être à la fois un bon communicateur, autant que possible proche de ses membres, et à leur écoute pour saisir toute la complexité de leurs préoccupations. Ce n'est qu'en connaissance de cause qu'il pourra au mieux les défendre et effectuer les revendications nécessaires en fonction des problèmes de terrain. Il faut cependant avoir conscience que la plupart des leaders au niveau national n'ont pas le temps d'être au contact de l'ensemble des membres et que l'utilisation de personnes relais, ainsi que le développement des moyens de communication modernes seront sûrement, à l'avenir, une clé pour le partage et une meilleure circulation de l'information. ■



Quelle place pour les femmes dans le leadership des OP ?

SI LES FEMMES sont aujourd'hui plus impliquées dans les OP, pourquoi ne sont-elles pas plus intégrées dans leurs instances ? Quelles formes de blocages rencontrent-elles ? Si elles ne sont pas visibles, cela signifie-t-il pour autant qu'elles ne participent pas aux prises de décisions ? Quelques témoignages et éléments de réponses.

► Cet article a été préparé sur la base d'interviews réalisées dans le cadre de ce dossier, et plus particulièrement celles de :

- Maha Hussein Feraigon, assistante du secrétaire général de l'Union générale des femmes soudanaises (SWGU), Soudan (feraign@yahoo.com)
- Raquel Copa de Justo, secrétaire des archives de l'association Imperial de talaca, Pérou (raquelcopa_ch@hotmail.com)
- Seynabou Ndoye, vice-présidente de la Fenagie-pêche, Sénégal (Ndoye_s@yahoo.fr)
- Djermakoye Maidanda Hadjia Maimouna, présidente de l'ONG Doubani, Niger (ong_doubani@yahoo.fr)¹
- Bernadette Ouattara, directrice de l'Institut africain pour le développement économique et social (Inades), Burkina Faso (inadesb@fasonet.bf)
- Mariam Sow, coordinatrice de l'ONG Environnement et développement Protection de la nature (Enda Pronat), Sénégal (mariam@enda.sn)
- Boukary Ouangraoua, cadre formateur à l'Inades, Burkina Faso (boukari.ouangraoua@if-burkina.net)
- Bio Goura Soulé, chargé de programme au Laboratoire d'analyse régionale et d'expertise sociale (Lares), Bénin (soule_goura@yahoo.fr)
- Fatouma Mahamane Sidi, experte genre à la FAO, Niger (fatoumade1a@yahoo.fr)
- Moussa Joseph Dagano, président de la Fepassi, Burkina Faso (damimif@yahoo.fr)

Pour en savoir plus sur les leaders interrogés et leurs OP, voir pages 5 à 7.

1. Interview réalisée par Dimitra et publiée dans le Bulletin Dimitra n°17 de novembre 2009.

LES FEMMES sont aujourd'hui plus impliquées qu'auparavant dans les OP et parfois même majoritaires au niveau des organisations de base. Mais elles sont encore peu présentes dans les instances dirigeantes des structures plus importantes, et les cas sont encore fréquents où elles se retrouvent reléguées à la cuisine ou cantonnées à la garde des enfants pendant que leurs maris débattent en réunions.

L'accès des femmes au leadership : contraintes et blocages

Une contrainte majeure : le temps. « Je dis toujours que la vie des femmes est quelque chose de magique ! Elles passent peut être 20 heures par jour à travailler ; elles s'occupent des enfants, de la cuisine, du ménage, prennent soin des plus âgés. Tout cela repose sur les épaules des femmes ! » Maha Hussein Feraigon, salariée d'une ONG au Soudan, résume bien la situation qui incombe à la plupart des femmes, en particulier en milieu rural. Avec un emploi du temps surchargé, comment les femmes peuvent-elles s'impliquer dans une organisation paysanne, passer du temps en réunion, en déplacement ? Ce cumul de responsabilités familiales est peut-être le premier barrage au leadership féminin.

Certaines femmes essayent d'adapter leurs ambitions à cet engagement familial fort : « Je me suis consacrée exclusivement à mes enfants, jusqu'à ce qu'ils soient devenus de vrais professionnels. Restée seule, je me suis dit que j'avais encore de la force pour aider les autres. Alors j'ai formé l'organisation » raconte Raquel Copa de Justo, leader péruvienne. Parfois, dans le cas par exemple de nombreux pays ouest-africains, les femmes parviennent à profiter de l'avantage de la « grande famille » qui peut leur permettre de s'organiser de façon collective pour être plus disponibles. C'est ce que relate Seynabou Ndoye, leader sénégalaise : « Lorsque j'étais encore dans ma localité, je pouvais cumuler les fonctions de femme travailleuse et de mère de famille car j'habitais avec mon mari et ma co-épouse, le frère de mon mari et ses 3 femmes. Quand je partais travailler ou si je devais aller à Dakar pour la fédération, si ce n'était pas mon tour de cuisine, je pouvais laisser mes enfants avec ma co-épouse ou mes belles-sœurs ».

Des facteurs culturels qui entravent la prise de responsabilité. La dimension culturelle est aussi souvent évoquée pour expliquer le peu de place accordée aux femmes dans les instances de pouvoir. Très souvent les hommes acceptent mal l'émancipation des

femmes, comme le raconte Djermakoye Maidanda Hadjia Maimouna, leader nigérienne : « À Dosso, en tant qu'épouse du chef, j'ai rencontré beaucoup de résistances. Selon certains, dans la tradition, la femme du chef ne doit pas sortir du foyer. Les chefs étaient les premiers à être réticents, car en me voyant faire, ils se disaient que ça aurait une influence négative sur leurs femmes ». Mais le blocage peut aussi venir des femmes qui parfois se placent elles-mêmes dans une situation d'infériorité et de retrait. C'est ce qu'explique Joëlle Piraux au sujet des femmes de la société wolof : « Plus encore que la dépendance économique, c'est l'image intériorisée de leur propre infériorité qui place les femmes dans une situation de dépendance émotionnelle et psychique. Garanties de la perpétuation des valeurs, elles collaborent, souvent avec fierté, au maintien de leur position de secondes »².

Des facteurs économiques. L'indépendance financière des femmes est également essentielle pour permettre à la femme de gagner confiance en elle et d'atteindre des postes à responsabilités. Selon Bernadette Ouattara, directrice de l'Inades au Burkina Faso : « Pour émerger comme leader féminine, il faut d'abord être autonome au plan financier pour inspirer le respect aux hommes et la femme sera alors plus écoutée. Une femme économiquement autonome a plus confiance en elle-même et, en remarquant le changement de comportement de sa famille vis-à-vis d'elle-même, elle améliore sa confiance et elle va oser prendre des initiatives, donner son point de vue, car maintenant "quand je dis quelque chose on m'écoute" ».

Analphabétisme et manque de formations. De ces différentes contraintes préalablement évoquées découle un fait réel et majeur : l'accès insuffisant des femmes à l'éducation et le taux important d'analphabétisme parmi elles, ce qui constitue également un frein important à leur prise de responsabilités dans les OP.

Renforcer les organisations de femmes et leur participation aux OP est essentiel pour leur permettre d'être mieux représentées et de pouvoir faire entendre leur voix et leurs préoccupations spécifiques dans le monde rural africain. Pour cela, il faut passer à la fois par une meilleure scolarisation des fillettes à la base et par la formation des femmes dans les OP, adaptée à leurs besoins et à leurs contraintes spécifiques, par exemple : formations en langue locale, délocalisées, à des horaires adaptés aux disponibilités des femmes, etc.

2. Le bulletin de l'Apad, n° 20, Genre et développement.



MARIAM SOW : Je crois que le grand défi est la scolarisation de nos filles; il faut arriver à inclure un équilibre entre filles et garçons dans l'éducation, aussi bien au sein de la famille qu'à l'école. Il faut donner la même chance de développer leurs capacités à tous les enfants. Et c'est comme cela que les leaders émergeront de façon naturelle. C'est par l'éducation qu'on inscrira cette préparation au leadership dans la durabilité.

Les femmes, des leaders cachés

Les femmes jouent un plus grand rôle que les apparences ne le montrent. La vie des organisations montre que ce n'est pas seulement les personnes qui ont un mandat officiel qui ont une influence importante au sein des OP. Effectivement, beaucoup de responsabilités reposent en réalité sur les femmes, à commencer par la sphère familiale, où elles assument de nombreuses tâches : travaux agricoles, transformation et vente sur les marchés, gestion et préparation de la nourriture du foyer. Il en va de même dans les organisations paysannes où, si les femmes ne sont pas toujours très visibles, elles n'en occupent pas moins une place importante. Leur participation se traduit souvent plus à la base, dans les activités des groupements locaux.

MARIAM SOW : Je crois que, d'une manière générale, les femmes sont des leaders cachés qui peuvent se dévoiler à certaines occasions. La femme africaine est naturellement leader. Ce sont toujours les femmes qui ont dirigé la vie de famille, mais de manière fine et discrète. De plus en plus, avec les avancées de développement actuelles, leur leadership devient visible.

Un potentiel de leaders féminins encore timide. Par ailleurs, les femmes sont souvent réputées pour assumer des responsabilités de façon honnête et droite, ce qui fait qu'on les retrouve souvent aux postes de trésorières d'OP par exemple. Boukary Ouangraoua, formateur à l'Inades au Burkina Faso, explique : « *Le constat est que chez les femmes, généralement, les informations passent plus vite et mieux que chez les hommes parce que les femmes se réunissent plus facilement par exemple au sein de leur association féminine. Même si*

les femmes sont beaucoup plus ignorantes car socialement elles bénéficient de moins d'instruction, quand les femmes font une activité, elles y mettent beaucoup de sérieux ». Et d'ajouter : « *Le problème des hommes est qu'ils ont plus de besoins et qu'ils s'en créent qui n'existent pas, ce qui les amène à mal gérer. Or quand la femme a des besoins, ce sont des besoins réels : son enfant est malade par exemple* ».

Du groupe de base au quota dans les faitières : vers un leadership féminin ? De nombreux bailleurs de fonds poussent à la féminisation des OP, mais tout le monde ne s'accorde pas à dire que cela est indispensable. Ainsi témoigne Bio Goura Soulé, agroéconomiste béninois : « *Je ne crois pas que la féminisation des OP soit une solution. Tel que le système est conçu actuellement, les femmes sont cooptées. Elles n'ont pas encore pris suffisamment de hauteur pour agir à égalité face aux hommes. Il y en a quelques unes qui émergent mais j'ai peur que leur statut soit fondamentalement à l'antipode des préoccupations affichées du mouvement paysan actuel* ».

Le rôle du groupe dans l'émancipation des femmes. Pourtant, des espaces existent pour aider les femmes à s'épanouir et le résultat est probant. Les groupements féminins peuvent en effet devenir de véritables « espaces de liberté »³ pour les femmes, où elles peuvent se retrouver entre elles et discuter des préoccupations qui leur sont propres, prendre la parole sans appréhension. « *Ils apparaissent en effet comme des espaces où les femmes peuvent se mouvoir plus librement sans enfreindre le cadre habituel des normes sociales* » (Joëlle Piroux). Cela peut être également un lieu de formation au leadership dans l'action.

MAHA HUSSEIN FERAIGON BABIKER : En Afrique, la société est à dominante patriarcale, et cultures et traditions sont très importantes; dans ce type de société, les femmes cherchent toujours à être ensemble pour améliorer leur situation. L'une des clés pour les femmes est donc de pouvoir être ensemble pour faire valoir leurs droits. Elles peuvent ainsi renforcer leurs capacités, prendre progressivement ➔

3. Rondeau, 1994, cité par Joëlle Piroux dans le Bulletin de l'Apad.

Ce que barbe crie tout haut sous l'arbre à palabre, c'est tresse qui a décidé (proverbe mossi)

Forum Paysan 2010: le Fida organise un atelier spécifique sur le leadership féminin

AL'OCASION du Forum Paysan organisé par le Fida les 15 et 16 février 2010, une session spécifique a été organisée en amont, les 12 et 13 février, portant sur le thème de « *la promotion du leadership féminin dans les organisations paysannes* ».

Réunissant 29 participantes issues de 24 pays et 5 continents, cet atelier préparatoire avait pour objectif de discuter des principaux obstacles auxquels les femmes membres des organisations paysannes (OP) sont confrontées et d'identifier les axes de collaboration majeurs à mettre en place au travers du partenariat entre le Fida et les OP pour promouvoir le leadership féminin. Il a abouti à une déclaration qui a été intégrée à la synthèse des délibérations présentée à l'assemblée des gouverneurs du Fida.

À l'occasion de l'ouverture de cet atelier, Estrella Penunia, secrétaire générale de l'Asian Farmers' Association for Sustainable Rural Development, a présenté le rôle majeur que tiennent les femmes dans les activités de développement agricole des pays en développement : « *entre 50 et 90 % des activités agricoles sont réalisées par les femmes; nous assurons la sécurité alimentaire de la famille ainsi que l'approvisionnement en eau potable; nous produisons 80 % de l'alimentation de base consommée localement; nous sommes très impliquées dans la commercialisation de nos produits agricoles* ».

Malgré ce rôle prépondérant, le travail des femmes demeure sous-estimé, souvent impayé, dans tous les cas peu reconnu à sa juste valeur. D'autre part, les inégalités entre hommes et femmes pour l'accès aux moyens de production (particulièrement la terre, l'eau, les intrants) et aux postes à responsabilités dans les organisations paysannes sont autant de freins au développement du leadership féminin.

Les débats ont fait émerger les besoins suivants : renforcement du pouvoir économique des femmes, formations techniques et sur le leadership, amélioration de l'accès aux moyens de production, accès aux technologies et à l'information (radio, valorisation par les médias), mise en réseau des organisations féminines. Les femmes ont demandé de façon unanime que les appuis soient orientés vers les organisations féminines ou au moins conditionnés par l'adoption de quotas dans les OP.

- des responsabilités et rejoindre ensuite des organisations mixtes en étant confiantes et capables.

Les femmes ont pu aussi développer des activités en lien avec ce besoin de liberté et d'entraide. Fatouma Mahamane Sidi, experte genre à la FAO, témoigne : « *Il y a plusieurs stratégies que les femmes ont développées pour répondre à leurs problèmes spécifiques. Les tontines sont un exemple. Au Niger, les femmes ont développé le système Foyandi, qui signifie "aller passer la journée chez une des femmes membres" : c'est une stratégie pour que les femmes se retrouvent entre elles, s'entraident; c'est aussi un espace où elles discutent de leurs problèmes. Certains groupements féminins se sont constitués à partir de ces Foyandi* ».

Mais le groupement spécifiquement féminin peut également être perçu comme un moyen de maintenir les femmes à part des autres activités de développement, de renforcer les différences et la discrimination. C'est ce que souligne Mariam Sow qui ajoute que « *les politiciens savent aussi valoriser l'existence de ces groupements pour leur électorat* ».

MOUSSA JOSEPH DAGANO : Je ne fais pas de distinction entre la femme et l'homme dans un métier. Homme ou femme, nous sommes tous pareils avec nos forces et nos faiblesses. C'est pourquoi à la Fep-

pasi, nous refusons les groupements typiquement féminins. C'est essentiel si l'on veut vraiment être professionnel.

Quotas imposés ou quotas revendiqués ? Aujourd'hui, même si les femmes ont davantage accès à certaines instances des OP, ce n'est que rarement qu'elles y occupent des fonctions clés, mis à part le plus souvent la gestion de la trésorerie. Ainsi, au sein de la Plateforme paysanne du Niger (PFPN), il y a actuellement 5 femmes sur les 13 membres du bureau, et elles occupent les postes de responsable de la promotion de la femme, secrétaire générale adjointe, chargée de l'organisation, secrétaire à la promotion de la femme et une membre du comité de contrôle chargée du suivi des activités et finances décidés en AG, ce qui peut être considéré comme le poste à plus haute responsabilité sur les 5.

Alors faut-il des quotas quantitatifs et/ou qualitatifs de représentantes féminines dans les instances des OP ? Sur la question d'y exiger des quotas de femmes, les opinions divergent. Les quotas sont certes un moyen utile pour augmenter de façon assurée la participation des femmes, mais à partir du moment où ce système est imposé, est-il réellement efficace ? Mariam Sow dénonce un leadership artificiel, inadéquat, qui finalement ne modifie pas en profondeur la place des femmes dans les prises de décision, et peut même se révéler dévastateur si la femme placée comme leader n'a pas les compétences et les capacités pour le poste qu'on lui confie !

MARIAM SOW : Certains leaders féminins sont « fabriqués », c'est-à-dire qu'on a porté sur le papier « leader » mais en réalité, elles n'en ont pas les capacités. Par exemple, certains projets exigent une équité entre hommes et femmes. Certaines femmes sont mises à des postes à responsabilités sans pour autant qu'elles soient en mesure de défendre ou de porter réellement des idées. À force de chercher l'équité, on risque de mettre des femmes qui sont juste des figurantes et je crois que ça ne nous renforce pas ! Renforcer les femmes, c'est les mettre aussi là où elles pourront justifier leur présence. C'est, je pense, une dérive de l'approche genre.

A contrario, lorsque les femmes sont organisées et revendiquent cette volonté d'être mieux représentées dans les instances de leur organisation, il serait inutile de les en empêcher. C'est par exemple le cas de l'OP Mooriben au Niger. Fatouma Mahamane Sidi explique que les femmes de Mooriben poussent pour obtenir un quota dans leur assemblée. Avant toute session ordinaire de l'organisation, les femmes tiennent un forum des femmes pour définir leur stratégie : « *Nous représentons la moitié des membres de l'organisation, pourquoi a-t-on seulement des postes de secrétaires sans pouvoir de décisions ?* » Elles se battent petit à petit pour avoir des postes à responsabilités. Et progressivement ça avance. ■

Élus et salariés d'OP : quelle complémentarité, quelles difficultés ?

LES LEADERS D'OP ne peuvent diriger seuls, ils ont besoin d'appuis et de conseillers que sont les salariés. Mais les relations entre eux sont complexes. Quelle complémentarité y a-t-il entre les fonctions des uns et des autres ? Quelles difficultés rencontrent-ils ? Regards croisés d'un salarié et de leaders paysans.

► Gérard Andriamandimby (reseausoa@moov.mg) est directeur du syndicat national « Réseau syndical des organisations agricoles » (Soa) à Madagascar.

Entretien avec Gérard Andriamandimby, directeur du Réseau Soa à Madagascar



GRAIN DE SEL : Quel est votre rôle en tant que directeur du Réseau Soa ?

GÉRARD ANDRIAMANDIMBY : Je suis responsable de la gestion du budget, des relations avec les partenaires techniques et financiers et de la mise en œuvre du plan d'action, en particulier tout ce qui concerne le volet syndical. Je suis plusieurs thèmes et projets en même temps, comme la mise en œuvre de la politique de services, le foncier, les demandes syndicales venant de la base comme à Ambanja avec l'ouverture de la campagne de vanille, etc. Je suis souvent débordé par les urgences, les demandes de services ou d'informations pour la base, les rendez-vous, etc. Mais ma principale responsabilité est de fournir le maximum d'informations aux élus pour qu'ils soient en mesure de prendre position, c'est-à-dire leur expliquer les enjeux, les scénarios, leur apporter des informations sur un thème précis et, après leurs choix ou prises de position, discuter avec eux de ce que ce choix va entraîner.

GDS : Concrètement, comment faites-vous pour informer vos élus ?

GA : En étant à la capitale, j'ai accès à toutes les informations alors que les élus sont en brousse et sont souvent déconnectés des réseaux téléphoniques. À partir de la lecture de documents, je transmets les informations aux élus sous forme d'un schéma ou d'un graphique, en leur expliquant bien la place des OP et celle des autres acteurs. J'essaie d'adapter les documents trop administratifs sous forme de fiches ou de résumés pour qu'ils soient à la portée des paysans. Pour avoir accès aux mails, les élus doivent également faire appel à moi ou à la secrétaire. En tant que directeur, j'ai donc la main-mise sur la plupart des informations et des relations, et j'ai une marge de manœuvre assez grande, même si, d'après les statuts, ce sont les élus qui sont légitimes pour toutes les décisions.

GDS : Ne pensez-vous pas qu'il peut être risqué pour une OP de centraliser les informations au niveau des salariés ?

GA : Effectivement, il y a certainement un effort à faire à ce niveau là, car si le directeur a de mauvaises intentions, il sera difficile pour les élus de le contourner. Pour que l'OP soit plus ouverte aux évolutions et aux nouvelles idées, il faudrait que les élus, surtout au niveau national, maîtrisent les nouvelles technologies comme internet. Le décalage actuel laisse trop de place aux techniciens, même s'ils ne prennent pas la décision à la place des élus.

GDS : Comment se positionnent les salariés dans les prises de décisions du Réseau Soa ?

GA : Le Réseau Soa dispose d'un projet professionnel, ce qui est une force pour les salariés qui connaissent ainsi ses grands axes stratégiques. Cela les aide dans la réflexion et la prise de positions. Mais être technicien, c'est avant tout connaître quelles décisions on peut prendre seul, et pour quelles décisions il est nécessaire de se référer aux élus. Dans un réseau national comme le nôtre, les réunions de concertation sont difficiles à organiser, car pour certains élus il faut 3 jours de route pour se rendre à la capitale. Si on attendait les réunions pour échanger, la communication serait très réduite. Les élus ayant des calendriers souvent surchargés, il y a donc des décisions que le directeur peut prendre seul. Il s'agit surtout de celles qui sont dans la suite logique des réflexions menées auparavant, ou tout ce qui concerne les aspects « pratiques ». Par contre, quand il s'agit d'une décision importante qui concerne la vie du réseau, comme une prise de position sur le foncier, il faut se concerter avec l'ensemble des élus. D'une façon plus générale, les décisions politiques reviennent aux élus et les décisions techniques aux techniciens.

GDS : *Pensez-vous influencer la prise de décision des élus ?*

GA : Je pense que le directeur, quel que soit le type de support qu'il utilise, influence directement ou indirectement la décision des élus de par sa position stratégique au cœur de l'information. Les élus ont parfois des difficultés à débattre sur certaines propositions, parce qu'ils ne suivent pas les dossiers d'aussi près que le directeur, et que les informations leurs arrivent en cascade. Son point de vue pèse donc beaucoup. Il n'y a donc pas véritablement de frontière entre le rôle d'informateur et celui de décideur. C'est à partir des informations fournies que le décideur peut trancher. C'est pour cela qu'il est indispensable que le directeur d'une OP partage la vision et les valeurs de son organisation !

GDS : *Est-ce que cela vous est déjà arrivé d'être en désaccord avec les décisions prises par les élus ?*

GA : Oui, cela m'est arrivé plusieurs fois. J'ai été un peu frustré, mais je me suis vite rendu compte qu'élus et techniciens ont le droit de ne pas être d'accord. Le directeur n'a pas qu'un rôle d'exécutant, il prend part aux décisions et partage les risques avec son organisation. C'est à mon avis un échappatoire que de dire que le directeur n'a aucune responsabilité si de mauvaises propositions sont formulées, sous prétexte que ce sont les élus qui décident !

GDS : *Les élus des OP sont avant tout des paysans, pas des gestionnaires. Dès lors, comment se passe la gestion des salariés dans les OP ?*

GA : Actuellement, la gestion des ressources humaines constitue une véritable problématique dans la plupart des OP du réseau. Les élus ne sont pas suffisamment préparés à cela, même s'ils ont reçu quelques formations, et ils rencontrent plusieurs problèmes. Le premier, c'est que la plupart des élus ne connaissent pas bien la fiche de poste des techniciens qui sont sous leur responsabilité : ils connaissent le nom du poste, mais pas les attributions correspondantes, qui sont souvent écrites par les organismes d'appui externes. Les tâches attribuées aux techniciens ne sont donc pas très bien définies dans la tête des élus. En second lieu, il y a des problèmes liés à la législation sur le travail qui peuvent engendrer des conflits si les règles ne sont pas respectées – c'est ce qui s'est passé dans une des OP du réseau récemment où, suite à la fin d'un financement lié à un projet, l'OP a été contrainte d'annuler le contrat de plus de 20 salariés mais n'a pas respecté les procédures légales de licenciement car ils ne les connaissaient pas. Enfin, le fait que les élus ne soient pas tout le temps présents au bureau complique la gestion des salariés. Certains techniciens en abusent et abandonnent le bureau en l'absence des élus, ou ne font pas bien leur travail car il y a peu de contrôle extérieur.

GDS : *Comment s'organise alors le travail des salariés des OP ?*

GA : Pour travailler dans une OP de niveau national, il faut être prêt psychologiquement à rentrer souvent tard, à voyager de nuit, à avoir des imprévus. Et pour gérer tout cela, il faut de l'expérience. Il faut aussi une très bonne connaissance de ses élus et de leurs attentes, pour pouvoir anticiper sur leurs demandes ! Au niveau des OP régionales malgaches, c'est un peu différent car il n'y a souvent qu'un seul salarié. Il doit donc tout assumer seul, de la rédaction des rapports techniques et financiers à la gestion des partenariats, de l'animation de réunions aux formations techniques, du suivi sur le terrain à la vie associative, etc. Or le technicien n'a pas forcément les compétences pour gérer tout cela et les élus sont souvent difficiles à mobiliser. Je pense qu'il manque un suivi rapproché de la part des élus : pour chaque mission ou thématique, un responsable élu devrait être mobilisé et suivre ce que fait le technicien. Sinon, les élus laissent trop de place aux techniciens et peuvent ensuite se retrouver en difficulté lorsqu'ils doivent assurer la représentation de leur OP sans la présence du technicien.

GDS : *La gestion du personnel des OP est complexe. N'est-ce pas lié aussi aux différences de formation et de maîtrise des sujets qui existent entre techniciens et élus ?*

GA : Les élus disent souvent qu'il est compliqué de gérer une équipe technique qui a plus de diplômes qu'eux-mêmes. Mais, il y a aussi des expériences qui montrent que certaines OP arrivent très bien à se débrouiller dans la gestion des salariés. À mon avis cela dépend de la bonne maîtrise par les élus des activités de leur OP et de ses objectifs ; cela dépend aussi du niveau de connaissance des fiches de poste par les élus. Il faut enfin que les élus aient une vision des possibilités d'évolution de leur OP pour que la fiche de poste d'un technicien ne soit pas figée mais évolutive avec l'OP. Et avant tout, il faut que le rapport entre l' élu et le technicien soit professionnel.

GDS : *De façon plus générale, comment se passent les relations « élus/salariés » ?*

GA : Être directeur d'une OP ou directeur d'une entreprise, c'est très différent. Les dimensions humaine et relationnelle prennent beaucoup d'importance par rapport aux dimensions technique et économique. Le mouvement paysan malgache est jeune, et très peu d'élus ont suivi des formations universitaires et intellectuelles de haut niveau. Le poids de la tradition et de la convivialité prédomine donc dans la gestion de l'OP et de l'équipe technique. Le directeur doit aussi prendre en compte cela. Par exemple, à Madagascar, à cause de la tradition, il n'y a pas de « conflits ouverts » entre leaders. On respecte l'aîné et on ne peut pas être en contradiction avec lui. ■ ↻

Ce qu'en disent des élus du Cameroun, du Chili, du Mali et d'Ouganda

► Les leaders qui témoignent dans cette page, ainsi que leurs organisations, sont présentés aux pages 5 à 7.

SUR LA RÉPARTITION DES RÔLES ENTRE ÉLUS ET SALARIÉS

RIGOBERTO TURRA PAREDES : c'est le point primordial selon moi. D'abord un technicien doit te donner des solutions et non t'apporter des problèmes, sinon cela ne sert à rien de travailler ensemble. Cela dit, le rôle des techniciens dans les OP est crucial, car aujourd'hui, nous ne pouvons plus nous contenter de critiquer, il faut pouvoir argumenter, donner des chiffres, et faire des propositions détaillées, avec un budget et des bénéficiaires précis. Et c'est pour tout cela que nous avons besoin des techniciens. Ce sont aussi des échanges très riches !

SUR LA CONFIANCE ET LE RESPECT ENTRE ÉLUS ET SALARIÉS

RTP : À la Coprofam, nous avons réussi à faire de notre organisation une famille. Nous nous connaissons, et nous n'échangeons pas que sur nos activités dans le milieu rural, nous parlons aussi de notre vie, de nos familles. C'est cela qui nous a rendu forts, ça nous permet de savoir aussi ce que l'on peut attendre ou exiger de chacun, c'est l'aspect humain ! Je crois que le plus important pour que cela fonctionne c'est qu'il y ait du respect entre les paysans et leurs techniciens.

SUR LES PROBLÈMES DE « COPINAGE » LORS DES RECRUTEMENTS

JEAN COULIBALY : Certains salariés ont été embauchés parce qu'ils avaient des relations d'amitié avec un élu. Après, tu ne peux plus les critiquer sans créer des problèmes au bureau et les salariés peuvent en profiter pour se cacher derrière l'élu. Désormais, on a décidé qu'il y aurait un appel d'offres et une commission de recrutement dans laquelle on impliquera des structures extérieures. Ce sera des embauches sur compétences et non d'amitié.

SUR LES DIFFICULTÉS LIÉES AU DÉCALAGE QUI PEUT EXISTER ENTRE PAYSANS ET TECHNICIENS

TOM ANAG ODUR : J'ai constaté un fossé grandissant entre les connaissances des élus paysans d'un côté et les équipes techniques recrutées pour gérer ces organisations de l'autre. Les techniciens, responsables administratifs et coordinateurs, sont souvent hautement qualifiés dans leurs domaines respectifs, et sont capables de mener à bien le travail qui leur est confié de façon professionnelle. D'un autre côté, les élus paysans ont souvent été peu éduqués et ne sont pas suffisamment formés dans le domaine de la gestion financière et des technologies de l'information et de la communication.

JC : Pour travailler avec les paysans, il faut savoir accepter leur langage parfois brutal, ne pas parler ni décider à leur place mais faire ce qu'ils te demandent, même si vous avez un diplôme qui pèse des kilos.

RTP : Il faut savoir que les agriculteurs sont, à la base, très méfiants, c'est quelque chose de culturel chez nous. Il faut donc que notre technicien connaisse bien le monde des agriculteurs, qu'il soit capable de s'adapter à notre langage, à notre culture, qu'il soit « tout terrain ». Nous ne pourrions pas travailler avec n'importe qui.

SUR LE PARTAGE DE LA « VISION » DE L'ORGANISATION

ELISABETH ATANGANA : Je pense qu'il est important que les organisations puissent se doter de ressources techniques compétentes et expérimentées pour accompagner les producteurs et les élus. Un technicien, selon moi, doit savoir mettre en œuvre la vision politique de l'organisation. Cela nécessite que nous passions du temps avec lui pour lui expliquer notre vision, nous assurer qu'il a bien compris, qu'il va bien suivre le chemin que nous voulons tracer. C'est très important car certaines organisations ont connu des problèmes avec leurs salariés à qui on avait confié la responsabilité de gérer les ressources, mais qui ne suivaient pas les objectifs de l'organisation.

SUR LES DÉTOURNEMENTS ET PRISES DE POUVOIR PAR LES SALARIÉS

TAO : Pour beaucoup d'élus, les lacunes de connaissances deviennent un réel problème. Parce que, par exemple, s'ils sont incapables de comprendre les opérations financières réalisées par les salariés, les responsables ne pourront pas exercer efficacement leur rôle de contrôle, de supervision et de suivi. Dans certains pays du tiers-monde comme l'Ouganda, où la corruption est endémique et glorifiée, les techniciens, recrutés par des OP qui n'ont pas la capacité de les superviser ni de surveiller leurs activités mais leur confient des responsabilités, peuvent être très tentés d'exploiter l'incompétence des élus paysans pour détourner les fonds des OP qui les emploient. Cela est un sérieux problème qui ne concerne pas uniquement les OP, mais aussi les bailleurs qui les financent avec l'objectif de combattre la pauvreté dans ces pays. ■

Être leader paysan : un processus d'apprentissage permanent

FACE AUX RESPONSABILITÉS CROISSANTES qui incombent aux leaders paysans, leur formation dans divers domaines est de plus en plus indispensable. Si la question « peut-on former au leadership ? » reste largement débattue, les leaders d'aujourd'hui partagent avec nous leurs méthodes d'apprentissage, du scolaire au terrain.

► Cet article a été préparé sur la base d'interviews réalisées dans le cadre de ce dossier, et plus particulièrement celles de :

- Seynabou Ndoye, vice-présidente de la Fenagie-pêche, Sénégal (ndoeye_s@yahoo.fr)
- Faliry Boly, secrétaire général du Sexagon, Mali (faliryboly@yahoo.fr)
- Elisabeth Atangana, présidente de la Propac, Cameroun (propac_cm@yahoo.fr)
- Mariam Sow, coordinatrice de l'ONG Environnement et développement Protection de la nature (Enda Pronat), Sénégal (mariam@enda.sn)
- Rigoberto Turra, président du Mucech, Chili (rigoturra@yahoo.es)
- Moacir Klein, président de l'association Unileite, Brésil (ma1meida@ampernet.com.br)
- Jean Coulibaly, secrétaire aux relations extérieures de l'AOPP, Mali (jeandouga@yahoo.fr)
- Mamy Rajohanesa, président de Fifata, Madagascar (fi.fa.ta@moov.mg)

Pour en savoir plus sur les leaders interrogés et leurs OP, voir pages 5 à 7.

LES LEADERS PAYSANS, et en particulier ceux d'envergure nationale ou internationale, ont de plus en plus à négocier avec les représentants des pouvoirs publics, les bailleurs de fonds et les institutions internationales. Pour être crédibles face à ces interlocuteurs et pouvoir peser dans les négociations, il leur faut être formé pour maîtriser les situations et enjeux locaux comme internationaux. Seynabou Ndoye, leader sénégalaise, explique : « Nous avons besoin de formations. Nous avons besoin d'être renforcés en toutes choses car nous traitons avec des bailleurs qui ont fait des études de très haut niveau ». Outre leurs fonctions de représentant vis-à-vis de l'extérieur, ces leaders ont aussi pour rôle de diriger leurs OP ; leurs responsabilités touchent ainsi au fonctionnement de l'organisation et à la réalisation des activités. Là encore, des compétences spécifiques sont nécessaires pour permettre aux leaders d'être efficaces. Mais tous les leaders, lorsqu'ils accèdent à des postes à responsabilités, n'ont pas forcément ces connaissances, cette maîtrise du contexte, ces compétences et savoir-faire. Dès lors, comment les préparer à assumer au mieux des fonctions de plus en plus complexes ?

Former au leadership ou à la prise de responsabilités ? Le leadership, considéré comme la capacité à guider, à mener, à pouvoir influencer et inspirer un groupe, est une qualité qui peut être innée chez certains, mais que tous les élus des OP ne possèdent pas. Peut-on dès lors tenter de former au leadership des hommes qui ne jouissent pas de cette autorité et de ce charisme naturel ? Pour Faliry Boly, leader malien, « la formation, c'est bien, mais pas la formation des leaders. Je pense que c'est quelque chose de beaucoup trop hasardeux, tu risques de former quelqu'un qui se dira ensuite qu'il est leader, alors qu'en fait il peut ne rien avoir d'un leader. S'il n'a pas la fibre dès le départ, une formation ne suffira pas à faire de lui un leader ». Il ajoute par ailleurs : « On aura beau former les gens, faire en sorte que le métier d'agriculteur soit plus facile, les instruire, on formera peut-être des responsables mais pas des leaders ! » Un avis que partage Loïc Barbedette, sociologue français : « Ou bien ce sont des leaders naturels, auquel cas ces formations ne font pas beaucoup de sens ; ou bien ce sont des gens qui ont été mis en situation de responsabilité - souvent dans un jeu de partenariat - mais aucune formation ne leur permettra de devenir des meneurs d'hommes ».

Les élus paysans, même s'ils sont naturellement des « meneurs d'hommes », ont cependant tous be-

soin d'être renforcés pour assumer au mieux leurs fonctions. C'est ce que note Elisabeth Atangana, leader camerounaise : « Je crois qu'on est leader d'abord parce qu'on a la capacité à mobiliser, à conduire, à se faire écouter. Mais ces formations sont nécessaires, pour essayer d'ordonner ses idées, pouvoir également s'adapter à des situations qui se présentent à nous au quotidien ». Mariam Sow, cadre sénégalaise, fait le même constat : « Il faut renforcer les capacités des leaders déjà en place, même s'il faut aussi avoir naturellement un certain gabarit pour devenir leader ».

Le témoignage de Ghislaine Hounkpatin¹, leader béninoise, est éclairant sur la façon dont on peut définir des formations pertinentes pour aider les élus à mener à bien leurs missions : « Si au lieu de raisonner en termes de responsables, c'est-à-dire de fait, en postes, on raisonne en termes de responsabilités, la problématique est totalement changée. Former un responsable c'est le préparer à assurer ses responsabilités, à pouvoir gérer son milieu, à se sentir mieux dans sa professionnalisation. Avoir les compétences nécessaires pour maîtriser son milieu ». Il s'agit donc de former les leaders sur des points précis, relatifs aux tâches et missions qui leur sont confiées, pour leur permettre d'exercer au mieux leurs fonctions : maîtrise des procédures, de la gestion administrative et financière, du management, de la communication, des enjeux et contextes nationaux et internationaux tels que l'Organisation mondiale du commerce (OMC), les Accords de partenariat économique (APE) ou encore la biodiversité, les techniques de plaidoyer et de négociation, etc.

Comment se former ? Différents modes d'apprentissage... La formation n'est pas obligatoirement formelle, et certains leaders racontent s'être avant tout formés « sur le tas », en se confrontant aux difficultés, en faisant face à des situations inédites et en prenant progressivement des responsabilités de plus en plus importantes. C'est le cas par exemple de Rigoberto Turra, leader chilien : « On devient leader à travers les années, avec l'expérience de vie, les erreurs et les succès, la participation à différents secteurs de la société, par la réflexion, l'étude et la mise en pratique des principes de coopération et de recherche de professionnalisme. La formation d'une personne prend des années ! » Une expérience partagée par Seynabou Ndoye, qui s'est également « auto-formée », directement sur le terrain : « Je n'ai pas appris à être leader à

1. Extrait de l'ouvrage « La formation des responsables paysans », Dossiers de l'Inter-réseaux n°5, 1999.



l'école mais c'est dans la vie quotidienne, dans l'environnement où je suis que j'ai progressé. Je n'ai même pas le bac, et pourtant Dieu m'aide et je me débrouille pour dialoguer avec les bailleurs ».

Les échanges entre paysans issus de régions, de pays ou même de continents différents sont également très enrichissants : ils permettent de prendre du recul par rapport à son expérience, de partager difficultés et solutions, de bâtir des positions communes qui permettent au leader de renforcer son poids dans les négociations et de mieux faire face aux obstacles qu'il rencontre. Moacir Klein, leader brésilien, a ainsi beaucoup appris des échanges avec des leaders français : « *Le support constant et l'évaluation de l'évolution d'Unileite par des professionnels et leaders français nous permet de réfléchir et d'échanger des informations avec ces professionnels qui possèdent une longue expérience, qui ont déjà vécu ce qui se passe aujourd'hui chez nous ; cela nous donne une grande assurance dans les prises de décisions importantes. Nous croyons aussi que nous pouvons à notre tour faire profiter d'autres organisations de notre expérience ».*

Outre les liens interpersonnels qui peuvent se développer et enrichir l'expérience de chacun lors d'échanges et de rencontres, les voyages d'études permettent aussi de se confronter à un autre contexte, à d'autres formes d'organisations, ce qui est aussi très formateur. Jean Coulibaly, leader malien, a ainsi beaucoup appris de ses voyages en France sur le contexte et les enjeux internationaux concernant l'agriculture : « *J'ai eu la chance de partir en France avec le Groupement pour le développement des paysans de Ségou (GDPS) et d'être ainsi informé de beaucoup de choses. Les formations et les voyages m'ont permis de savoir ce qu'est la globalisation, la mondialisation et les enjeux de l'agriculture. Ça m'a permis de faire comprendre pourquoi il est absolument nécessaire de s'organiser ».*

Certaines OP ou organismes d'appui développent aussi des modes de formation, parfois *in situ*, prenant en compte les spécificités et le vécu des personnes formées. C'est aussi le cas de plusieurs centres de formation, comme par exemple l'Institut de formation des cadres paysans (Ifocap) en France dont « *la particularité, c'est de s'inscrire dans un environnement, c'est d'être dans une logique de formation-action. C'est-à-dire que la formation n'est pas qu'un transfert de savoirs, c'est partir du déjà là, de ce que les personnes vivent ».*

Il ne faut pas non plus oublier le rôle crucial que jouent les salariés des OP, qui évoluent au quotidien avec leurs leaders, les informent, les forment et les conseillent au fur et à mesure des situations et des décisions à prendre.

👁️ Mamy Rajohanesa : Depuis 1994, j'ai suivi de nombreux cursus de formation destinés aux leaders paysans, ce qui m'a permis de passer par toutes les étapes : président d'une association de base, président d'une fédération régionale et depuis 4 ans président de Fifata. J'ai enchaîné plusieurs formations mais les plus importantes étaient surtout sur la conduite de réunions, la prise de décision, la communication, la gestion de conflit, les techniques de négociation, le lobbying et le plaidoyer, le montage de projet et les langues étrangères. Il s'agissait aussi de s'informer sur les politiques agricoles nationales. J'ai également participé à diverses manifestations internationales qui m'ont permis d'avoir des échanges avec des producteurs de différents horizons. Ces différentes formations m'ont permis de faire face aux différents problèmes que rencontrent quotidiennement les leaders paysans. Mais cela m'a également permis de renforcer ma capacité sur la gestion de l'association et de la faire évoluer. ■

Les OP et leurs partenaires : maintenir le dialogue et savoir refuser

À L'INTERFACE ENTRE LES OP ET LEUR ENVIRONNEMENT, les leaders paysans ont, parmi leurs fonctions principales, celles de représenter leurs membres et de dialoguer avec les partenaires techniques et financiers. Comment s'acquittent-ils de cette mission, alors même que les relations entre OP et partenaires sont souvent complexes ?

► Cet article a été préparé sur la base d'interviews réalisées dans le cadre de ce dossier, et plus particulièrement celles de :

- Patrick Delmas, assistant technique Cowi/Iram, Niger (delmas.reca.cowiram@gmail.com)
- Bio Goura Soulé, chargé de programme au Laboratoire d'analyse régionale et d'expertise sociale (Lares), Bénin (soule_goura@yahoo.fr)
- Bernadette Ouattara, directrice de l'Institut africain pour le développement économique et social (Inades), Burkina Faso (inadesb@fasonet.bf)
- Jean Coulibaly, secrétaire aux relations extérieures de l'AOPP, Mali (jeandouga@yahoo.fr)

Pour en savoir plus sur les leaders interrogés et leurs OP, voir pages 5 à 7.

DANS LE CONTEXTE des programmes d'ajustement structurel des années 90, beaucoup d'OP se sont développées pour combler les vides laissés par les États, avec l'appui de structures extérieures : financement de bailleurs de fonds publics et privés, partenariats avec des ONG, etc. Les leaders de ces OP, à l'interface entre leurs organisations et les partenaires techniques et financiers (PTF), ont alors acquis un rôle clé. Garants de la bonne exécution du projet stratégique de l'OP vis-à-vis de ses membres, ils se sont responsabilisés dans la recherche de financements pour sa mise en œuvre. Ils doivent aujourd'hui endosser un rôle à la fois de porte-parole de leurs membres concernant les orientations de l'OP, de négociateur des cadres et conditions de financement des PTF, de responsable de la restitution des négociations à leurs membres et de la bonne gestion financière des subventions. C'est une lourde responsabilité !

Des relations complexes entre OP et PTF... Depuis quelques années, les partenaires d'appui, au lieu d'aider les OP à réaliser leur plan stratégique, ont tendance à leur proposer des projets répondant aux obligations définies par les bailleurs de fonds. Cadres d'intervention rigides, thématiques d'actions, rythme de réalisation et de décaissement sont ainsi imposés aux OP pour assurer une réponse compétitive à des appels à propositions concurrentiels. Les OP n'ont en général pas les capacités techniques et d'absorption financière suffisantes pour répondre au rythme imposé. Patrick Delmas, assistant technique spécialiste en renforcement des OP, témoigne : « *Lorsque je travaillais en appui aux OP au Bénin, le responsable de la Coopération française m'a demandé de faire le programme annuel du projet avec le budget correspondant. Je lui ai dit que je ne pouvais pas le faire à la place de l'OP, car, dans ce cas, on ne les accompagne plus dans leur démarche, on leur impose nos objectifs et notre rythme de travail !* »

Si le mode d'accompagnement des PTF n'est pas toujours en phase avec les capacités de l'OP, il en va de même pour les thématiques d'appui. C'est d'autant plus flagrant depuis une vingtaine d'années où l'on observe un glissement des PTF de sujets très concrets (conseil agricole, soutien à la production, organisation par filière, etc.) vers des sujets plus généraux et abstraits, mais porteurs pour les financeurs (changements climatiques, agrocarburants, l'agriculture biologique, l'entrepreneuriat agricole, etc.).

Par ailleurs, de nombreux cas d'instrumentalisation des OP par leurs partenaires sont dénoncés,

comme le constate Bio Goura Soulé, consultant au Bénin : « *Le mouvement paysan a été dévoyé car les paysans ont pris conscience qu'ils sont instrumentalisés, utilisés par les pouvoirs publics et même par les partenaires au développement et les ONG, qu'ils sont devenus la monnaie, la couverture* ». Ce risque n'a cessé de croître depuis les années 90 avec l'avènement de la notion de développement « participatif », inscrite progressivement dans tous les projets : les ONG, tenues d'afficher la participation d'OP à leurs programmes pour obtenir des financements, ne se soucient pas toujours de savoir si les activités correspondent à la vision et à la stratégie définies par l'OP. Les OP peuvent alors devenir de simples caisses de résonance des PTF, et les exemples sont nombreux où l'OP ne fait plus qu'aider le partenaire à exécuter son mandat. Les populations ont, de leur côté, peu à peu compris qu'il suffisait de se structurer pour accéder aux projets et aux financements ; cette démarche a entraîné la création de beaucoup de « coquilles vides », OP créées pour capter des financements et répondre au besoin des PTF en termes de partenaires à afficher.

... au cœur desquelles se trouve le leader. Dans cette situation, le leader de l'organisation joue un rôle clé : à l'interface entre les membres et les partenaires, il est à la fois garant du respect des orientations prises par l'OP et responsable du financement global de cette stratégie. Lorsque l'écart entre les deux est manifeste, il se retrouve dans la position délicate de tenter de concilier les exigences de chacun, l'obligeant souvent à ajouter au plan d'action défini par son OP de nouvelles activités, a priori non prioritaires pour ses membres, mais essentielles pour le financement global de la stratégie, ce qui aboutit souvent à des programmes irréalisables.

D'autre part, la volonté de certains partenaires d'« afficher » leur implication auprès des OP peut conduire le leader à participer à un grand nombre de réunions et d'ateliers nationaux, régionaux et internationaux, qui lui prennent beaucoup de temps et le conduisent à s'éloigner des préoccupations de sa base. S'il est charismatique, le leader peut même devenir une véritable vitrine de l'intervention du partenaire, qui va alors l'inviter régulièrement à ces événements, plus forcément en tant que représentant de son OP, mais en tant que « personnalité ». Dans certains cas, les leaders, prenant goût à cette vie, aux différents avantages liés à leur fonction, finissent par privilégier les visites à l'extérieur plutôt que le travail avec leurs membres. Le leader n'étant plus à



- **"le partenaire demande que l'on mette des activités sur les changements climatiques dans notre projet, tu proposes quoi ?"**

- **"tu n'as qu'à ajouter le financement de bottes et de capes de pluie !"**

l'écoute des préoccupations de sa base, on parle alors de décrochage. Ce phénomène est encore accentué par le développement des nouvelles technologies de l'information et de communication et l'ouverture que cela a engendrée; cela permet de communiquer facilement avec l'extérieur, souvent plus qu'avec sa propre base. Un leader entreprenant, amené à se déplacer fréquemment, risque alors de valoriser ses contacts dans un but personnel au lieu d'en faire profiter les membres de son OP.

Les situations d'ingérence et d'instrumentalisation des OP par les PTF sont également très favorables aux dérives : certains leaders profitent ainsi de la nécessité d'afficher des partenaires pour se permettre détournements de fonds, maintien non démocratique au pouvoir, etc. Des partenaires vont jusqu'à fermer les yeux sur ces dérives et sur la mauvaise gouvernance des OP qu'ils accompagnent au nom de la pérennité des partenariats, même si cela va à l'encontre de principes qu'ils affichent par ailleurs!

Les travers d'une dépendance financière des OP.

Face à la difficulté d'accumuler du capital, d'atteindre une autonomie financière, et face à l'absence de crédit agricole et de soutien de leurs gouvernements, les OP sont très souvent dépendantes des financements extérieurs des PTF. Cette dépendance est un obstacle fréquent à leur prise d'autonomie et à leur capacité à appliquer la stratégie qu'elles ont définie. Ainsi, cette position « d'infériorité » face aux bailleurs de fonds ou partenaires porteurs de projets les amène souvent à tout accepter par crainte de se voir refuser des fonds. Bernadette Ouattara, directrice de l'organisation d'appui burkinabé Inades, explique sa stratégie visant à changer cette mentalité : « Nous pouvons avoir réfléchi à une démarche pour appuyer un groupe. Mais si le groupe voit les choses différemment, nous nous adaptons car nous avons comme politique de mettre le groupe au centre. Par exemple, dans le centre est et le nord du pays, il y a toujours eu des appuis; la mentalité des gens n'est pas la même. Ils sont attentistes, ils ont l'habitude de tout accepter. Or nous ne fonctionnons pas comme cela. Nous

voulons répondre à leurs difficultés et nous adapter à leur situations. Mais ce n'est pas facile d'amener les gens à changer là-dessus ».

Heureusement, de plus en plus de leaders d'OP se sentent capables de rester fermes quand les intérêts de leur organisation sont en jeu, et donc de refuser un financement. Jean Coulibaly, ancien président de l'AOPP, témoigne : « À l'AOPP, nous avons accepté tous les projets, parce qu'on se disait que le Mali est tellement vaste et les régions tellement différentes qu'ils pouvaient toujours répondre aux besoins d'une zone. C'est le partenaire qui a l'argent et propose le projet, mais aujourd'hui en tant qu'OP nous devons apprendre à lui dire : "cela ne m'intéresse pas". On n'ose pas encore assez dire non alors que l'on sait très bien que parfois, l'argent du partenaire, c'est du poison ! »

Vers une nouvelle forme de partenariat : souplesse et transparence.

Il faut reconnaître que les partenariats qui se sont développés depuis les années 90 entre PTF et OP ont apporté beaucoup en termes de structuration et de renforcement des capacités du monde paysan. Si le désengagement des États a tout de même eu l'avantage d'impulser une autonomisation des OP, il n'en reste pas moins qu'il faut encore améliorer les modes d'appuis des partenaires en les rendant plus souples et plus adaptés aux capacités des OP.

Certains leaders parviennent de leur côté à concilier la relation avec les partenaires et la proximité avec les préoccupations de leur base; comme eux, il faut trouver un équilibre afin de concilier au mieux les attentes et besoins des membres de l'OP avec les demandes et contraintes des partenaires. Ce qui consiste à être capable de dire non si les activités proposées ne correspondent pas à la vision de l'OP, mais aussi à « mettre de l'eau dans son vin » sur certaines questions. ■

Leaders paysans et politiques: entre opposition, complicité et partenariat

LES LEADERS PAYSANS, meneurs des négociations entre leurs OP et l'État, ont un fort rôle à jouer pour aller vers un développement agricole de leurs pays. Quelles relations les leaders entretiennent-ils avec les États ? Quels sont les risques de récupération politique ? Comment établir un véritable partenariat gagnant-gagnant ?

► Cet article a été préparé sur la base d'interviews réalisées dans le cadre de ce dossier, et plus particulièrement celles de :

- Seynabou Ndoye, vice-présidente de la Fenagie-pêche, Sénégal (ndoye_s@yahoo.fr)
- Faliry Boly, secrétaire général du Sexagon, Mali (faliryboly@yahoo.fr)
- Bassiaka Dao, président de la CPF, Burkina Faso (tressapoulou@yahoo.fr)
- Rigoberto Turra, président du Mucech, Chili (rigoturra@yahoo.es)
- Jean Coulibaly, secrétaire aux relations extérieures de l'AOPP, Mali (jeandouga@yahoo.fr)
- Ahmed Ouayach, président de la Comader, Maroc (ahmedouayach.pro@gmail.com)
- Samba Gueye, président du CNCR, Sénégal (cncr@cncr.org)
- Sibiri Jean Zoundi, administrateur principal du Club du Sahel et de l'Afrique de l'Ouest, France (sibiri.jean.zoundi@oecd.org)

Pour en savoir plus sur les leaders interrogés et leurs OP, voir pages 5 à 7.

« **N**ous, paysans sénégalais, savons que notre premier partenaire est l'État, car il a pour rôle de mettre en œuvre les politiques de développement ». Seynabou Ndoye, leader sénégalaise, témoigne ainsi de l'importance des relations entre OP et États. Leurs rôles sont complémentaires, et les OP ne peuvent espérer faire évoluer les conditions de vie des producteurs sans passer par des décisions politiques. Au cœur des relations entre OP et État, le leader paysan tient une place centrale. C'est lui qui défend les intérêts des membres de son OP, dialogue, négocie et argumente avec les représentants des pouvoirs publics, pour aboutir à une position partagée. Mais ces relations entre États et OP, et plus particulièrement avec les leaders paysans, sont complexes, et peuvent même dans certains cas aboutir à des conflits sérieux.

Les leaders paysans, des opposants au pouvoir ?

Le pouvoir de mobilisation des leaders paysans, l'audience dont ils jouissent, leur capacité à porter haut et fort la voix des paysans et la témérité dont ils font preuve dans la confrontation, les rendent souvent dangereux aux yeux des gouvernements qui voient en eux des opposants politiques potentiels. Faliry Boly, leader malien, témoigne ainsi : « Les politiciens ont peur de l'influence que peut avoir un leader paysan, surtout s'il a une large base qui le suit, car pour eux, si tu n'es pas avec eux, cela signifie obligatoirement que tu es contre eux ». Seynabou Ndoye partage ce constat : « L'État considère les mouvements paysans comme des opposants. Pourtant, notre plateforme a été mise en place quand l'ancien gouvernement était au pouvoir, et ils nous voyaient alors comme des alliés de l'opposition. Aujourd'hui, c'est cette ancienne opposition qui est au pouvoir, et qui pense à son tour que nous sommes des opposants ! »

Les responsables politiques regardent ainsi les leaders paysans davantage comme des concurrents à combattre que comme des partenaires de travail. Les changements fréquents et rapprochés de ministres de l'Agriculture sont une autre source de complications pour les OP, contraintes de composer régulièrement avec de nouveaux interlocuteurs, sans pouvoir entrer dans une relation stable et fructueuse. Dans des cas extrêmes, certains États vont jusqu'à bâtir des stratégies de déstabilisation du mouvement paysan et des leaders considérés comme nuisibles. Cela peut se traduire par exemple par la création de nouvelles OP, laissant la main libre à l'État pour placer à leurs têtes des leaders dociles, comme cela s'est produit au Burkina Faso et au Sénégal. Bassiaka Dao, leader

burkinabé, s'en indigne : « C'est un moyen d'avoir la main mise sur les paysans. Une coopérative de producteurs doit s'organiser autour des besoins des acteurs mais pas sur l'initiative de personnes extérieures qui viennent imposer leurs idées. Sinon, qui va piloter ces organisations ? » Selon lui, « il y a toujours eu des tentatives de déstabilisation par l'État de certains leaders qui portent très haut le flambeau. Ce sont des choses qui sont courantes ».

Dans certains pays où la liberté d'expression est plus risquée, la prise de position des leaders paysans contre l'État est d'autant plus difficile. C'est notamment le cas au Chili où le vice-président de l'OP Mucech est toujours porté disparu, et où, d'après Rigoberto Turra, leader chilien : « Dans certains endroits, encore aujourd'hui, si tu parles trop tu peux te faire tirer dessus ». Mais sans aller jusqu'à cet extrême, il arrive que des leaders paysans, jugés trop influents, se retrouvent emprisonnés. Ainsi, en 1997, le Sexagon a entrepris un plaidoyer auprès des responsables de la zone Office du Niger pour la réduction des redevances sur le maraîchage. Faliry Boly raconte : « Notre proposition a été rejetée par l'Assemblée et nous avons alors décidé d'organiser des marches, d'insister pour nous faire entendre. Ce n'étaient pas seulement les leaders qui en parlaient, c'était l'affaire de tous. Des leaders, dont moi-même, ont été mis en prison suite aux marches que nous avons organisées ».

Afficher une couleur politique : avantage ou risque ?

Si pour les gouvernements, les leaders paysans sont des opposants potentiels, en revanche, ils représentent une opportunité pour les partis politiques tentés par la conquête d'un large électorat qui passe par la mise à profit de l'audience dont jouissent les leaders. Les élus des OP sont ainsi souvent approchés par les partis politiques, en place ou de l'opposition, qui ambitionnent de les voir rejoindre leurs rangs. Dans certains pays, c'est même devenu une stratégie électorale courante. Faliry Boly nous livre son expérience : « À partir du moment où un leader a la capacité de mobiliser du monde, à être écouté, les politiciens s'intéressent à lui, lui tournent autour. S'il cherche à leur échapper, ils le considèrent comme un opposant ». Les sollicitations sont donc nombreuses, mais le jeu est risqué. Plusieurs raisons expliquent cela. D'abord parce que les membres des OP ont très souvent eux-mêmes des convictions politiques variées, ce qui n'est pas conciliable avec un affichage politique unique au niveau de l'OP. Ensuite parce que la succession des partis au pouvoir compromet l'avenir d'une organisation marquée politiquement,



© Roppa

alors conditionnée par le parti politique en place. Afficher une couleur politique pour un leader paysan, c'est aussi risquer de subir des jeux d'influence et des pressions de la part du gouvernement et des autres partis, ce qui impacte sur le fonctionnement, les décisions ou les actions de l'OP, comme le souligne Jean Coulibaly : « *Même si l'AOPP, en tant que tel, n'est pas marquée politiquement, tout le monde au Mali sait de quel parti sont ses membres, et cela joue dans les décisions que prend tel ou tel ministre* ». Et ceci se produit, alors que la majorité des textes de loi des pays ouest-africains définissent le caractère apolitique des OP comme une disposition légale. De ce fait, la plupart des leaders font le choix de ne pas s'impliquer en politique, ce qui leur assure une audience plus large et la garantie de conserver leur autonomie, quelque soit le parti politique au pouvoir. Bassiaka Dao témoigne : « *Aujourd'hui, au niveau de la CPF si nous sommes écoutés c'est parce que nous n'avons pas de manteau politique. Quand je vais à l'assemblée, les députés sont de tous les bords, et les gens sont obligés de m'écouter parce que je ne suis pas de tel ou tel parti* ». Ahmed Ouayach partage cette position : « *Je suis apolitique, j'ai de très bonnes relations avec tout le monde, ça va de la gauche jusqu'à l'extrême droite, c'est cela qui fait ma force. Personne ne peut m'accuser de rouler pour X ou Y. Quand vous ne faites pas de politique, qu'aujourd'hui vous travaillez avec tel parti et demain avec tel autre, au moins on ne peut rien vous reprocher et c'est très important* ».

Les conditions d'une relation constructive entre leaders paysans et État. Aussi complexes et conflictuelles que peuvent être les relations entre État et leaders paysans, il est important de dépasser ce niveau puisque le véritable enjeu est de produire un

travail concerté pour faire avancer le développement du pays. C'est ce que rappelle Samba Gueye : « *Le rôle de l'État est d'orienter, de définir les lois, d'organiser le fonctionnement du pays. Notre premier partenaire est l'État. Et on veut qu'il nous implique, qu'on puisse dire ce que nous pensons. Il faut travailler collégalement* ». Mais sous quelles conditions cela est-il possible ?

Le rôle capital de l'information. Selon Faliry Boly, le niveau d'information est un préalable essentiel pour entamer un dialogue constructif avec le gouvernement : « *Quand votre interlocuteur sait que vous avez suffisamment d'informations, cela peut le mettre mal à l'aise mais il a aussi plus de respect pour vous. La rétention d'informations est une habitude très ancrée dans nos administrations, donc il est très important pour les leaders d'être bien informés par ailleurs. Par exemple, lors de la création du syndicat, nous n'avions pas d'expérience dans le syndicalisme. Nous avons donc organisé une formation, qui s'est tenue en 1997 à Niono, et nous avons fait appel à un juriste pour l'animer. L'objectif était de nous faire connaître ce qu'est le syndicalisme et d'avoir une idée claire sur nos droits. Par la suite, lorsque le gouverneur [de la région] nous a dit que notre syndicat n'était pas légal, nous avons pu lui répondre qu'il se trompait et citer la charte qui l'autorisait, ce que nous avons appris lors de la formation. Il a été impressionné et cela a forcé son respect envers nous* ».

Baser son discours sur un argumentaire construit. Il est essentiel également que les leaders paysans, pour être écoutés et pris au sérieux, ne tombent pas dans le piège d'une prise de position contestataire systématique, mais puissent appuyer leurs revendications sur des argumentaires solides, en accord avec la vision ➔



C défendue par l'OP. Sibiri Jean Zoundi défend cette idée : « Vous pouvez, avec des argumentaires clairs, aller dans un dialogue sérieux avec le gouvernement, défendre vos idées et convaincre. Vous vous opposez mais sur un discours technique et argumenté, et en étant force de proposition. Si vous prenez le cas de la pomme de terre en Guinée avec la négociation entre la fédération des paysans du Fouta Djallon et le pouvoir, vous allez comprendre que c'est une question de rapport de force, de dialogue, de négociation, d'argumentaires ». Samba Gueye précise : « Le CNCR ne fait pas d'attaques gratuites vis-à-vis du gouvernement. Nous avons un plan stratégique à mettre en œuvre et des idées que nous défendons sur la base d'arguments techniques. Pour cette raison, nous organisons fréquemment des rencontres d'échange pour construire le plaidoyer en faveur des exploitations agricoles familiales. La dernière en date est le processus de réflexion sur la productivité des exploitations agricoles familiales et leur capacité à nourrir le Sénégal, lancé en 2008 et qui débouchera sur un forum international prévu en octobre prochain à Dakar. Les résultats du forum serviront à alimenter le plaidoyer en faveur de l'agriculture familiale au Sénégal, en Afrique et dans le monde. Cette façon de faire du CNCR a permis de convaincre en 2003 les autorités étatiques avec un argumentaire technique clair de l'opportunité d'une loi d'orientation agricole. Ainsi le CNCR fait part de ses positions à chaque fois que cela est nécessaire. Si l'État les prend en compte, nous sommes satisfaits. Mais sinon, nous continuons à défendre nos positions pour essayer d'influencer les politiques à partir de nouvelles stratégies bâties en partenariat avec d'autres acteurs du développement agricole et rural ».

Ne pas travailler de façon isolée. Pour être bien informé et construire un argumentaire solide, le leader paysan doit pouvoir compter sur un certain nombre d'appuis et de conseillers, à l'intérieur comme à l'extérieur de son OP. Bassiaka Dao témoigne pour

la Confédération paysanne du Faso (CPF) : « J'ai des alliés et des partenaires stratégiques avec lesquels je travaille. Nous menons les réflexions en réseau, et même si c'est moi qui participe aux rencontres et tables de négociation, je parle à partir des argumentaires construits ensemble. Ce réseau est constitué à la fois d'autres leaders de la CPF, des techniciens, mais aussi des ONG, de certains privés, de journalistes, de religieux, etc. Des personnes ressources peuvent aussi nous aider par exemple à décortiquer le contenu des cadres stratégiques de lutte contre la pauvreté, pour qu'on puisse mieux les comprendre et avoir des arguments convaincants ». Il existe également des cas d'alliances avec des membres des ministères ou du gouvernement, que Bassiaka Dao qualifie de « complicités positives » : « Elles se construisent sur des affinités avec des personnes de la « maison », et permettent de mieux connaître les partenaires que l'on a en face, de savoir quels sont les points sur lesquels on va pouvoir négocier, qu'est-ce qui pourra influencer ses décisions. Cela permet de construire une base de négociations ». De plus sur certains dossiers internationaux, il peut aussi être très productif qu'État et OP fassent cause commune.

Accepter de « mettre de l'eau dans son vin ». Dès lors que l'État et les OP, qui ont généralement des visions et des contraintes différentes, voire opposées, acceptent de travailler en commun et d'aller vers un consensus, les négociations peuvent aboutir. Bassiaka Dao partage son expérience de négociateur des prix des céréales au Burkina Faso, en 2008 : « L'État voulait fixer le prix du kilo à 100 ou 115 FCFA, mais nous n'étions pas d'accord, nous voulions des prix plus élevés. Nous avons fait des propositions, rencontré le ministère, les discussions ont été chaudes mais au final, chacun a cédé un peu et nous nous sommes mis d'accord, et les producteurs ont pu vendre à 125 FCFA ». Il rappelle que « même si chacun a ses positions, cela ne nous empêche pas de nous retrouver, de discuter pour arriver à des positions consensuelles ».

Rester dans la légalité. Samba Gueye souligne enfin la nécessité de rester dans la légalité pour appuyer sa position dans les négociations et gagner la considération du gouvernement et de la société civile sur le long terme. « Si le gouvernement n'accepte pas nos propositions, nous ne souhaitons pas la guerre; nous l'interpellons, nous lui faisons d'autres propositions, mais nous restons toujours dans la légalité. C'est très important, et c'est la condition pour que nous soyons écoutés par tout le monde : le gouvernement mais aussi la population ».

Si ces conditions sont réunies, il devient alors possible aux leaders paysans de dialoguer avec l'État comme un véritable partenaire, de réunir les forces et de travailler de façon complémentaire et constructive au développement agricole et économique du pays. ■

Être leader, un sacrifice ?

LA QUESTION de la prise en charge des leaders revient de façon récurrente au sein des OP et soulève des débats importants entre membres et leaders. Qu'en est-il en réalité ? Pourquoi cette question est-elle fondamentale ? Qu'en disent les leaders ?

► Cet article a été préparé sur la base d'interviews réalisées dans le cadre de ce dossier, et plus particulièrement celles de :

- Moacir Klein, président de l'association Unileite, Brésil (ma1meida@ampernet.com.br)
- Jean-Paul Meinrad, membre fondateur de l'Ircod, France (jean-paul.meinrad@wanadoo.fr)
- Jean Coulibaly, secrétaire aux relations extérieures de l'AOPP, Mali (jeandouga@yahoo.fr)
- Ahmed Ouayach, président de la Comader, Maroc (ahmedouayach.pro@gmail.com)
- King David Amoah, président de la Fong, Ghana (ecasaridghana@yahoo.com)
- Elisabeth Atangana, présidente de la Propac, Cameroun (propac_cm@yahoo.fr)
- Seynabou Ndoye, vice-présidente de la Fenagie-pêche, Sénégal (ndoye_s@yahoo.fr)
- Mariam Sow, coordinatrice de l'ONG Environnement et développement Protection de la nature (Enda Pronat), Sénégal (mariam@enda.sn)
- Boukary Ouangraoua, formateur à l'Inades, Burkina Faso (bukari.ouangraoua@if-burkina.net)

Pour en savoir plus sur les leaders interrogés et leurs OP, voir pages 5 à 7.

LES LEADERS PAYSANS, quel que soit leur niveau d'engagement dans les OP — villageois, régional, national, sous-régional — consacrent une partie importante de leur temps à la gestion de leurs organisations : suivi des activités et encadrement des salariés, participation aux réunions statutaires, formation, rencontre des partenaires, etc. Ce travail, contrairement à celui des salariés, n'est pas rémunéré. Les leaders, élus, sont, comme dans l'ensemble des associations, des bénévoles. Mais leur engagement prend parfois une ampleur considérable et la question de la prise en charge de leurs frais et/ou de l'indemnisation du temps qu'ils consacrent à ces activités peut alors se poser.

La famille, un soutien indispensable au leader.

L'entourage du leader joue un rôle primordial pour la réussite de ses activités, et les membres de sa famille sont contraints de se montrer particulièrement compréhensifs vis-à-vis de son engagement. Moacir Klein, leader brésilien, témoigne ainsi : « *Ma famille est essentielle en tant que support, appui et encouragement pour le développement de mes fonctions. Quand je me rends disponible pour l'association, ma famille fait un effort supplémentaire pour compenser mon absence.* »

Jean-Paul Meinrad, leader français, va plus loin et souligne l'importance du partage des convictions avec sa femme : « *Avec mon épouse d'origine vigneronne et militante de la Jeunesse agricole catholique féminine, nous avons partagé le même idéal et la même conviction. Elle n'a pas hésité à suivre des formations en gestion et en techniques agricoles pour pouvoir suivre les travaux durant mes absences. Malgré la charge des enfants et les tâches ménagères, elle enfilait les bottes et conduisait le tracteur ! En marge, elle participait activement aux réunions de groupes d'agricultrices. Elle a été d'un soutien sans faille, me remontant le moral quand je revenais tête basse après des réunions décevantes. Sans la complicité des épouses, aucun "leader" n'existerait !* »

Le leader s'arrange en général pour être présent au moment des gros travaux et des récoltes, et laisse oncles, cousins, frères ou enfants gérer le reste des tâches quotidiennes sur l'exploitation. C'est le cas de Jean Coulibaly, leader malien : « *Pour cultiver, les enfants sont là. Le gros de mon travail, c'est de donner les conseils. Là où je suis le plus présent, c'est dans les champs que j'ai commencé à cultiver en zone irriguée, 3 ha dans le casier de l'Office du Niger à M'Bewani. Dans la zone irriguée, je suis vraiment dans mon*

champ, avec le manœuvre, du repiquage à la récolte, dès que j'ai un moment. »

Des surcoûts liés à l'absence du leader sur son exploitation...

Tous les leaders n'ont cependant pas à disposition une main d'œuvre familiale suffisante pour s'occuper de leurs cultures et/ou troupeaux, et nombre de leaders ont recours à de la main d'œuvre salariée pour pallier à cette absence. Ahmed Ouayach, leader marocain, a par exemple fait le choix de recourir à des employés qualifiés pour gérer complètement son exploitation : « *Pour toute mon exploitation, je m'arrange pour déléguer. Il y a des agronomes qui s'occupent de mes affaires, ce qui m'aide beaucoup.* »

Pour King David Amoah, leader ghanéen, les choses ne sont pas aussi simples, et même si le recours à des salariés agricoles lui permet de continuer à exploiter, il dénonce les pertes et mauvaises négociations liées à son absence : « *Il y a des fois, il faudrait que je sois là pour négocier la vente de mes produits mais je ne suis pas là donc les gens viennent et achètent à n'importe quel montant. Ensuite, il y a tous les problèmes de vols : les gens qui viennent récolter mes citrons en cachent une partie ; pour un arbre par exemple, ils vont dire qu'ils en ont récolté seulement 50, alors que je sais bien qu'il y a plus de 50 fruits sur un arbre. Comme je ne suis pas là pour superviser, je perds beaucoup. Une fois où je n'étais pas là, les ouvriers sont venus et ont dit qu'ils avaient travaillé 5 jours alors qu'en fait ce n'était que 2 jours... En fait, s'il n'y a pas en permanence quelqu'un pour surveiller, vous pouvez être sûr de vous faire avoir.* »

... mais une faible prise en charge par les OP.

Le temps passé hors de son exploitation a donc un coût : celui des frais engagés pour le recrutement d'éventuels salariés, mais aussi celui des pertes occasionnées par une gestion inadaptée, une vente mal négociée, une mauvaise récolte ou encore un défaut de surveillance. Et c'est en grande partie pour compenser ces surcoûts que la majorité des leaders demandent à leur OP une indemnité ou une prise en charge.

Cette prise en charge peut se faire en nature - les membres de l'OP passent alors chacun un peu de temps sur l'exploitation du leader pour l'aider dans ses travaux agricoles — ou, plus fréquemment, sous forme d'indemnités. Mais les OP ont peu de ressources financières propres : celles qui sont à vocation syndicale ont en général des difficultés à recouvrer les cotisations des membres et celles à vocation économique ne dégagent pas toujours des ressources pour assurer leur fonctionnement. Les financements ve-

■ nant de l'extérieur — partenaires, bailleurs — étant le plus souvent dédiés aux activités de l'OP mais non à sa vie associative, les fonds disponibles pour la prise en charge des leaders sont très limités. Ahmed Ouayach raconte que, « à la Confédération, il n'y a pas du tout de prise en charge [des leaders]. Les budgets sont utilisés pour faire fonctionner l'équipe technique. Cela ne veut pas dire qu'on n'a pas d'argent, en fait on a de l'argent mais pas suffisamment pour tout ça ».

Des leaders aux visions contrastées. Est-il nécessaire ou non de compenser financièrement le temps que les leaders consacrent à leurs OP? À l'extrême, faut-il aller jusqu'à les rémunérer? Sur ces questions, les leaders eux-mêmes ont des avis assez contrastés liés notamment à leur propre vision de leur niveau d'engagement.

Par exemple, selon Elisabeth Atangana, leader camerounaise, la prise en charge est une nécessité pour permettre au leader d'avoir un certain niveau de vie. Selon elle, « le leader ne doit pas être pauvre. Il doit être quelqu'un de digne, quelqu'un qui a une

décence, quelqu'un qui peut être un exemple pour attirer les autres. Car vous ne pouvez pas attirer les gens si vous-mêmes vous êtes pauvre! Nous sommes d'ailleurs en train d'introduire des mécanismes pour arriver à relever le niveau de vie des leaders ».

Alors que pour King David Amoah, s'il faut « donner une indemnité pour tout le travail que l'on fait », celle-ci ne doit avoir pour vocation que de dédommager le leader, pas de le rémunérer : « Je ne pense pas qu'il faille rémunérer les leaders, leur donner seulement une indemnité serait mieux. Je pense que si vous commencez à les payer, cela va engendrer des problèmes ». La nuance n'est pas anodine dans la mesure où l'indemnité correspond à une contrepartie visant à compenser les pertes liées à son absence, alors que la rémunération équivaut à un paiement pour un travail réalisé.

Jean Coulibaly, leader malien, va dans le même sens en soulignant qu'il ne s'agit pas pour lui de demander un salaire, mais un complément : « Pour la prise en charge par l'OP, au début, on avait 2 000 FCFA par jour quand on allait en mission ou en réunion. C'était vraiment peu. Il arrivait qu'on rentre avec des dettes,



on faisait rétrograder la famille. Maintenant, on a 10 000 FCFA par jour et le remboursement des frais de transport. On peut payer nos frais et faire vivre un peu la famille avec le reste. Mais il faut comprendre que ce sont d'abord nos récoltes qui assurent la vie de la famille. Tu ne peux t'en occuper seulement avec ce que te rembourse l'OP ».

La nécessité de prendre en charge, ou tout du moins de rembourser les frais engendrés par les activités de l'organisation, récolte l'adhésion des leaders. Pourtant, dans les faits, cela ne se produit pas systématiquement. King David Amoah précise : « Quand je suis appelé au bureau, que j'y reste la journée entière, que je travaille, on devrait prendre soin de m'apporter un repas et même un peu d'essence pour les trajets. Mais actuellement, si vous allez au bureau, pas de repas, pas de café, vous pouvez rester toute la journée, avoir faim, appeler la secrétaire et lui demander d'acheter quelque chose à manger, mais c'est avec votre argent ».

Des dérives possibles. Si une majorité des leaders paysans, à l'image de King David Amoah ou de Jean Coulibaly, vivent essentiellement de leur exploitation, il ne faut pas oublier que certains d'entre eux, n'ayant jamais eu d'exploitation ou l'ayant abandonnée progressivement par manque de rentabilité, vivent réellement des indemnités, *per diem* et autres avantages que leur apportent leurs organisations ! Et même sans aller jusqu'à cet extrême, on rencontre des leaders qui tout simplement profitent de leur situation de responsable pour s'enrichir, améliorer leurs conditions de vie et celles de leur famille par la construction de maisons, l'investissement sur leur exploitation, etc. Ces situations ne sont cependant pas plus fréquentes dans le mouvement paysan que dans le reste de la société, et ne reflètent pas une généralité. À l'inverse, la non prise en charge des frais des leaders peut également entraîner des dérives, ceux-ci se retrouvant alors tentés de se servir eux-mêmes dans les ressources de l'OP pour subvenir à leurs besoins et aux surcoûts engendrés par leur fonction.

Au-delà des indemnités, d'autres sources de valorisation pour les leaders. L'enjeu principal est bien celui de permettre aux leaders de vivre dignement sur leurs exploitations familiales, tout en passant une bonne partie de leur temps en dehors de celles-ci. Mais leur prise en charge peut être mal perçue et provoquer des jalousies ou des malentendus au sein des organisations. Elle peut être source de conflits internes pour plusieurs raisons. Premièrement, la prise en charge ne s'applique pas nécessairement à tous les élus d'une OP, alors que tous y passent du temps, dans différentes proportions. Ensuite, dans certains cas, cette prise en charge peut susciter des comportements opportunistes de la part de membres, plus motivés par les indemnités que par l'OP, ses activités et plus largement le développement de leur communauté. Enfin, il ne faut pas oublier le fait

que certains leaders passent une partie importante de leur temps à négocier des *per diem* avec les partenaires financiers. La question de la prise en charge financière des leaders doit donc être bien réfléchie, pour que celle-ci soit équitable à la fois pour les leaders et pour l'organisation elle-même.

Mais, au-delà de la stricte prise en charge financière des leaders, ceux-ci bénéficient d'avantages moins évidents qui compensent souvent les aspects contraignants de leurs engagements. Pour Seynabou Ndoye par exemple, « il y a les voyages à travers l'Europe, qui ne rapportent presque rien financièrement mais qui, pour moi, sont quelque chose ! »

D'autres leaders ont pu, pendant le temps de leurs mandats, développer leur exploitation grâce aux contacts, informations, formations et autres avantages que leur ont conféré leur fonction. C'est le cas de Jean Coulibaly qui, de son côté, a pu bénéficier d'avantages en nature grâce à ses responsabilités au sein de l'AOPP : « Je peux dire que c'est parce que je suis leader que j'ai pu avoir de la terre dans la zone de l'Office du Niger. Si j'avais été un petit paysan sans responsabilité, j'aurais souffert. Là, ils n'ont pas osé me refuser, ça aurait fait trop de bruit. Ce n'est sans doute pas normal mais j'en ai profité ».

Mariam Sow, coordinatrice de projets au Sénégal, rappelle aussi le caractère gratifiant de la position de leader en termes de reconnaissance sociale : « La personne éprouve du plaisir à être leader, donc dès l'instant où ça lui fait plaisir, cela compense ! Dès l'instant où ça contribue au développement de la personne, où ça lui donne un statut au niveau de sa localité, je crois qu'on peut dire que c'est une rémunération. Et puis un leader peut aussi profiter des activités, peut être amené à voyager, à découvrir d'autres pays. Par exemple, un paysan qui a galéré dans la vie des organisations paysannes et qui vient en France, c'est une chance pour lui ! Et découvrir qu'il est capable de parler devant tous les types de publics, c'est valorisant ! » Un avis que partage Boukary Ouangraoua, formateur à l'Inades au Burkina Faso : « Il y a des avantages à être leader : on est souvent en atelier, on est souvent sollicité, on est au courant de tout, et rien que de détenir l'information, cela fait qu'on occupe une place stratégique ! »

Ainsi, même si le quotidien du leader est compliqué, même si les indemnités et les prises en charge sont souvent jugées insuffisantes, la fonction de leader apporte beaucoup sur le plan intellectuel, social, culturel et parfois même matériel. Et il ne faut pas oublier non plus qu'au-delà de ces avantages et inconvénients, la fonction de leader est avant tout un choix ! ■

Comment faire place à une nouvelle génération de leaders ?

ON REPROCHE SOUVENT aux leaders paysans de conserver leurs fonctions sur de trop longues périodes, dépassant parfois leur mandat. Outre les problèmes de gouvernance que cela peut engendrer, c'est aussi un facteur qui bloque l'émergence de nouveaux leaders dans les organisations et peut constituer une menace pour leur pérennité.

► Cet article a été préparé sur la base d'interviews réalisées dans le cadre de ce dossier, et plus particulièrement celles de :

- Boukary Ouangraoua, formateur à l'Inades, Burkina Faso (boukari.ouangraoua@if-burkina.net)
- Faliry Boly, secrétaire général du Sexagon, Mali (faliryboly@yahoo.fr)
- Raquel Copa de Justo, secrétaire des archives de l'association Imperial de talaca, Pérou (raquelcopa_ch@hotmail.com)
- Amadou Mossi, ancien président de la fédération Mooriben, Niger
- Soumana Ladan, président de la fédération Mooriben, Niger (ladsoum@yahoo.fr)
- Bernadette Ouattara, directrice de l'Institut africain pour le développement économique et social (Inades), Burkina Faso (inadesb@fasonet.bf)
- Seynabou Ndoye, vice-présidente de la Fenagie-pêche, Sénégal (ndoye_s@yahoo.fr)
- Elisabeth Atangana, présidente de la Propac, Cameroun (propac_cm@yahoo.fr)
- Jean Coulibaly, secrétaire aux relations extérieures de l'AOPP, Mali (jeandoug@yahoo.fr)
- Mamy Rajohanesa, président de Fifata, Madagascar (fi.fa.ta@moov.mg)
- King David Amoah, président de la Fong, Ghana (ecasardghana@yahoo.com)
- Mariam Sow, coordinatrice de l'ONG Environnement et développement Protection de la nature (Enda Pronat), Sénégal (mariam@enda.sn)
- Tata Yawo Amatoenyenou, président de l'Organisation d'appui à la démocratie et au développement rural (Oadel), Togo (oradelto@yahoo.fr)
- Rigoberto Turra, président du Mucech, Chili (rigoturra@yahoo.es)
- Ahmed Ouayach, président de la Comader, Maroc (ahmedouayach.pro@gmail.com)

Pour en savoir plus sur les leaders interrogés et leurs OP, voir pages 5 à 7.

LES LEADERS des organisations paysannes (OP) africaines ont tendance à rester longtemps en place pour de multiples raisons : parfois sous la pression de l'entourage, par intérêt pour les avantages que cette position leur procure, par volonté des membres qui souhaitent que le leader reste, ou encore par défaut de relève. Cela peut même aller jusqu'à ne pas respecter les durées des mandats définis dans les statuts, à les réviser pour se maintenir en place, ou encore à s'arranger pour être systématiquement réélu, comme le relate Boukary Ouangraoua, formateur au Burkina Faso : « Certains leaders font tout pour créer la pensée unique. Ils s'entourent de proches dans le bureau, font en sorte que ce soit leur femme, leurs enfants, leurs neveux pour avoir beaucoup de voix lors du renouvellement des instances. Parfois même il n'y a même pas de renouvellement des instances, souvent c'est par méconnaissance, parfois aussi parce que le leader n'a pas intérêt à ce que tout soit fait dans les règles de l'art car il aurait alors moins de marge de manœuvre ».

Pourquoi les leaders ont-ils du mal à laisser leur place ? Souvent, le leader paysan est considéré comme une personne de pouvoir qui doit rester à son poste jusqu'au bout. Ses proches, qui partagent avec lui le pouvoir et ses avantages, s'emploient à le maintenir en place comme le note Faliry Boly, leader malien : « Dans certains cas, c'est l'entourage même du leader qui le pousse à rester, car ces personnes tirent profit de la position du leader, elles y ont leur avantage. Mais dans d'autres cas, ce sont les membres de l'organisation eux-mêmes qui ne veulent pas changer de leader ; ils trouvent plus simple de conserver la même personne, ils ont peur du changement, et cela permet de garder une certaine continuité dans les actions ».

À l'inverse, il existe des cas où la rotation trop rapide des leaders peut être une contrainte. Raquel Copa de Justo, secrétaire d'une petite OP du Pérou, nous livre son expérience : « En 2006, j'ai créé l'association et j'ai été élue présidente. Le mandat ne dure pas plus de deux ans et il est interdit par les statuts de le renouveler. Je me suis donc mise de côté. On a élu une autre dame en tant que présidente, mais mes camarades m'ont dit : "C'est vous qui connaissez ce qui concerne la documentation, vous pourriez vous occuper des archives". Je suis donc devenue secrétaire générale des archives, mais je suis restée le bras droit de la présidente. C'est moi qui ai donné un chemin, une vision à cette association, c'est moi qui l'ai rêvée. Elle peut être présidente mais elle ne peut pas être dans ma tête. Quand il y a des réunions où elle doit participer,

elle me demande de l'accompagner ».

Le passage de relais s'avère donc difficile, comme le constate Faliry Boly : « Vous savez, tant qu'un leader reste à sa place, il est très difficile pour d'autres d'émerger. Un leader en place fait de l'ombre, et cela ne pousse pas les autres à s'investir davantage. Je ne dis pas qu'il faille renouveler le leader à chaque mandat, à chaque AG, car sinon on risque de ne plus s'y retrouver, mais un leader ne doit pas non plus rester indéfiniment. Sinon il finit par devenir irremplaçable ».

Pour certaines OP, le renouvellement des leaders est indispensable pour ancrer son caractère démocratique et la transparence de ses instances dirigeantes. Ainsi, la fédération Mooriben au Niger a inscrit dans ses statuts l'obligation de tenir tous les trois ans une Assemblée générale électorale où l'intégralité du Conseil d'administration est renouvelée. D'autre part, un président ne peut pas avoir plus de deux mandats successifs. Amadou Mossi et Soumana Ladan, ancien et actuel présidents de l'OP, expliquent « Nous sommes une fédération démocratique, dans un pays démocratique ; [cette règle] donne une certaine confiance de la base au sommet : ceux qui sont à la base savent que progressivement, ils vont peut être apprendre et pourront monter. Cela permet aux unions de savoir qu'il n'y a pas d'union plus forte que d'autre, chaque union peut proposer une personne, tout le monde est libre d'être candidat, donc c'est la transparence. En termes clairs, tous les membres de Mooriben ont le même droit et la même chance d'accéder à un poste de leader ».

La tendance générale reste que les leaders, installés dans leurs fonctions, ont le plus souvent du mal à quitter leur poste. Or, si le leader en place est immuable, il est d'autant plus difficile d'identifier un potentiel successeur. Un cercle vicieux de passation risque alors de s'installer. Ainsi, Bernadette Ouattara, directrice de l'Inades au Burkina Faso, explique : « Le renouvellement ne se fait pas toujours facilement. Si au niveau de la base on n'a pas pris le soin de préparer quelqu'un pour assurer la relève, cela pose le problème de qui va remplacer le leader à son départ. Il y a des leaders qui savent que si on prépare quelqu'un, on va les remplacer. Mais souvent ils ne veulent plus se retirer ».

Deux enjeux émergent de ce constat. D'une part la nécessité de trouver un mode de reconversion de ces leaders, une porte de sortie honorable pour ceux qui n'ont pas démérité, comme une nouvelle nomination en tant que président d'honneur ou délégué dans une plateforme par exemple, ou une recherche de valorisation de l'expérience acquise. Ces leaders

peuvent ainsi devenir des relais à la base, ou encore des personnes ressources pour des commissions ou des formations. D'autre part, il est important de faciliter l'émergence de nouveaux leaders, ce qui est loin d'être évident lorsque le leader en place ne veut pas partir, mais cela reste une condition nécessaire à son départ.

Une nouvelle génération de leaders difficile à identifier. Préparer la relève, c'est avant tout vouloir transmettre une passion, une vision, mais aussi un savoir, un carnet d'adresse et une expérience accumulés. Après avoir exprimé sa conviction de rester toute sa vie dans le mouvement paysan, Seynabou Ndoye, leader sénégalaise, insiste sur l'importance de transmettre sa foi en ce mouvement : « *La relève, ça ne s'invente pas. Si je n'aime pas ce que je fais, si je n'ai pas dans la peau le mouvement paysan, je ne peux rien transmettre aux générations futures. Il faut que je l'aime. Et que j'en sois fière pour que les générations futures à qui je parlerai puissent l'aimer* ».

Certains leaders essaient de préparer la relève et de transmettre leurs expériences à ceux qui peuvent être appelés à leur succéder, comme le revendique Elisabeth Atangana, leader camerounaise : « *J'ai un groupe de jeunes leaders que j'encadre parce que j'estime que, si nous voulons que notre Propac ou la CNOP Cameroun soient institutionnalisées, il faut des gens qui aient une vision, peut-être pas la mienne, mais qu'ils en aient une à partir de laquelle part leur mouvement. Il faut commencer à les former maintenant. Le leadership peut se transmettre, et il faut que les gens s'ouvrent et aident les autres. C'est important de transférer si on veut pérenniser* ».

Parmi les différentes techniques d'identification de potentiels leaders, l'observation est primordiale. Jean Coulibaly, leader malien, témoigne : « *Pour identifier les futurs leaders, on observe beaucoup. Dans un groupe, on regarde comment chacun marche, parle, répond, agit, s'il est rapide ou lent. Ensuite, on en parle entre nous, pour voir si les avis se recoupent, ou non* ». Certaines OP ont un système de repérage bien instauré et qui fonctionne. Ainsi, explique Mamy Rajohanesa : « *Pour Fifata, la relève se prépare depuis l'association de base et ce sont les jeunes qui sont ciblés. Ce sont les membres de la région qui se chargent de cette identification. Ceux qui sont choisis et élus les représenteront au niveau de Fifata* ».

Certains leaders s'attèlent également à mettre en avant les potentiels successeurs et à les tester par des mises en situation. Ainsi, King David Amoah, leader ghanéen, témoigne : « *Nous commençons à préparer la relève en avance, pour que les autres puissent évaluer le bon potentiel de chacun. Le premier vice-président est là, le second aussi, et il y a d'autres leaders potentiels. Quand nous allons à une réunion, même si je suis là, parfois je demande à mon vice-président de présider la réunion. Si nous allons à un atelier, je délègue beaucoup d'activités. Ensuite je m'installe en retrait comme un participant, et j'observe ce qui se passe. Cela permet aux gens de les voir et les connaî-*



tre ». Afin d'éviter d'avoir des paysans trop novices vis-à-vis des nouvelles fonctions de leader, le même leader ghanéen décrit une clause de leur règlement intérieur : « *Il y a un article qui dit "avant de devenir président, ou membre du bureau exécutif, il faut avoir été membre du bureau exécutif de sa zone". Comme cela vous êtes préparés, donc quand vous arrivez, vous n'êtes pas une nouvelle personne, vous savez comment ça se passe au niveau national et vous connaissez les règles du leadership* ».

Au-delà de l'identification, il est important et nécessaire de créer des conditions favorisant l'engagement des jeunes dans le mouvement paysan, en leur donnant les moyens et les capacités de comprendre et de s'exprimer dans les débats. Un avis partagé par Mariam Sow : « *Il faut donner la même chance de développer leurs capacités à tous les enfants. Et c'est comme cela que les leaders émergeront de façon naturelle. C'est par l'éducation qu'on inscrira cette préparation au leadership dans la durabilité* ». Cela pourra ainsi permettre de former un vivier de jeunes leaders potentiels, à même de prendre des responsabilités, et dont certains pourront ensuite être élus selon le choix de leur organisation, ce que souligne King David Amoah, leader ghanéen : « *On peut former des personnes pour la relève, mais ensuite tout dépendra aussi de ce que les gens vont choisir, vous savez c'est une élection, c'est ouvert!* »

L'émergence de nouveaux leaders est liée à l'implication des jeunes dans l'agriculture. Si une fois le ➔

Mamy Rajohanesa, président de Fifata à Madagascar

FIFATA PRÉVOIT DE DÉVELOPPER un cursus de formation spécifique pour répondre au besoin d'assurer la relève des dirigeants et de poursuivre ainsi les activités de développement agricole avec efficacité. La mise en œuvre de ce cursus appartient, en premier lieu, aux associations de base dans les régions qui se chargent de l'identification de jeunes leaders, dynamiques, déjà engagés localement et répondant à des critères préalablement définis. La formation commence déjà au niveau des associations de base selon les besoins des membres et des dirigeants. Les organisations régionales prendront la relève plus tard avec un niveau de formation plus élevé et varié. La dimension nationale viendra en dernier. La formation pourra être itinérante et en alternance. Les thèmes doivent toujours tourner autour de la pérennisation de l'association en associant la culture politique agricole. Il pourra s'agir d'un apprentissage alliant formations « classiques » et accompagnement dans l'action grâce à un système de « parrainage ».

Il est évident qu'avec les nouvelles technologies et l'évolution rapide des politiques agricoles nationales, ce nouveau cursus sera plus affiné, plus approfondi et mieux adapté aux paysans et au contexte d'aujourd'hui. Mais les formations de base resteront les mêmes, comme la conduite de réunions ou la prise de décisions. La formation en lobbying et plaidoyer sera plus intense pour influencer sur les décisions politiques. Pour assurer un impact durable de cette action, il faut mettre en place un dispositif pérenne permettant d'assurer la mise à niveau continue des personnes formées.

Aujourd'hui, en partenariat avec Fert, nous avons mis en place quatre collèges agricoles qui vont former des jeunes au métier d'agriculteur. Au fait des réalités quotidiennes du monde agricole, et ayant un degré d'instruction plus élevé de par leur formation, ces jeunes constituent un vivier de futurs leaders. C'est là même notre ambition !

➤ leader en place aux commandes de son organisation il est parfois difficile de l'en déloger, il faut comprendre que le poste de leader n'est pas forcément très convoité de par la responsabilité et les sacrifices que cela implique. Soumana Ladan raconte : « Être président de Mooriben ce n'est pas facile ! Cela demande d'être

disponible, de laisser son labours pour venir répondre de Mooriben ; beaucoup de gens, cela ne les intéresse pas d'être président ». De plus, les jeunes constatent qu'il est de plus en plus difficile de gagner sa vie dans le métier d'agriculteur et beaucoup sont ceux qui préfèrent partir en ville ou choisir une autre voie. Tata Yawo Ametoenyenu, président d'une organisation d'appui aux OP togolaises, déclare en ce sens : « Après 20 ans de crise socio-politique au Togo, où il n'y a pas ou peu eu de soutien de l'État vers le monde agricole, la plupart des jeunes ont quitté le milieu rural pour la ville ; les jeunes ne s'intéressent plus à l'agriculture. La relève ne se prépare donc pas du tout ». La situation n'est pas meilleure au Chili, comme en témoigne Rigoberto Turra : « Nous avons beau former des jeunes, à peine 1 sur 10 reste au final, les autres migrent vers les villes car il devient vraiment trop difficile de travailler dans l'agriculture ».

Malgré tout, le témoignage d'un président d'association membre de la Fongs, OP sénégalaise, vient nuancer ce sentiment d'absence d'une nouvelle génération : « Il ne faut pas avoir d'inquiétudes pour la relève. On pense que les leaders sont irremplaçables mais on a la capacité de déceler les leaders de demain, directement ou indirectement. Des investissements sont faits sur ces personnes. On ne le crie pas sur les toits mais ils sont accompagnés. La pépinière est vaste ». Faliry Boly partage cet optimisme, du moment que certaines conditions préalables sont réunies au niveau des OP : « Je crois qu'il est vain de vouloir préparer la relève. Pour moi c'est un faux débat, la relève ne se prépare pas de façon mécanique, cela ne doit pas venir de l'extérieur. À mon avis, il faut plutôt travailler sur les conditions d'émergence des leaders que sur une formation formelle. Ainsi, si la communication est bonne dans l'organisation, la relève se fera automatiquement ».

D'autres font le constat d'un retour des jeunes à la terre après un temps d'études ; c'est le cas d'Ahmed Ouayach, leader marocain : « Au niveau des exploitations agricoles, ce qui fait plaisir c'est que la relève est en train de se faire. Il y a de grandes exploitations où les enfants ont fait des études poussées et reviennent vers la terre ! Avant ce n'était pas le cas, les agriculteurs marocains étaient dans l'ensemble très âgés et la majorité n'avait pas été à l'école. Mais maintenant on a vraiment des entrepreneurs qui arrivent dans l'agriculture et cela fait plaisir ».

Il convient donc de ne pas rester pessimiste quant à la relève des leaders paysans. Si les leaders actuels peuvent valoriser leurs connaissances et leur longue expérience en les transmettant à la nouvelle génération, cela serait un grand pas dans la transmission du savoir des anciens aux repreneurs de flambeaux. Mais cela ne pourra pas être efficace sans un accompagnement intense et un renforcement des capacités ciblé pour les futurs leaders paysans qui, dans un contexte de mondialisation, d'ouverture et de communication, sont de plus en plus connectés à de nouveaux partenaires et à de nouvelles problématiques. ■



Le leader paysan : des qualités contradictoires à concilier ?

LES MEMBRES DES OP et leurs partenaires attendent souvent beaucoup d'un leader : qu'il soit représentatif de sa base, qu'il maîtrise le contexte national et international ainsi que les sujets à débattre, qu'il ait été élu de façon légitime, etc. Mais les leaders peuvent-ils et doivent-ils réellement concilier toutes ces qualités ?

► Cet article a été préparé sur la base d'interviews réalisées dans le cadre de ce dossier, et plus particulièrement celles de :

- Lionel Guezodje, secrétaire général de la Fupro, Bénin (guezolionel@yahoo.fr)
- Ahmed Ouayach, président de la Comader, Maroc (ahmedouayach.pro@gmail.com)
- Korotoumou Gariko, présidente de l'Union des mini-laiteries du Burkina (potajama@yahoo.fr)
- Tata Yawo Amatoenyenou, président de l'Organisation d'appui à la démocratie et au développement rural (Oadel), Togo (oradel1togo@yahoo.fr)

Pour en savoir plus sur les leaders interrogés et leurs OP, voir pages 5 à 7.

LA MAJORITÉ des petits producteurs africains ont des revenus très faibles, sont peu instruits et habitent dans des zones rurales souvent difficiles d'accès. Cette situation ne les met pas en position de pouvoir négocier facilement avec des partenaires extérieurs et des décideurs politiques. Dans ce contexte, la défense de leurs intérêts s'avère un acte militant capital et les leaders paysans, garants de la représentation de ce monde paysan, jouent en ce domaine un rôle primordial. Toutefois, des critiques sont parfois émises quant à la représentativité de certains leaders. Pour certains, l'identité paysanne et la proximité du leader avec sa base importent avant tout : un « bon » leader doit nécessairement être présent sur le terrain et, de ce fait, très concerné par les préoccupations de sa base. Pour d'autres, la force du leader réside dans ses compétences techniques : la connaissance des situations, la maîtrise de son organisation et la perception des enjeux nationaux et internationaux. Dès lors, comment déterminer les qualités qui font la force d'un leader, et comment les apprécier ?

Maîtriser les sujets de débats. Pour Lionel Guezodje, leader béninois, être paysan ne suffit pas pour défendre efficacement les intérêts des paysans. Il faut avant tout avoir des capacités, des compétences et une certaine connaissance du contexte national et international : « La représentativité d'une personne peut être définie sous l'angle de la maîtrise du sujet à débattre. Cette interprétation paraît importante lorsque l'on comprend que le rôle du leader est de discuter, négocier, etc. En effet, comment peut-on débattre d'un sujet si on n'a pas un minimum de connaissances ou d'aptitudes ? Dans un contexte de mondialisation des rapports où les négociations sont souvent d'un certain niveau, il serait utopique de vouloir mettre au centre des débats des producteurs peu instruits, peu éclairés et sous-informés. Vu sous cet angle, toute personne physique ou morale ayant la maîtrise des sujets et acquise à la philosophie de [la promotion de] l'agriculture familiale, peut être représentative des petits producteurs ».

Disposer de ressources suffisantes. La question financière peut être un élément discriminant. Un leader est, en principe, amené à passer une grande partie de son temps en dehors de son exploitation, et, dans bien des cas, l'organisation paysanne qu'il représente n'a pas les moyens de lui procurer un service de remplacement. Même s'il est reconnu que certains leaders mal intentionnés profitent de leur poste pour détourner des fonds et se procurer des revenus confortables, la

situation est plus difficile pour de nombreux autres. Ils doivent disposer des ressources nécessaires pour se permettre de recruter de la main d'œuvre et de faire face à d'éventuelles mauvaises récoltes souvent dues à leur absence. Ce cas de figure peut être un obstacle restreignant l'accès aux postes d'élus dans les OP pour certains producteurs ayant pourtant des aptitudes. Selon Ahmed Ouayach, leader marocain, « pour devenir responsable d'une organisation de producteurs, il faut avoir les moyens ! L'élément financier est très important, car vous pouvez trouver des gens qui pourraient être leaders, qui sont prêts à se jeter dans l'aventure, mais qui n'ont pas les moyens, qui ne gagnent pas assez ». Lionel Guezodje ajoute : « On comprend aisément que l'engagement en tant que leader dans une OP intègre la dimension de "sacrifice" de soi : on perd son temps et son argent pour les autres. Par ailleurs, ce nantissement minimum confère sans doute une certaine autonomie et liberté dans les actions du leader ; on est ainsi très peu corrompible ».

Être porteur d'une identité paysanne. Pour certains, un leader doit nécessairement être le reflet du groupe qu'il représente en exerçant lui-même la fonction de paysan, et en maintenant cette activité, y compris pendant la durée de son mandat. Korotoumou Gariko, leader burkinabé, défend cette idée : « Un bon leader paysan est tout d'abord un paysan. Il vit les problèmes du groupe qu'il représente et cherche avec lui les moyens de les résoudre. C'est celui qui travaille pour aider son groupe à résoudre les difficultés auxquelles il est confronté. Le mauvais leader, c'est un faux acteur. Il ignore complètement les réalités que vit son groupe. Il ne peut rien lui apporter parce qu'il ne partage pas ses préoccupations ». Denis Pesche, sociologue français, s'interroge cependant sur « les conditions d'existence d'un sentiment d'identité paysanne, qui n'est pas une donnée intangible liée à l'origine ou au statut des individus ». Selon lui, cette identité paysanne résulte plutôt d'un « apprentissage fait de prises de conscience et d'expériences vécues », et « ce n'est pas parce que l'exercice de ses responsabilités éloigne le leader de son village et des autres paysans que son attachement aux questions rurales disparaît ! »

Être élu. Le leader peut donc souffrir d'un défaut de crédibilité aux yeux de ses partenaires s'il n'est pas lui-même paysan, travailleur de la terre, ou s'il n'a pas fait ses preuves au service des paysans ; néanmoins, le niveau de représentativité formel et officiel reste celui du mandat. Pour Lionel Guezodje, « lorsqu'une personne est élue à la tête d'une organisation, une responsabilité »



❶ *lui est confiée pour défendre une/des cause(s) pendant son mandat, qui peut être d'une durée déterminée ou non selon le cas. Cela oblige à défendre une position claire et focalise l'attention des interlocuteurs. Le mandat peut assumer des prises de décision au nom de ses pairs ».* Tata Yawo Amatoenyenu, responsable dans une organisation d'appui aux OP au Togo, garde cependant une certaine réserve quant à la légitimité de certains leaders : « *Il faut s'interroger sur le mode d'élection d'un leader et le nombre de mandats qu'on lui confère lors de son élection. Parce que même s'il est élu démocratiquement au départ, il est possible qu'il fasse ensuite tout pour se maintenir à ce poste sans être réélu. Cela fait que, durant son premier mandat, il peut être représentatif, mais ensuite, cette représentativité est mise en cause, car soit il n'organise pas d'AG pour le renouvellement des élus, soit il essaye de créer des scissions au sein de la structure pour se maintenir... Je connais des OP au Togo aujourd'hui où les leaders sont élus pour un mandat de 5 ans mais en fait au bout de 10 ans ils ne veulent pas organiser l'AG sous prétexte de ci, de ça, ce qui fait que vis-à-vis de la base ils n'ont plus de légitimité. Or, lorsqu'on n'a plus de légitimité, cela met en cause toutes les actions qu'on peut faire en faveur du monde paysan !* »

Des qualités en lien avec le type de mandat à exercer.

Les différentes qualités d'un « bon » leader présentent toutes un intérêt évident, mais leur conciliation semble difficile, sinon impossible. Comment en effet un leader peut-il à la fois être un petit producteur vivant en milieu rural parmi ses pairs; participer à des activités et des débats aux niveaux national et international; disposer de ressources suffisantes pour assurer la subsistance de sa famille, la mobilisation de main d'œuvre salariée et les sacrifices financiers au nom du groupe; avoir les compétences requises pour participer activement aux débats et être capable d'avoir une vision prospective? Finalement, si toutes ces qualités ne peuvent être réunies en une seule et même personne, les plus importantes, en fonction des caractéristiques de l'OP (type, envergure) doivent être présentes. Ainsi, une OP de niveau local

préférera sans doute un leader proche des problèmes quotidiens de ses membres, tandis qu'une OP de niveau sous-régional aura intérêt à choisir un leader instruit et capable de négocier avec les partenaires d'une plus grande envergure.

La complexité du choix des leaders paysans tient à l'enjeu que représente leur rôle de porte-drapeau des préoccupations paysannes. Leur voix est d'autant plus audible que leur légitimité est forte. Mais elle ne suffit pas toujours, encore faut-il composer avec le regard que les partenaires de négociations et les politiques portent sur les leaders, ce qui peut compromettre l'appui attendu, pour peu que le leader ne soit pas reconnu comme représentatif de son organisation. Tata Yawo Amatoenyenu témoigne ainsi : « *Lorsque vous n'êtes pas représentatif, il y a deux possibilités : soit le pouvoir vous soutient en disant qu'il vous reconnaît, mais cela vous délégitime encore plus vis-à-vis de votre base, parce que vous traitez avec les pouvoirs politiques alors qu'eux-mêmes ne se reconnaissent pas en vous. La stratégie du pouvoir politique, c'est alors de diviser pour mieux régner! Soit le pouvoir politique dit "moi je ne vous reconnais pas, retournez faire vos élections, pour désigner un vrai leader". Cela dessert aussi le mouvement paysan si le leader n'organise pas les élections, car il ne peut plus alors dialoguer avec l'État* ».

Denis Pesche rappelle par ailleurs que, de façon plus générale, « *les dirigeants d'un mouvement ne sont en général pas représentatifs sociologiquement de la moyenne des gens qu'ils représentent. Que ce soit en Afrique ou dans d'autres régions du monde, les responsables des organisations sont en quelque sorte en avance sur leur temps, et contribuent à stimuler les autres dans le cheminement qu'ils ont entrepris* ».

Le choix des leaders paysans reste donc un challenge complexe, au centre d'enjeux de pouvoirs, en lien avec des capacités personnelles, mais aussi des légitimités à préserver. L'important n'est-il pas d'avoir des leaders cohérents qui joignent la parole à l'acte, avec leur niveau d'intervention, agissant dans la durée autour d'un projet partagé? ■

La gouvernance collective : une solution ?

► Cet article a été préparé sur la base d'interviews réalisées dans le cadre de ce dossier, et plus particulièrement celles de :

- Souleymane Traoré, chargé de mission à Inter-réseaux, Burkina Faso (souleymane.traore@inter-reseaux.org)
- Bassiaka Dao, président de la CPF, Burkina Faso (tressapoulou@yahoo.fr)
- Moussa Para Diallo, président de la FPPD, Guinée (fppfd2002@yahoo.fr)

Pour en savoir plus sur les leaders interrogés et leurs OP, voir pages 5 à 7.

AU TRAVERS DES NOMBREUX TÉMOIGNAGES recueillis tout au long de la construction de ce numéro spécial, force est de constater que le leader paysan d'aujourd'hui a de nombreux défis à relever. Les membres des organisations paysannes (OP) et les leaders paysans eux-mêmes nous ont décrit l'ampleur des qualités nécessaires pour faire face à l'étendue de leur mission. À cela s'ajoutent les rôles que les partenaires voient comme étant rattachés à la fonction de leader pour pouvoir répondre à leurs attentes, qu'il s'agisse à la fois des partenaires techniques et financiers (PTF) — dont les OP sont majoritairement dépendantes du point de vue financier depuis la mise en place des politiques d'ajustement structurel des années 90 — mais aussi des États, dont les relations avec les leaders paysans sont souvent ambiguës. Si nombre d'entre eux considèrent les OP et leurs leaders comme de véritables partenaires, oeuvrant à leurs côtés pour le développement agricole et économique de leurs pays, nombreux sont ceux qui souhaitent, pour les PTF, les instrumentaliser en fonction des objectifs de leur institution, et pour les politiques locaux, garder la main-mise sur un électorat potentiel.

Écartelé entre devoirs et attentes, n'est ce pas mission impossible ? Les différents articles et témoignages contenus dans ce numéro, mettent en lumière les multiples devoirs du leader paysan à la tête de son organisation : il doit être proche de sa base et capable de négocier avec le gouvernement, il doit être un « vrai paysan » tout en étant ultra compétent, sachant travailler en équipe et de façon complémentaire avec les salariés. Il doit assister à de nombreuses réunions et être disponible pour en restituer les conclusions aux membres, en sachant adapter son langage aux différents niveaux de discussion. Du point de vue des partenaires, les attentes sont aussi nombreuses : qu'il s'agisse de sa capacité à comprendre les différents enjeux et négociations internationales, sa disponibilité et sa mobilité pour participer à des événements nationaux voire internationaux, la transparence de sa gestion technique, mais surtout financière de son organisation, sa capacité à laisser place à une succession garante de la bonne gouvernance de son OP, etc.

Qu'ils témoignent de la mission ou du rôle attendu du leader vis-à-vis des autorités et des PTF, les témoignages rassemblés ici confirment que l'ensemble de ces tâches est difficile — voire impossible — à assumer pour une seule personne. Pourtant, le mode de gouvernance actuel des OP est majoritairement de type « pyramidal », ce qui d'ailleurs justifie l'expression de « leader » paysan, le leader « à la tête du groupe », un « meneur d'hommes », mais aussi celui qui « détient le commandement », un « responsable ». Le leader paysan est en quelque sorte la « clé de voûte » de l'organisation, ce qui le rend à la fois indispensable, irremplaçable, et parfois même intouchable.

Du leader au chef d'orchestre : vers une autre forme de gouvernance ?

La forme de gouvernance actuelle de la majorité des organisations professionnelles agricoles tend à favoriser cette position unique et essentielle du leader paysan. Cela est d'autant plus vrai s'il représente une figure charismatique dotée d'une vision prospective, d'une forte capacité d'entraînement de son groupe et d'une aisance d'élocution séduisant les partenaires, ce qui peut amener les membres de son organisation à se reposer largement sur son dynamisme et ses compétences, le rendant difficilement remplaçable. Le leader paysan, devenant ainsi le « chef absolu », est alors de plus en plus sollicité et finit par être dépassé par ses missions et responsabilités. Cela peut l'amener à s'éloigner des considérations et attentes de sa base. Cette situation peut aussi favoriser certaines dérives dans la gestion de l'OP et faciliter le népotisme, ainsi que les détournements et malversations.

Pourtant, un autre mode de gouvernance davantage concertée et partagée constitue une voie pouvant faciliter la tâche des leaders paysans et améliorer le fonctionnement des OP. En effet, affecter des membres du conseil d'administration à certains dossiers spécifiques peut permettre, d'une part de décharger le leader, d'autre part de former d'autres membres de l'OP. Il en est ainsi par exemple à la Confédération paysanne du Faso, au Burkina Faso, comme le relate Souleymane Traoré : « Au niveau de la CPF, il n'y a pas qu'un seul responsable pour représenter les paysans et défendre leurs intérêts. Cette mission est partagée entre quatre personnes : le président, ainsi que trois autres membres du conseil d'administration. Ces personnes ont des compétences et des parcours similaires, et ont toutes les capacités pour remplacer le président en cas d'absence, ce qui peut arriver lorsqu'il est en déplacement ou malade ou encore en cas de multiples sollicitations de la CPF. Chacun a ses dossiers sur lesquels il est plus responsabilisé et performant, mais cela n'empêche pas les autres de pouvoir le remplacer en cas de besoin pour une réunion avec le gouvernement ou une rencontre avec les PTF. Cette gouvernance collective a un intérêt fondamental : l'OP n'est pas gouvernée par une seule tête, mais par quatre têtes, ce qui rend les tentatives de déstabilisation bien plus difficiles ! » Il en est de même pour le travail en équipe et la capacité à déléguer les responsabilités. Aussi, la continuité est plus facile à assurer si les responsabilités sont partagées au sein d'un conseil d'administration, dont les membres pourront être renouvelés tour à tour, plutôt que lorsqu'elles sont concentrées en une seule personne qui laissera un vide important lors de son départ. Plusieurs responsables nous ont présenté un schéma de gouvernance du même ordre.

Plus que l'exécuteur de l'ensemble des tâches de gestion de son organisation, le leader est alors davantage un chef d'orchestre qui met en harmonie l'ensemble des élus et salariés de l'organisation afin d'atteindre les objectifs de l'OP. Il est un guide pour donner les grandes orientations, un conseiller et un

☞ porte-parole vis-à-vis de l'extérieur, mais il n'en reste que la voix d'un travail concerté, l'arbitre de débats démocratiques. Ainsi, Moussa Para Diallo, leader guinéen, témoigne : « *Le rôle d'un président c'est de donner la parole aux autres et de bien les écouter. C'est ça le rôle d'un responsable, ce n'est pas de se mettre en avant, de tout connaître. Au niveau de la fédération, nous avons aujourd'hui suffisamment de maturité pour partager le pouvoir. Ça n'est pas une personne qui décide pour tous, nous décidons ensemble* ». Bassiaka Dao, leader burkinabé, abonde également en ce sens : « *La position du président, c'est de rassembler tous les argumentaires, tous les points de vue, d'en faire une analyse critique et d'arriver à en sortir une position dont il discute avec les autres leaders qui l'accompagnent pour construire une position commune à défendre* ».

Certains leaders nous ont également parlé de la préparation de la relève, et en parallèle, de la place que peuvent occuper les anciens leaders pour continuer d'apporter leurs savoirs à leur organisation, tout en assurant une gouvernance démocratique, loin de la représentation classique du « président à vie ». Les deux semblent liés et sont également importants pour renforcer l'OP et son image d'organisation à la gouvernance plus démocratique et aux compétences plus affirmées.

Finalement, n'est-ce pas ce type de gouvernance interne qui pourrait permettre aux leaders d'être plus proche à la fois de sa base et des partenaires à l'extérieur, d'utiliser au mieux les temps de présence pour un travail collectif fructueux, de préparer leur relève progressivement ? Soutenus par leurs troupes, les responsables paysans seraient renforcés pour faire valoir les intérêts de leurs organisations face à des partenaires extérieurs pas toujours compréhensifs. ■

Versions longues des interviews

Vous pourrez retrouver prochainement les versions complètes de toutes les interviews dont des extraits ont été repris dans ce numéro, sur le site d'Inter-réseaux :

www.inter-reseaux.org

Appel à contributions!

CE NUMÉRO a permis à une vingtaine de leaders paysans africains, sud-américains, asiatiques et européens de témoigner de leur vécu, de leur expérience et de leur vision. Mais les leaders qui s'expriment ici sont essentiellement des leaders de niveau régional ou national, voire sous-régional, mais peu de représentants d'organisations villageoises ou départementales. Nous n'avons également pas pu collecter l'avis des membres des OP sur leurs responsables. Vos témoignages pour apporter d'autres points de vue et contribuer au débat sont les bienvenus!

Le sujet de la relève dans les OP est capital : toutes les OP font face à ce défi qu'est le renouvellement des leaders paysans. Comment la préparez-vous dans vos organisations ? Quels mécanismes avez-vous mis en place pour favoriser l'implication et la prise de responsabilité des jeunes ? N'hésitez pas à nous faire part de vos initiatives!

Si le sujet de la gouvernance a été brièvement abordé, nous n'avons pu traiter en profondeur des différents *modes de gouvernance* mis en place dans les OP, et de la façon dont ils permettent aux leaders d'accomplir au mieux leurs missions. Là encore, vos expériences seront intéressantes à partager!

Si vous souhaitez échanger avec nous sur ces différents points, apporter votre point de vue, vos éléments d'analyse ou nous faire part de vos initiatives, vous pouvez :

– nous envoyer un mail à l'adresse :

secretariat@inter-reseaux.org

– nous appeler ou nous envoyer un SMS au : +33 (0)6 20 79 21 38 (nous vous rappellerons)

– nous écrire à : Inter-réseaux, 32 rue Le Peletier 75009 Paris, France

Actualité d'Inter-réseaux

Bulletins de veille et site Internet

La diffusion des bulletins de veille électroniques (BDV) continue deux fois par mois. À noter la parution des quatre derniers BDV thématiques : Transformation et consommation des produits locaux ; Quels instruments pour la régulation des marchés céréaliers en Afrique de l'Ouest ? ; Politiques foncières rurales ; Capitalisation d'expériences dans le développement international. Vous pouvez les retrouver en ligne, et vous abonner au BDV à : www.inter-reseaux.org. Nous prévoyons de mettre en ligne prochainement sur notre site Internet des pages spéciales sur le Nigeria et la Mauritanie, pays sur lesquels nous disposons de peu d'informations aujourd'hui.

Groupes de travail

Un forum de discussion électronique sur la régulation des marchés céréaliers en Afrique de l'Ouest va être lancé en septembre. Vos contributions et réflexions sont les bienvenues.

Les activités autour de la commercialisation des produits agricoles se prolongent au Burkina Faso ! Inter-réseaux, en partenariat avec l'association Jade, commence un travail de conception d'outils didactiques de vulgarisation à destination des OP. Ces nouveaux supports apporteront plus d'informations et faciliteront les échanges au niveau des membres des OP. Il s'agira de réaliser des vidéos, posters, bandes son, etc., sur différents points clés facilitant la mise en marché de produits agricoles, et cela, principalement en langues nationales. Cette opération est financée en particulier par la Fondation de France et le Comité français pour la solidarité internationale.

Et bien d'autres sujets encore ! Nous poursuivons également le travail initié sur des thèmes tels que le conseil à l'exploitation familiale et les politiques agricoles. Nous vous invitons à y contribuer à partir du site d'Inter-réseaux. Notre équipe peut aussi répondre à vos réflexions, sollicitations et suggestions, par courrier ou par SMS au numéro suivant : +33 (0)6 20 79 21 38.

Grain de sel

Deux numéros de GDS sont déjà en préparation. Le prochain porte sur l'agriculture du Nigeria. Un consultant nigérian a été recruté pour aider à construire ce numéro, et notamment valoriser les ressources et compétences locales. Nous partageons aussi nos connaissances sur le sujet avec l'Agence française de développement et l'équipe de *Défis Sud*, publication de SOS Faim, dont le dernier numéro présente un dossier sur le Nigeria.

Le numéro suivant aura pour thème les semences. L'équipe a commencé à accumuler des données et à prendre des contacts pour construire progressivement ce numéro qui paraîtra en fin d'année. N'hésitez pas à nous faire part de vos expériences sur ce sujet !

Par ailleurs, comme cela est signalé en page 2, une enquête auprès du lectorat de GDS est en cours.

Projet de renforcement des capacités des réseaux d'organisations agricoles en matière de politiques agricoles, alimentaires et rurales – « Réseau Paar »

En tant que partenaire du Réseau des organisations

paysannes et des producteurs agricoles de l'Afrique de l'Ouest (Roppa), Inter-réseaux a été invité à participer comme observateur à sa convention qui a eu lieu en mai dernier à Grand Bassam en Côte d'Ivoire (des informations sur cette convention électorale sont en ligne sur notre site). Inter-réseaux a aussi réalisé en mai une mission de suivi du projet auprès du Roppa et de deux plateformes membres.

Secrétariat exécutif et vie associative

Depuis mai, l'équipe du secrétariat exécutif est renforcée par la présence de deux stagiaires : Jean-Philippe Batoz qui s'implique sur le thème des politiques agricoles, et Ghita Aouami qui réalise l'enquête auprès du lectorat de *Grain de sel*.

Inter-réseaux s'installe à Ouagadougou !

L'assemblée générale d'Inter-réseaux a décidé d'ouvrir un poste de chargé de mission en Afrique de l'Ouest afin de renforcer les capacités d'animation, d'échange d'informations et d'être plus au contact de ses membres et des lecteurs de *Grain de Sel*. Après un processus de sélection (nous avons reçu plusieurs dizaines de candidatures), nous avons décidé de recruter Souleymane Traoré, agronome de formation, qui a débuté sa carrière dans son pays d'origine, le Mali, avant de travailler plus de 11 ans à l'association Agriculteurs français et développement international (Afdi), au Togo puis au Burkina Faso.

En poste à Ouagadougou, vous pouvez le joindre par email (souleymane.traore@inter-reseaux.org) ou par téléphone (+226 79 18 36 27).

L'équipe d'Inter-réseaux, de gauche à droite : Joël Teyssier, Christophe Jacqmin, Sylvie Lopy, Souleymane Traoré, Fanny Grandval, Nathalie Boquien, Jean-Philippe Batoz et Ghita Aouami.



Inter-réseaux en quelques mots

INTER-RÉSEAUX Développement rural a été créé en 1996, à l'initiative de personnes engagées dans le développement rural, et avec l'appui des pouvoirs publics français. Ses objectifs sont les suivants :

- permettre la participation des acteurs du Sud à la construction des politiques agricoles nationales et sous-régionales, en disposant de moyens de s'informer et d'échanger en réseau sur les enjeux du développement rural;
- animer et renforcer un réseau de réflexions, d'échanges, de débats et d'expériences entre acteurs du développement rural et agricole dans les pays francophones;
- accompagner les acteurs du Sud (en priorité ceux d'Afrique francophone) dans leurs efforts pour promouvoir leurs agricultures paysannes familiales dans le contexte de la mondialisation.

Des convictions : Inter-réseaux est convaincu que faire connaître, comparer et discuter librement d'expériences multiples, rassembler à ce propos des personnes issues d'environnements professionnels, géographiques et disciplinaires variés — mais ayant pour centre d'intérêt commun le développement rural du Sud — permettent à chacun d'améliorer sa propre pratique professionnelle face à des enjeux nationaux et internationaux complexes. Le travail en réseau, par une réflexion partagée et une large circulation de l'information, permet de construire et de proposer des pratiques et des politiques de développement prenant en compte l'intérêt de ceux qu'elles concernent le plus directement.

Une particularité : Inter-réseaux réunit plus de 6 000 membres issus d'organisations paysannes, d'ONG, de services publics, du Sud et du Nord. Les activités d'Inter-réseaux s'appuient sur le dynamisme et la participation de ses membres.

Votre revue Grain de Sel

Participez à l'élaboration de votre revue

Écrire dans *Grain de Sel*? Réagir à un article? Apporter un témoignage, un avis? Débattre d'un sujet? C'est possible, et c'est simple!

Vous êtes plus que jamais les bienvenus pour nous écrire. Pour cela, rien de compliqué, il suffit de nous adresser vos contributions, individuelles ou collectives, à secretariat@inter-reseaux.org

Tout texte est le bienvenu, quel que soit son format, dans la mesure où il pourra être valorisé de multiples façons (encadré, article de une ou deux pages, article sur le site web d'Inter-réseaux, etc.). Vous pouvez également nous suggérer des thématiques à creuser par email ou courrier postal.

C'est nouveau! Vous pouvez maintenant réagir par SMS au +33 (0)6 20 79 21 38

Si vous souhaitez écrire un article pour publication dans la revue, sachez que 1 page de *Grain de Sel* compte pour 4 000 caractères espaces compris, 2 pages pour 8 000. Pour connaître le nombre de « caractères espaces compris » que vous avez rédigé dans une page Word, rendez-vous sur l'onglet « Outils » puis cliquez sur « Statistiques ». Un accompagnement à la rédaction peut également vous être proposé, alors n'hésitez pas à nous contacter.

Il se peut que, pour différentes raisons, un article ne puisse pas être publié immédiatement. Il est alors proposé pour une publication ultérieure ou pour une diffusion sur le site d'Inter-réseaux : www.inter-reseaux.org

Vous recherchez un article dans un précédent numéro de Grain de sel?

Vous pouvez retrouver les numéros déjà parus sur le site web d'Inter-réseaux (www.inter-reseaux.org/revue-grain-de-sel/) et en particulier les articles des derniers dossiers :

– N°49 : Agriculture et aléas climatiques : du terrain aux politiques ;

– N°48 : Mécanisation et motorisation agricole en Afrique : entre mythe et réalités ;

– N°46-47 : Répondre aux évolutions alimentaires, un défi majeur pour l'élevage africain...

Nous préparons déjà les prochains numéros

Les prochains numéros à paraître auront pour thème :

– N°51 : Agriculture au Nigeria ;

– N°52 : Les semences.

Et bien sûr, à chaque fois dans la partie hors dossier, la présentation d'initiatives, la mise en débat de thèmes qui vous intéressent, des réactions ou compléments aux précédents dossiers, la rubrique « Repère », etc.

Annnonce aux abonnés de Grain de sel

Afin d'économiser des frais de port et d'édition, de plus en plus coûteux, nous vous proposons de recevoir *Grain de sel* via email en format PDF. Si vous êtes d'accord, merci de nous le confirmer par email à l'adresse suivante : secretariat@inter-reseaux.org, en n'oubliant pas de préciser vos nom, prénom, organisme et adresse postale pour que puissions vous retirer de notre liste d'envoi courrier.

RECEVOIR GRAIN DE SEL

Grain de sel est diffusé par abonnement gratuit pour les ressortissants du Sud, et payant au Nord (20 euros pour 4 numéros par chèque à l'ordre d'Inter-réseaux ou par virement). Pour vous abonner, envoyez un courrier postal avec vos prénom, nom, adresse postale et adresse de courrier électronique à Inter-réseaux, 32 rue Le Peletier, 75009 Paris ou un message à : secretariat@inter-reseaux.org



directeur de la publication	Jean-Claude Devèze
responsable du dossier	Nathalie Boquien
comité de rédaction	Roger Blein, Nathalie Boquien, Patrick Delmas, Daouda Diagne, Benoît Faivre-Dupaigre, Dominique Gentil, Fanny Grandval, Christophe Jacqmin, Anne Legile, Souleymane Ouattara, Philippe Remy, Joachim Saizonou, Rose Somba, Joël Teyssier, Marie-Pauline Voufo
conception graphique, mise en œuvre	Bureau Issala
photogravure, impression	IMB, 14400 Bayeux
éditeur	Inter-réseaux Développement rural 32, rue Le Peletier, 75009 Paris téléphone : +33(0)1 42 46 57 13 gds@inter-reseaux.org www.inter-reseaux.org
dépôt légal	2e trimestre 2010
ISSN	1253-0166