

ORGANISATION INSTITUTIONNELLE



« Aujourd'hui, on nous écoute parce qu'on a un poids que nous avons pu acquérir par notre travail et par notre nombre d'adhérents »

Faliry Boly, président de la plateforme des riziculteurs,
secrétaire général du Sexagon, Mali



Coup de projecteur

Au Burkina-Faso, les jeunes accèdent difficilement à la terre, à l'équipement, à la formation. Même quand on est chargé de famille et que l'on participe à l'exploitation familiale, c'est le père qui est toujours le décideur.

La Fédération des professionnels agricoles du Burkina-Faso (FEPAB) compte 125 000 adhérentes et 116 000 adhérents, réunis dans 2 678 groupements féminins, 2 452 groupements masculins et 1 003 groupements mixtes. Elle a compris qu'il est important, pour professionnaliser effectivement les productrices et les producteurs, de préparer les jeunes à prendre le relais au sein des exploitations agricoles tout comme dans les organisations professionnelles. Dans le cadre de son nouveau plan stratégique 2008-2018 et de son plan d'actions 2008-2011, la FEPAB a mis en place un volet d'appui à la dynamique jeunes.

Faire émerger les jeunes

Des échanges professionnels qui ont permis à la FEPAB de connaître et apprécier l'expérience française en matière d'émergence et d'intégration des jeunes dans le monde agricole. C'est pourquoi, l'organisation a sollicité Afdi pour l'accompagner dans la mise en œuvre de son projet d'appui aux jeunes.

« J'ai rencontré un groupe de jeunes producteurs burkinabé qui souhaitent échanger avec un producteur du Nord. Ils m'ont expliqué qu'ils voulaient élaborer un programme jeune au sein de la fédération axé sur la professionnalisation des paysans, en passant notamment par la formation. Ce groupe de réflexion a aussi pour but de faire évoluer des pratiques. »

Aujourd'hui, au Burkina-Faso, même marié ou chef de famille, le jeune paysan sait qu'il n'aura la responsabilité technique que des années après avoir commencé à participer aux travaux. Souvent trop tard pour opérer de réels changements des pratiques. » *Gaël Gautier, jeune agriculteur en mission.*

Le projet démarre tout juste et va concerner des jeunes productrices et producteurs déjà insérés dans des exploitations agricoles de trois régions, pour tenir compte des différences ethniques et culturelles : le Kompienga à l'est du pays (zone gourmanché), le Passoré au centre (zone mossi) et le Mouhoun à l'ouest.

Depuis quelques années, la FEPAB a mis en place une *commission jeunes* et une autre dédiée au conseil de gestion avec des échanges entre les deux commissions. La structure a également organisé des séances de travail dédiées aux jeunes producteurs avec l'appui de la direction de l'organisation.

Le programme défini avec les responsables jeunes, porte sur l'approvisionnement, la formation, le microcrédit, la com-

mercialisation, la transformation, le conseil aux exploitations... Il consistera en neuf rencontres de concertations entre jeunes, et en sessions de formation-information. Cette activité-pilote d'appui aux jeunes agriculteurs doit faire l'objet d'une évaluation au bout de trois ans, avant l'élargissement aux autres unions de la FEPAB.



Des missions d'échange entre agriculteurs en France et au Burkina sont également prévues :

- deux missions au Burkina-Faso en 2009 et 2010 ;
- des militants Afdi accueilleront sept membres de la section jeunes et des techniciens de la FEPAB pendant deux semaines en 2009 et deux semaines en 2010.

Ces accueils doivent permettre aux jeunes paysans et techniciens burkinabé de voir comment les jeunes agriculteurs français peuvent prendre des responsabilités dans les organisations professionnelles agricoles (coopératives, syndicats, CUMA) et ce qu'ils vivent concrètement dans leurs exploitations.



Coup de projecteur

Parallèlement à la mise en place d'une commission jeunes au sein de la FEPAB, une commission de même type est mise en place au sein de l'Afdi partenaire pour suivre le projet commun et échanger avec les Burkinabé.

Plutôt que de mener chaque partenariat de manière autonome avec ses interlocuteurs techniques ou financiers, la FEPAB leur a demandé de s'inscrire dans un projet global, ce qui garantit de la transparence dans l'action de chaque partenaire et plus de cohérence dans les programmes.

Pour aller un peu plus loin...



A Thiou, trente jeunes âgés de 18 à 26 ans ont constitué un groupement. Ensemble, ils pratiquent le maraîchage dans une parcelle commune. Leurs cotisations leur ont permis d'acheter des engrais et les bénéfices qu'ils attendent de leur production sont destinés à acquérir des bœufs de labour.

A terme, ils espèrent mettre des microcrédits à la disposition des membres du groupement. Ce type d'initiative est original dans la région et permet aux jeunes agriculteurs d'avoir une plus grande légitimité, les administrations et les ONG reconnaissant plus facilement les personnes morales. Certains des trente jeunes sont membres de la FEPAB à titre individuel alors que leur organisation n'en est pas encore membre.

Un lien fort entre la FEPAB et Afdi

La FEPAB et Afdi se connaissent bien. Pendant quatre ans, un partenariat autour d'un projet de sécurité alimentaire dans dix unions départementales adhérentes de la FEPAB, leur a permis de tisser des liens solides. Ils trouvent leur illustration dans ce nouveau programme qui s'inscrit dans le plan stratégique et le plan d'actions de l'OP.

Le mouvement de structuration des éleveurs au Bénin, initié en 2001 sur 6 unions communales du Borgou-Alibori, a connu une croissance extrêmement rapide. En 2007, l'Association nationale des organisations professionnelles d'éleveurs de ruminants – Anoper – est créée et couvre plus de la moitié du territoire national avec 24 unions communales membres. Face au double défi de la démultiplication géographique des activités et de la mise en place de nouveaux services, l'organisation paysanne se trouve confrontée à la nécessité de faire évoluer ses procédures internes de gestion administrative et financière.



Sur demande des élus de l'Anoper, le processus d'élaboration d'un manuel de procédures a été initié avec l'appui d'un assistant technique Afdi en poste auprès de l'organisation paysanne.

Une première version est élaborée début 2008 (rédaction d'un manuel, organigramme, outils) puis présentée au bureau de l'organisation paysanne.

Différents amendements sont apportés au cours des mois qui suivent par le comité de relecture, composé de l'équipe technique de l'Anoper et des partenaires de l'organisation paysanne (Afdi et le Service de volontariat néerlandais -SNV). La partie gestion administrative et ressources humaines est ainsi mise en cohérence avec la législation du Bénin. Fin 2008, le manuel de procédures est diffusé au conseil d'administration de l'Anoper et à l'équipe technique pour validation.

Le processus n'est pas encore terminé, les élus souhaitent que le manuel fasse l'objet d'une validation lors de la prochaine assemblée générale.

Un processus progressif et partagé

L'élaboration du manuel de procédures, toujours en cours, a demandé plus d'un an mais a été apprécié par les responsa-

bles de l'organisation paysanne. En effet, les procédures internes sont souvent un sujet sensible car cela touche aux pratiques de fonctionnement quotidien et la gestion financière. Ce temps a permis aux élus et responsables de s'approprier la démarche.

Cependant, les élus de l'Anoper n'ont pas souhaité tenir des séances de validation au fur et à mesure du processus d'amendement par les techniciens, ni avoir un représentant dans le comité de relecture. Cela aurait pourtant pu augmenter le phénomène d'appropriation du manuel au sein de l'organisation.

Néanmoins, la bonne collaboration entre l'Anoper, élus et salariés, et ses partenaires (SNV et Afdi) a permis de coordonner l'appui et d'assurer une continuité dans un processus vital pour l'organisation paysanne.

Les responsables de l'Anoper ont apprécié de pouvoir bénéficier de compétences et d'expériences externes à travers Afdi. Un manuel de procédures dévoile la façon de fonctionner d'une structure et l'avis extérieur s'est révélé très important pour les responsables de l'Anoper : « *Nous avons été ragail-lardis par le bon accueil et la validation du contenu du manuel par nos partenaires* ».

L'échange d'expériences avec des professionnels français, eux-mêmes responsables d'organisations de producteurs, s'est ainsi révélé primordial pour conforter l'Anoper dans la stratégie qu'elle veut mettre en œuvre.

Coup de projecteur

Les organisations paysannes se sont développées récemment au Togo à la faveur du processus de démocratisation du pays.

En prenant de l'ampleur, les organisations paysannes se sont retrouvées confrontées à de nouveaux défis tels que la définition de la stratégie, la bonne gouvernance et la formation des responsables, les services à mettre en place, les actions de lobbying... Pour répondre à ces besoins, les responsables agricoles ont recruté des salariés (techniciens agricoles, secrétaires, animateurs...) pour les accompagner et les assister dans leurs activités.

Cependant, régulièrement, des tensions ont été observées entre les responsables agricoles et les salariés, entravant le fonctionnement de l'organisation paysanne et soulevant les questions suivantes au sein l'organisation : comment exercer efficacement sa responsabilité ? Comment favoriser la communication au sein de l'organisation paysanne ? Quelles relations doivent entretenir les élus avec les salariés ?

Problématique et étapes d'évolution

A partir de 2004, les organisations paysannes partenaires d'Afdi au Togo se sont constituées en réseau d'échanges pour se concerter et travailler dans un but commun. Lors de leur première concertation, l'une des priorités retenues fut la gestion des responsabilités dans le cadre d'une organisation paysanne. Les débats au sein du réseau ont révélé que la plupart des élus avaient du mal à cerner le rôle qu'ils doivent assumer. Dans certains cas, les élus assumaient ainsi des fonctions normalement dévolues aux salariés et peinaient à déléguer, dans d'autres ils se mettaient trop en retrait de la structure et laissaient aux salariés beaucoup de responsabilités dans la conduite des activités. Leur faible participation et parfois leur manque de motivation pourraient résulter, pour partie, d'un manque de formation. Plusieurs problèmes ont découlé de cette situation : une communication insuffisante (les agriculteurs ne suivent pas l'ensemble des activités de l'OP), la démotivation des bénévoles, les conflits de compétences dans la gestion des activités (décisions prises par les salariés sans rendre compte aux élus) et enfin, des tensions entre les organisations paysannes et les Afdi partenaires.

Suite à cette concertation, une première formation avait été organisée en mai 2004 à Kara à partir d'un travail pré-

paratoire effectué dans chaque organisation paysanne (sur la base d'un questionnaire pour affiner le contenu de la formation et concevoir des outils d'animation répondant aux attentes des élus et des salariés).

Après cette formation, les élus et salariés ont reconnu avoir une meilleure connaissance de leurs rôles respectifs, ce qui a amélioré la compréhension entre eux. Les échanges entre les organisations paysannes ont également été facilités, permettant d'élaborer un plan d'amélioration.

Suite à cette première expérience de mutualisation entre OP partenaires d'Afdi sur le thème de la relation élus-salariés, le Réseau national des organisations professionnelles – ReNOP Togo) a vu officiellement le jour afin de former un cadre de concertation et d'échanges d'expériences entre OP.

Après cinq ans d'existence, avec le renouvellement des bureaux exécutifs et parfois des équipes techniques (Ugko), et également l'arrivée de nouvelles OP membres dans le réseau, une deuxième formation sur les relations élus - salariés a été organisée en décembre 2009 à Atakpamé. Comme la précédente, cette formation visait à améliorer le partage des responsabilités du binôme élu-salarié avec l'optique d'améliorer le fonctionnement en réseau.



Formation élus - salariés

Coup de projecteur

La session a été animée, cette fois, par un élu et une salariée de deux organisations paysannes du Burkina Faso : Joseph Moussa Dagano, Président de la Fédération Provinciale des Professionnels Agricoles de la Sissili (Feppasi), et Elisabeth Bassono-Kansole, chargée de programme à la Fédération des professionnels agricoles du Burkina (FepaB), qui sont venus apporter leurs témoignages et organiser les discussions avec les élus et les salariés des OP membres du ReNOP.



Mode opératoire

La formation a alterné les travaux de groupes et les travaux en plénière durant les trois jours. Les thèmes abordés ont permis aux participants de faire un état des lieux des problèmes rencontrés avant de travailler en sous-groupes (salariés d'un côté, et élus de l'autre) pour permettre une libre expression sur les difficultés internes des structures. Les mêmes questions ont ensuite été abordées en plénière pour confronter les visions des élus et des salariés et favoriser un partage d'expériences entre organisations paysannes.

En 2004, l'intervention d'un professionnel Afdi du Nord - en binôme avec un salarié d'une OP béninoise - avait permis le témoignage d'une longue expérience de responsable agricole, confronté à la même nécessité de bien comprendre et délimiter les responsabilités des élus et salariés.

En 2009, l'échange d'expériences avec d'autres réseaux d'OP de la sous région ayant plus d'ancienneté a enrichi les débats.

Résultats obtenus

L'état des lieux de la première journée a montré que l'exercice de certaines responsabilités comme l'ordonnancement des dépenses, la négociation commerciale, ou les questions liées à la rémunération... restaient des sources de tension entre élus et salariés.

De manière générale, le faible niveau de formation à la responsabilité des leaders induit un rapport déséquilibré entre ces derniers et les salariés.

Pour chaque difficulté identifiée, les causes ont été discutées en groupe et des actions précises à mener ainsi que les responsabilités ont été définies. Par exemple, les besoins de formation des élus (leadership, gestion des responsabilités, ...) ont été établis et un plan de formation proposé ; beaucoup de recommandations ont également concerné la définition des relations fonctionnelles et la responsabilisation entre élus et salariés au sein des OP pour améliorer la circulation de l'information et la communication dans le réseau. Le groupe a également suggéré que ces formations soient multipliées au niveau de chaque organisation paysanne pour plus d'efficacité et de suivi.

Les participants à la formation de 2009 ont tous relevé que les débats leur avaient permis d'approfondir la compréhension de leurs propres rôles, et surtout mieux appréhender leur complémentarité.

La richesse des échanges, les situations concrètes enrichies par les témoignages des personnes ressources, l'esprit d'ouverture et la volonté affichée par les participants d'opérer un changement au sein de leurs organisations paysannes permettent de croire que la rencontre d'Atakpamé aura un impact positif sur l'évolution des relations au sein des équipes de ces organisations paysannes.

Paroles paysannes

Un salarié : *L'organisation paysanne, c'est une famille, il faut le partage d'informations pour éviter des zones d'ombre. En temps que salariés, on doit aider les élus à prendre des décisions, et non pas prendre des décisions à leur place.*

Un élu : *Quand on m'a élu Secrétaire, j'ai cru que je devenais salarié ! ou que j'allais toucher un per diem. Maintenant, j'ai compris ce qu'est le rôle d'un responsable. C'est nous qui allons bénéficier des fruits de notre travail.*

Coup de projecteur

Problématique et origine de l'action

Au Cambodge, Afdi a noué un partenariat en 2000 avec le Cedac – ONG cambodgienne, Centre d'étude et de développement agricole cambodgien. Elle était sollicitée pour organiser des échanges entre paysans cambodgiens et français dans le cadre du programme Ifarm (Programme de promotion de l'agriculture familiale et d'appui aux organisations paysannes locales) animé par le CFSI et mis en œuvre par le Gret et AVSF.

Depuis 2005, avec la création de la Farmer and Nature Net (FNN), fédérant les associations villageoises constituées avec l'appui du Cedac, le partenariat a évolué vers un accompagnement au renforcement des capacités de cette organisation. Il reste essentiellement axé sur les échanges paysans, la FNN recevant des appuis notamment d'Agriterra et du Cedac pour son fonctionnement. Les thèmes d'échanges portent sur les coopératives de commercialisation et l'épargne-crédit mais aussi la reconnaissance de l'organisation par les pouvoirs publics.

Les questions de formation sont un axe majeur de la réflexion de la FNN : vulgarisation, formation des responsables et... formation des jeunes.

En effet, un nombre important de jeunes – entre 150 000 et 200 000 - doivent arrêter leurs études chaque année du fait de la pauvreté. Sans formation professionnelle, ils peinent à trouver un emploi ou restent sur les exploitations familiales.

Dans un contexte de demande croissante de produits agricoles du fait de l'urbanisation et du développement du secteur touristique du pays, l'agriculture peut offrir des revenus intéressants et des opportunités d'emploi. Cependant, les jeunes ruraux n'ont que des connaissances et expériences limitées en agriculture, notamment en agriculture orientée vers les marchés ou en ce qui concerne les activités économiques rurales, du fait du manque de formations spécifiques.

Partant de ce constat, la Farmer and Nature Net (FNN), fédérant aujourd'hui 1120 associations villageoises au Cambodge (représentant environ 34 000 familles), en partenariat avec le Cedac, a initié une expérience pilote de formation de jeunes « agriculteurs professionnels » en 2007.



Suite à sa mission en France en juin 2007, M. Chan Sothea, membre du Comité central de la FNN confiait : « *Les Maisons familiales rurales (MFR) peuvent être source d'inspiration pour nous [...]. Une collaboration nous intéresse car un nombre important de nos jeunes ne sont pas en mesure de poursuivre leurs études sans pour autant avoir des aptitudes pour occuper un emploi ou créer une activité* ». Afin d'accompagner cette initiative et au-delà les réflexions de la FNN sur les enjeux pédagogiques et d'organisation, la FNN et Afdi ont sollicité l'appui du réseau des MFR.

Une étude de faisabilité tripartite

De 2008 à janvier 2010, un appui à la réflexion sur la mise en place d'un système de formation de jeunes ruraux a été engagé autour de trois axes principaux :

- 1 - la structuration d'organisations de formation des jeunes.
- 2 - l'implication, et la prise de responsabilité associative des parents.
- 3 - les méthodes pédagogiques.

Des étapes ponctuées par les échanges croisés d'expérience

Cet appui s'intègre dans une étude de faisabilité pour la construction d'un partenariat FNN-MFR et Afdi, avec l'appui du CFSI. Cette étude s'est notamment matérialisée par :

- Une mission en France de 2 jeunes ruraux et un technicien du Cedac de découverte des MFR sur les aspects pédagogiques.
- Une mission au Cambodge de 3 représentants des MFR et 1 agricultrice d'Afdi d'accompagnement de la réflexion stratégique de la FNN sur la formation des jeunes
- Une mission en France de deux responsables paysans sur la structuration et le fonctionnement des MFR
- Une mission au Cambodge de représentants des MFR et d'Afdi pour l'élaboration d'un partenariat pluriannuel



Coup de projecteur

Les résultats obtenus : vers un appui à quatre organisations pilotes

Ces échanges conjoints nourrissent aujourd'hui la réflexion stratégique de la FNN sur les enjeux de formation des jeunes. Ils lui permettent également de rejoindre les cadres de réflexions et de concertation nationaux à l'heure de la finalisation d'un programme d'application de la stratégie nationale de formation, recherche et vulgarisation.

Concernant les formations mises en place avec le Cedac, le président de la fédération départementale des MFR de Charente-Maritime constate qu'elles « *affichent d'ores et déjà des résultats très positifs en termes de réintégration des jeunes. Mais il s'avère que ces jeunes n'ont pas la volonté de rester agriculteurs, la prise en compte des attentes des jeunes fait apparemment défaut* ». Un diagnostic partagé avec les responsables FNN et Cedac.

Dans le même temps, d'autres initiatives prennent corps : comme celle des 2 jeunes paysans venus en France qui ont initié des expériences locales informelles.

Deux femmes paysannes ont également participé à une mission en France au printemps 2009. Elles sont responsables d'organisations villageoises et, pour l'une d'entre elles, déléguée FNN au niveau provincial. L'objectif de leur mission était d'échanger sur le rôle de parents et des organisations agricoles dans la formation des jeunes afin de conforter leurs réflexions locales et celles de la FNN. Elles ont analysé le fonctionnement et l'organisation des MFR comme préalable à la mise en place de dispositif et d'organisation de formation des jeunes au Cambodge. A leur retour, elles ont mobilisé leurs associations villageoises et les autorités locales autour de la mise en place de structures de type « MFR ».

Suite à l'étude de faisabilité qui s'est achevée en janvier 2010, un cadre pour un partenariat FNN-MFR-Afdi a été défini. D'ores et déjà, l'échange d'expériences avec les Maisons Familiales Rurales met en évidence deux axes complémentaires d'appui possible pour ce partenariat :

1/ autour de 4 organisations locales :

- l'appui à l'organisation de structures locales regroupant les parents et professionnels souhaitant s'investir sur cette question de formation des jeunes ;
- le positionnement et la définition d'une stratégie sur le thème de la formation rurale des jeunes de ces groupes constitués ;
- les relations entre la structure de formation, les partenaires et les territoires.

2/ avec la FNN au niveau national et provincial : accompagnement de la réflexion stratégique de la FNN et mise en

- la mise en place de parcours de formation en tenant compte des projets professionnels des jeunes et de la réalité des territoires ;
- la mise en place de plan de formation ;
- la formation d'équipes pédagogiques à la pédagogie de l'alternance ;

relation avec les acteurs institutionnels pour une prise en compte de cet enjeu et de cette expérience dans les stratégies gouvernementales.

Complémentarités des partenaires

Cette étude de faisabilité a constitué une expérience nouvelle et enrichissante pour les trois partenaires.

Les MFR ont pu bénéficier pour le démarrage de ce partenariat de l'expérience d'Afdi, de sa connaissance du contexte et de son réseau. Surtout, la formation des jeunes s'intègre ici dans un projet global de développement agricole et rural porté par la FNN. Maillon essentiel de la réussite du projet de la FNN, la formation des jeunes offre un intérêt accru dans un environnement qu'elle contribue à faire évoluer : développement des organisations paysannes et accès à des services pour la vulgarisation technique, l'accès aux intrants, la commercialisation, l'accès au crédit mais aussi la représentation des intérêts des paysans.

Afdi bénéficie de l'expérience des MFR en France et dans le monde pour accompagner la réflexion de ses partenaires.

La FNN est le premier bénéficiaire de cette collaboration étroite. Elle renforce son réseau et bénéficie d'un nouveau partenariat dans la continuité et en cohérence avec le partenariat Afdi.



Les objectifs de la FNN sont ambitieux. Après cette phase pilote, elle espère faire bénéficier d'une formation 5 à 10 000 étudiants de 2 à 5000 villages à l'horizon 2015. Sachant qu'il s'agit d'une étude de faisabilité d'un partenariat les résultats indiqués ici sont des résultats attendus et tiennent aussi compte des autres types de formation agricole qui pourraient être mis en place.