

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. ■