

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 (ndoye_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. ■