

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 (jeandoug@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 ! ■