

FICHES DE CAPITALISATION

CFSI Programme SCP 2

Afin de croiser les expériences de chacun des projets engagés au sein du programme Société Civile et Participation 2010-2013, nous proposons un cadre commun et permanent de questionnement.

Ce cadre commun se structure autour de deux axes de réflexions, chacun constitué de 4 grandes « fiches de capitalisation » qui reprennent les interrogations exprimées par l'ensemble des partenaires du programme.

- *Pour les quatre projets pluriannuels du programme SCP :*

Chaque projet est amené à répondre à ces questionnements en deux temps :

- Au cours de l'année 1 (2011), le CFSI demande aux partenaires de proposer des éléments de réponses pour les 4 fiches de l'Axe 1 « Construction d'une voix collective ».
- Au cours de l'année 2 (2012), le CFSI demande aux partenaires de proposer des éléments de réponses pour les 4 fiches de l'Axe 2 « Participation aux politiques publiques ».

Cet exercice annuel de capitalisation accompagnera les autres éléments de reporting annuels prévus par le programme SCP.

- *Pour les projets financés annuellement par le programme SCP :*

Chaque projet est amené à choisir parmi les fiches de capitalisation les plus pertinentes pour son projet et à répondre à quatre fiches au minimum, qu'elles soient de l'axe 1 ou de l'axe 2.

Cet exercice de capitalisation accompagnera les éléments de reporting finaux prévus par le programme SCP.

Le format prévu pour l'écriture de chacune de ces fiches de capitalisation est d'environ deux pages. Il ne s'agit donc pas de présenter de nouveau l'initiative et les activités mais bien de mettre en avant les éventuels obstacles et difficultés rencontrées ainsi que les solutions innovantes développées pour y faire face.

Les questions proposées dans les fiches de capitalisation sont avant tout formulées à destination du partenaire au Sud, mais s'adressent également à l'organisation française, directement et chaque fois qu'elles font sens pour elle. La rédaction de ces fiches est donc conçue comme un exercice commun de l'organisation française et de son partenaire au Sud.

Axe 1 : Construction d'une voix collective

Le premier axe du processus de capitalisation concerne les modes de construction d'une voix collective au sein de la société civile.

La construction d'une voix collective, capable de fédérer une diversité d'acteurs ou d'organisations au niveau régional, national ou transnational, apparaît pour la plupart des projets engagés comme le moyen de se construire comme interlocuteur politique.

Pourtant, cette dynamique de rassemblement et de mise en lien fait bien souvent face à des forces centrifuges : les acteurs concernés peuvent être dans une situation de concurrence dans leurs activités, dans l'accès à des financements extérieurs ou dans leur visibilité vis-à-vis des pouvoirs publics. Ils peuvent également avoir une perception bien différente des objectifs de cette démarche collective, de l'intérêt spécifique qu'ils en retirent, et des valeurs qu'ils cherchent à défendre.

L'enjeu est donc de parvenir à transcender la diversité des intérêts de chacun et la faire converger vers la construction d'un mouvement collectif à la fois pérenne, autonome, et ancré dans les réalités locales, qui puisse apparaître comme un interlocuteur des pouvoirs publics.

Les différents partenaires du programme Société Civile et Participation ont exprimé une série d'interrogations dans ce sens que nous vous proposons sous la forme de 4 « fiches capitalisations ».

Fiche capitalisation N°1

DÉFINIR DES OBJECTIFS ET DES VALEURS PARTAGÉS Identification du sens partagé d'une voix collective

Construire une voix collective capable d'influer sur l'action publique est une démarche longue et souvent coûteuse pour ceux qui y prennent part – que ce soit en termes de temps ou en termes de contribution financière. Celle-ci ne peut donc se déployer qu'à partir d'une reconnaissance claire de chaque membre de l'objectif et de l'intérêt commun poursuivi.

Le processus de définition des objectifs de cette démarche collective et la mise en avant de ses ambitions à court et à long terme sont donc le premier pas essentiel pour se positionner à la fois envers ses membres et envers les interlocuteurs extérieurs. Or ce processus est un défi perpétuel face à la diversité des logiques, des intérêts et des imaginaires qui cohabitent, voire se contredisent, au sein d'un réseau ou d'une organisation.

Nous proposons donc à chacun des projets de revenir sur son expérience dans ce domaine.

1-1) Comment s'est déroulé le processus de construction d'une vision commune entre les membres de votre organisation ou votre réseau ? Quel en a été le facteur déclenchant ou le diagnostic initial ? Quelles ont été les étapes de cette construction ? Quels en sont les produits éventuels (Chartes, etc.) ?

En 2008, la MDP a revu son projet professionnel, suite à différents constats :

- Un manque de proximité dans les services
- Un besoin de développer des services sur l'aval de la production en fonction des besoins et des possibilités des groupements de base
- Un manque de cohésion au niveau régional
- Un savoir faire paysan peu valorisé
- Un manque d'implication des responsables paysans dans la prise de décision

Le projet professionnel de la MDP est né d'un long processus :

- D'analyse des besoins des paysans à la base, de l'analyse des différences entre les zones, entre les compétences et les contraintes des différents groupements de la MDP,
- D'analyse des expériences passées (compétences, etc.)
- D'analyse des capacités de la MDP à répondre aux besoins des uns et des autres
- De concertations à différents niveaux, animé par des techniciens de l'OP et de l'Afdi partenaire Nord.

Les produits de cette réflexion :

Un schéma présentant les différents services que les OPB rendent à leurs membres, présentant la stratégie et les objectifs d'actions de la MDP régional et un règlement intérieur.

Cette vision, élaborée de façon concertée avec la base, sert de mire pour l'élaboration annuelle d'un plan de travail régional à partir des plans de travail des groupements de base.

1-2) Quelles ont été les difficultés rencontrées dans la mise en cohérence des « imaginaires » et des intérêts de chacun ? Comment avez-vous pu dépasser les éventuels conflits d'intérêts et aboutir à la définition d'intérêts partagés ? Pensez-vous qu'il existe encore des perceptions différentes de l'identité, des valeurs et des objectifs poursuivis, entre les différents membres de l'organisation ou du réseau ?

- **Difficulté dans la mise en cohérence des imaginaires et des intérêts de chacun**

Il y a eu deux grandes difficultés : s'accorder sur les intérêts communs entre la diversité des zones et des compétences des groupements de base, mais aussi s'accorder sur le fait que l'OP ne peut lever certains points de blocage compte tenu d'un manque de financements (exemple : subvention d'intrants pour tous afin d'augmenter la production...le groupe a dû trouver une autre stratégie : faciliter les crédits de campagne avec les institutions de micro-finance pour augmenter la production)

- **Dépassement des conflits d'intérêts et partage des intérêts**

Le dépassement des conflits passe par trois grandes actions :

- Une formation adaptée aux compétences de chaque groupement pour l'accompagner dans son analyse, dans sa perception...(catégorisation des OPB)
- Une formation des responsables paysans à différents niveaux : de la technique de production au rôle d'administrateur régional pour avoir une meilleure analyse du métier et de l'environnement pour une meilleure prise de décisions
- Beaucoup d'échanges, de concertations en interne et avec des personnes extérieures.

- **Perception différentes de l'identité, des valeurs et objectifs poursuivis entre les membres**

Si les valeurs sont communes, si il y a un réel esprit associatif à la base, il existe encore des perceptions différentes entre les paysans, pas forcément en fonction de zones géographiques, mais parce que certains gardent encore une image de la vision MDP passée avec un schéma des acteurs révolus (exemple : le rôle du Ministère a évolué en 15 ans, les politiques agricoles aussi), ils espèrent de la MDP des choses qui ne pourront pas se concrétiser actuellement. La MDP a donc besoin de poursuivre les échanges, les concertations entre les responsables paysans élus pour une meilleure analyse de leur environnement et donc des objectifs poursuivis ensemble.

De plus, certains élus avec de fortes responsabilités se trouvent pris dans des spirales qui les éloignent de leur base, ils en oublient parfois la vision qu'ils venaient défendre en prenant leurs responsabilités...

1-3) Si vous êtes impliqués dans la coordination d'un réseau composé de diverses organisations, quel rôle peut jouer ce réseau dans le renforcement de chacune des organisations membres ? Comment chacune de ces organisations perçoit-elle son intérêt à participer à une démarche collective ?

- **Rôle du réseau dans le renforcement des organisations membres**

- Réseau SOA (Syndicat des Organisations Agricoles) : Renforcement des capacités des élus et techniciens des OP membres, suivi des politiques agricoles, lobbying auprès des différents acteurs dont l'Etat ;
- Comité d'octroi et d'allocation des fonds régionaux de développement agricole (CROA-FRDA) : ce comité a pour but de définir des stratégies de développement agricole régionales et d'accorder des subventions selon ce cadre aux différents acteurs, et ce, de façon concertée entre paysans, représentants de l'Etat, du secteur privé et de micro-finance.

- **Intérêt d'une participation à une démarche collective**

- Réseau SOA : informations, échanges, partage d'expériences et Défense de la voix paysanne aux niveaux régional et national ;

- *CROA/FRDA : rapprochement des acteurs au sein de la région, reconnaissance des compétences paysannes, financement de l'agriculture.*

1-4) Quel a été le rôle du partenaire français dans la construction de cette vision commune et dans la définition des objectifs ? Ce rôle a-t-il évolué ? Comment ce rôle est-il vu par le partenaire français ? Avez-vous une idée de la vision du partenaire français sur ce point?

- ***Rôle du partenaire français dans la vision commune et dans la définition des objectifs. Evolution de ce rôle***

- *Appui institutionnel à travers les différentes missions N-S et S-N*
- *Appui financier et cadrage des projets : avance de fonds, recherche de financement (Projet PRONUMAD, AGRITERRA, UPA DI, CFSI)*
- *Appui technique*

- ***Perception de ce rôle par le partenaire français***

- *Ce rôle évolue : il n'y a plus d'assistance de proximité (pas d'équipe technique sur place comme auparavant mais juste un appui-conseil via le réseau Afdi, à travers les échanges avec l'équipe technique et les professionnels)*

- ***Vision du partenaire français sur ce rôle***

- *Le partenaire français souhaite une autonomie du réseau : autonomie technique et financière*

Fiche capitalisation N°2

ANCRER ET PÉRENNISER L'EXISTENCE D'UNE VOIX COLLECTIVE : Outils d'information et de mobilisation

L'un des principaux défis d'une démarche de plaidoyer est celui de son ancrage dans les réalités et les revendications locales de ses membres. Seul cet ancrage permet d'éviter que la voix collective (qu'elle soit celle d'une organisation, d'un réseau, d'une alliance, etc.) ne se présente que comme une simple coalition d'intérêts ponctuels et ne survive pas à une échéance politique ou un succès spécifique. Se pose ainsi en permanence la question du lien entre des leaders associatifs, nécessairement tournés en grande partie vers les partenaires extérieurs, et les attentes des membres de la base en perpétuelle évolution.

Le développement d'outils d'information et de mobilisation des populations locales, et la mise en lien avec d'autres dynamiques de mobilisations collectives sont des éléments fondamentaux de l'ancrage social de cette voix collective dans une diversité de contextes locaux.

Nous proposons donc à chacun des projets de revenir sur son expérience dans ce domaine.

2-1) Comment identifiez-vous aujourd'hui la « base sociale » ou encore « l'objet social » sur lesquels vous construisez votre action ? Comment cette base sociale ou cet objet social ont-ils évolué ? Comment parvenez-vous à renforcer l'ancrage social de votre action collective vis-à-vis des populations locales ?

- **Identification de la base sociale ou de l'objet social**

L'objet social a un caractère général comme le développement et la formation des membres, l'essai sur des parcelles d'expérimentation et de production de semences, les ventes groupées et la valorisation des stocks.

- **Evolution de cet objet social**

Il est souhaitable de définir un objet social spécifique que les membres : ex mise en place de Coopératives d'Utilisation des Matériels Agricoles (CUMA), associations mutuelles d'épargne et de crédit (MEC) pour une meilleure gestion des caisses socioprofessionnelles.

- **Ancrage social de l'action collective/ populations locales**

A partir des parcelles de démonstrations et des paysans relais (Délégués techniques), la production de semences faite par les membres, mise en place de CUMA et MEC, la responsabilisation des groupements de base.

2-2) Quels sont les outils d'information, de mobilisation et de mise en débat de vos positions qui vous permettent de ne pas rester « bloqués » à un niveau de représentation soit trop local, soit trop national, soit trop international ? Quels outils pourriez-vous encore mettre en place pour mieux articuler ces différentes échelles de représentation ?

- ***Outils d'informations, de mobilisation et mise en débat des positions (local, national ou international)***
 - Réunions ;
 - Ateliers de formations ;
 - Affichages ;
 - Emissions radios ;
 - Brochures et plaquettes ;
 - Animation des techniciens ;
 - Visite-échanges ;
 - Missions Nord-Sud et Sud-Nord ;
- ***Outils à mettre en place pour articuler ces différentes échelles de représentation***
 - Tournées des leaders paysans dans les groupements de base
 - Site Web pour une meilleure ouverture vers l'extérieur

2-3) Existe-t-il des dynamiques collectives de même nature que la vôtre sur la zone et le secteur concernés ? De quelle manière parvenez-vous à articuler votre action avec celles-ci ?

Les Centres de services agricoles que le Ministère a mis en place au niveau des districts ont pour objectif d'orienter les paysans vers l'offre de service, la MDP s'insère dans ce dispositif (en encourageant les paysans à faire des demandes mais aussi en offrant certains services)

Volonté de créer une plateforme interprofessionnelle sur le Pois du Cap (définir stratégies développement de la filière, etc.)

Fiche capitalisation N°3

GARANTIR L'EXPRESSION D'UN INTÉRÊT PARTAGÉ Degrés d'autonomie vis-à-vis des partenaires, Nationaux et internationaux

La pérennité et la légitimité d'une voix de la société civile dépendent largement de sa capacité à garantir l'expression d'un intérêt collectif et de mettre en avant une autonomie de vue et de voix face à la spécificité des intérêts de ses membres et ses partenaires.

Pour prendre la mesure de cette autonomie, chacun des projets est amené à s'interroger à la fois sur les différents types d'acteurs face auxquels il peut exister un risque de dépendance et d'instrumentalisation, et sur les différentes dimensions de cette dépendance, qu'elle soit identitaire, statutaire ou financière.

Nous proposons donc à chacun des projets de revenir sur son expérience dans ce domaine.

- 3-1) Comment parvenez-vous à éviter l'instrumentalisation politique négative de votre dynamique collective c'est à dire à éviter que votre voix collective soit manipulée politiquement au point de se déconnecter des revendications de votre base sociale ou de votre objet social ? Avez-vous été confronté à ce risque ? Quels ont été les moyens de le contourner ?

Nous n'avons pas été confrontés à ce jour à ce type de problème

- 3-2) Comment abordez-vous la question de l'autonomisation de ce collectif vis-à-vis de l'accompagnement du partenaire français ? Quelles sont les évolutions éventuelles dans l'autonomie vis-à-vis de ce partenaire (que ce soit en matière de statut juridique, de gouvernance interne, d'identité dans la prise de parole face aux pouvoirs publics, ou de développement d'outils de financement autonomes) ?

- *Le partenaire AFDI a dispensé une assistance technique de 1998 à 2004 ;*
- *AFDI : Accompagnement au montage des dossiers de projets MDP et de recherche de financements ;*

○ **Evolution de cette autonomie :**

- *Appui institutionnel à travers de la mission Nord-Sud ;*
- *Négociation sur la recherche de financement ;*

- 3-3) Etes-vous confronté à un défi d'autonomie vis-à-vis d'autres partenaires ou interlocuteurs extérieurs (interlocuteurs locaux, organisations de la société civile, partenaires internationaux, etc.) ? Si oui, lesquels ? Comment parvenez-vous à maintenir votre autonomie face à ces acteurs ?

La MDP, comme les autres OP, a besoin d'une meilleure reconnaissance vis-à-vis des pouvoirs publics, les paysans ont besoin de renforcer leur capacité de concertation pour oser partager leur point de vue dans certaines instances (la participation de la MDP au sein du CROA est pour cela un bon exercice)

Fiche capitalisation N°4

DÉFINIR LES MODES DE GOUVERNANCE ET DE REPRÉSENTATION : Modalités d'organisation d'une voix collective

La légitimité, l'ancrage et l'autonomie d'une voix collective sont largement dépendants de la définition de modes de gouvernance adaptés au sein de l'organisation ou du réseau : faut-il structurer formellement le réseau pour assurer sa reconnaissance officielle ? Comment en définir les représentants ? Quels modes de concertation pour s'accorder sur des positions ? Au sein de chaque dynamique collective se pose ainsi la question du lien entre la légitimité, la représentativité, et l'efficacité des formes de représentations mises en place. Nous proposons donc à chacun des projets de revenir sur son expérience dans ce domaine.

4-1) Avez-vous / souhaitez-vous donner un cadre formel à votre dynamique collective? Quels sont, selon vous, les dangers de cette « formalisation » ? Existe-t-il une tension entre le besoin de règles communes du collectif et le risque que ce cadre formel ne nuise à un dialogue souple et inclusif ? Comment y faire face ?

- Formalisation de la dynamique collective : La MdP dispose d'un statut et de règlement intérieur reconnu par le pouvoir public. La formalisation impose une organisation, la réalisation de ces objectifs et une obligation de compte rendu des élus aux membres du groupement à la base.
- danger de cette formalisation : activités des élus pas bien définies et délimités dans le statut, confusion entre les rôles des techniciens/élus ;
- Tension entre le besoin de règles communes du collectif et ce cadre formel : insuffisance de concertation entre les élus zones et régionaux avec la base.

4-2) Quelles difficultés rencontrez-vous dans l'identification des participants et des représentants de cette voix collective ? Quels critères et quels processus avez-vous mis en avant pour désigner ces représentants ? Certains de ces critères sont-ils en contradiction entre eux ?

- **Remarques : société rurale → société patriarcale axée sur le respect des anciens**
- **Difficulté d'identification des participants et des représentants de voix collective**
 - Identification des participants et représentants faite par les membres de l'OP
 - Peu de participants nouveaux et de jeunes agriculteurs pour représenter cette voix collective
- **Critères et processus pour la désignation de ces représentants : 2 étapes**
 - Etape 1 : Les représentants potentiels sont proposés par les membres (certains membres, auparavant non volontaires ont donc été encouragés par leur groupement)
 - Etape 2 : Charge à eux d'accepter ou non cette proposition émanant des membres

- *Critères de désignation des représentants : disponibilité à accomplir les obligations de l'organisation, être paysan à part entière, membre de l'association, n'a pas de créances vis-à-vis du réseau, aptitude à mobiliser les membres de l'OPb*
- *Processus : élection à vote secret à chaque niveau*

4-3) Comment définissez-vous le positionnement du partenaire Nord dans cette dynamique collective? Est-il à l'initiative de sa construction ? Est-il représenté au sein de cette voix collective ? Comment son accompagnement a-t-il évolué ?

- ***Positionnement du partenaire Nord dans cette dynamique collective :***
 - *Le partenaire AFDI favorise cette dynamique collective par le renforcement de capacité des élus à travers les missions Nord-Sud et Sud-Nord ou par des missions ponctuelles sur terrain ;*
 - *Oui, il participe activement à la construction de cette dynamique collective, mais elle n'y est pas représentée. ;*
- Evolution de l'accompagnement du partenaire du Nord :
Auparavant, le partenaire au Nord formait directement les responsables paysans afin qu'ils puissent assurer leur rôle, aujourd'hui il conseille l'équipe technique de la MDP dans sa programmation pour le renforcement de capacité des représentants paysans, organise quelques échanges mais n'intervient plus directement ni dans la définition de critères de sélection, ni dans la formation, si ce n'est un échange ponctuel.