



**ATELIER SUR LE LEADERSHIP DES JEUNES ET DES
FEMMES – THIES, 3 AU 5 JUILLET 2018 AVEC
JAFOWA**

RESUME

Cet atelier sur le leadership des jeunes et des femmes est organisé par Joint Action for Farmers' Organisations in West Africa (Jafowa). C'est un programme à l'initiative conjointe de 3 fondations européennes (Compagnia di San Paolo, Fondazione Cariplo et la Fondation de France) dans le cadre du Network of European Fundations (NEF), créé en 2015. Son but est de promouvoir et de renforcer l'agriculture et l'élevage paysans dans les pays d'Afrique de l'Ouest à travers son soutien à des projets qui promeuvent un système alimentaire durable et de qualité, respectueux de l'écosystème et source de revenus pour les familles.

JAFOWA

Joint Action for Farmer Organisations in West Africa

Contexte : le programme JAFOWA

Joint Action for Farmers' Organisations in West Africa (Jafowa) est un programme à l'initiative conjointe de 4 fondations (Compagnia di San Paolo, Fondazione Cariplo, Fondation for a Just Society et la Fondation de France) dans le cadre du Network of European Foundations (NEF), lancé en 2015. Son but est de promouvoir et de renforcer l'agriculture et l'élevage et la pêche dans les pays d'Afrique de l'Ouest à travers son soutien à des projets qui promeuvent un système alimentaire durable et de qualité, respectueux de l'écosystème et source de revenus pour les familles.

Dans le cadre de son premier appel à projet (2016-2018), Jafowa a apporté son soutien à 8 organisations paysannes de 3 pays ouest-Africains (Sénégal, Burkina Faso, Ghana). Parmi les valeurs de Jafowa et des porteurs de projets, favoriser l'intégration des jeunes et des femmes dans les organisations paysannes et leur permettre d'accéder au leadership est mis en avant. C'est dans cette optique qu'a été organisé un atelier « Leadership des jeunes et des femmes » au centre Mampuya (Sénégal) en juillet 2018. Les organisations partenaires du premier appel à projet du programme ont participé (ADENA, AIDMR, CNCR, FONGS, CPF, GNSBFA, PINORD, ROPROCAS, RPBHC, UNERIZ), en présence du comité consultatif de Jafowa. Toutes les organisations présentes ont pu échanger sur leurs pratiques et faire émerger des pistes pour une meilleure prise en compte des femmes et jeunes dans leurs organes de décision.

Déroulé de l'atelier

Introduction : « un enjeu sérieux pour l'avenir du mouvement paysan »

L'atelier a été introduit par le collège des femmes du CNCR, soulignant que la maîtrise des ressources productives par les femmes et les jeunes dans la région ne relève « ni du bon sens, ni du droit humain ». D'où l'initiative du Collège des femmes, créé en 2005, en tant qu'espace de concertation pour permettre aux femmes d'exprimer leurs préoccupations et de s'affirmer au sein du mouvement paysan. Madame Adama Sow a mis en avant les principaux objectifs de l'atelier qui devrait permettre d'outiller davantage les organisations sur le long terme ce qui favorisera la meilleure prise en compte la question du leadership des jeunes et des femmes comme un « enjeu sérieux pour l'avenir du mouvement paysan ».



Yoro Idrissa Thioye et Adama Sow, CNCR @JAFOWA

Béregère Quincy, présidente du programme Jafowa, a souligné la signification du lieu choisi pour l'évènement : le centre Mampuya, refuge botanique éco-solidaire, offre une immersion dans la réalité du terrain. Elle a également rappelé que l'atelier vise à faire ressortir des résultats et des pratiques concrètes, à travers un format à mi-chemin entre le ludique et le sérieux.

Présentation du programme de l'atelier : ordre du jour et tour de table des participants

Présenté par la facilitatrice, Esther Ekoue, le programme de l'atelier a été exposé dans les grandes lignes et les participants ont pu y ajouter les points qui leur semblaient importants ou sur lesquels ils souhaitaient échanger. L'atelier vise :

- Le partage d'expériences sur le leadership dans les organisations paysannes (OP)
- Les discussions sur la place des jeunes et des femmes dans les OP et sur comment l'améliorer

- L'apprentissage des approches pertinentes sur le leadership et des stratégies efficaces pour prendre en compte les jeunes et les femmes dans les OP

Définition du thème

Afin de cerner les grands traits de définition du leadership, la facilitatrice a proposé des exercices au cours desquels les participants devaient réfléchir aux hypothèses suivantes :

« Imaginez...

- Que vous cuisinez un repas sans pouvoir dire s'il est bon ou pas
- Une femme qui est la meilleure conseillère de l'homme, mais seulement la nuit
- Une femme compétente, qui ne parle pas pendant une réunion
- Une femme qui doit assumer ses rôles domestiques et familiaux en plus de sa position de leader
- Des jeunes qui ne sont jamais associés aux décisions »

« Le secret de la jeunesse éternelle est de rester travailler avec sa famille »



Les avis sur ce point étaient mitigés et on fait ressortir plusieurs points de vue intéressants : le cadre familial est considéré comme trop restreint et implique la nécessité d'une ouverture pour s'émanciper des aînés qui tendront à conseiller perpétuellement leurs héritiers, ne voulant pas abandonner leur affaire. D'un autre côté, le cercle familial peut faciliter un renouvellement plus aisé.

De ces discussions, découlent les définitions centrales des thèmes abordés dans l'atelier.

Le leadership :

Le leadership revient à donner une direction et exercer une influence. Il peut être individuel ou collectif mais permet de canaliser les énergies vers une vision et des objectifs communs. Le leadership est un rassemblement de différentes capacités : organiser et orienter, guider et négocier,

incarner des principes et des valeurs. Le leader n'est pas forcément la personne à la tête d'un mouvement, mais celle qui l'influence et allie le collectif autour de quelque chose d'inné ou bien d'acquis.

Il n'y a pas de limite d'âge, de sexe ou de race dans le leadership, si bien que le point central est la consultation.

L'autonomisation :

L'autonomisation revient au fait de pouvoir se prendre en charge. De ce fait, elle peut être financière et/ou décisionnelle. L'autonomisation est indissociable du terme de pouvoir, qui lui-même recouvre 4 dimensions distinctes :

- **Le pouvoir de** : il est lié aux aptitudes et aux connaissances
- **Le pouvoir avec** : il s'agit du pouvoir légitimé par son assise participative
- **Le pouvoir sur** : il incarne un pouvoir répressif et dominant
- **Le pouvoir interne** : il s'agit de la capacité à construire sa personne et à prendre confiance en soi

L'autonomisation comprend le pouvoir de, le pouvoir avec et le pouvoir interne.

L'émancipation :

Si elle peut être prise négativement en Afrique, l'émancipation est indissociable du pouvoir de. Elle concerne la connaissance de ses droits pour mieux combattre la domination (pouvoir sur) grâce à un mouvement vers le pouvoir avec.

La gouvernance :

La gouvernance englobe tout ce qui touche aux mesures, aux règles et aux instances de décision pour le bon fonctionnement et le contrôle de l'organisation. La gouvernance est censée veiller au respect des intérêts de chacun, favoriser le vivre ensemble et doit être le lieu de concertation vers le bien-être commun.



Brainstorming sur les enjeux du leadership, encadré par Esther Ekoue ©JAFOWA

Le leadership des jeunes et des femmes : défis et solutions

Une fois le thème clairement cerné par tous les participants, ces derniers se sont réunis en 5 groupes de travail, travaillant pour certains sur la question du leadership des jeunes, pour d'autres sur celui des femmes.

Le leadership des jeunes

Freins et défis

- Entraves socio-culturelles (ethniques, organisationnelles et sociales)
- Absence de modèles de réussite
- Faiblesse de l'accompagnement public
- Manque de compétence et de formations pour embrasser la vie professionnelle
- Manque de valorisation des métiers agricoles (profitabilité, accès aux marchés, etc.)
- Manque de garanties dans l'accès au financement
- Faible confiance en soi de la jeunesse
- Manque d'autonomie des jeunes en amont (accès aux ressources financières, foncières, etc.)

Solutions

- Favoriser l'accès aux facteurs de production et aux marchés
- Formation des jeunes avec un cadre de référence
- Favoriser l'accès aux financements de l'Etat et instaurer une « assurance agricole »
- Système de mentorat pour faciliter le transfert de compétences
- Mettre en place un système de retraite
- Réviser les statuts des OP pour encourager la prise en compte des jeunes dans les décisions
- Identifier un modèle de réussite et renforcer les filières porteuses
- Identifier un référentiel technico-économique pour s'en inspirer et s'évaluer
- Mettre en place des pôles de développement agricole dédiés aux jeunes
- Mettre en place un système éducatif adapté au système de production (écoles nomades, par exemple)
- Prendre le temps du changement (c'est un travail de long terme qui ne sera pas achevé avec la simple mise en place de quotas)

Le leadership des femmes

Freins et défis

- Manque de compétences, d'alphabétisation et de capacités à s'exprimer
- Manque de formations adaptées
- Temps de travail domestique et ménager important
- Dépendance financière et décisionnelle
- Pesanteur socio-culturelle et ethnique
- Problème d'accès aux terres
- Risques de représailles et/ou de violences sur les femmes
- Manque de support modal, spirituel et intellectuel

- Manque de ressource, voire pauvreté

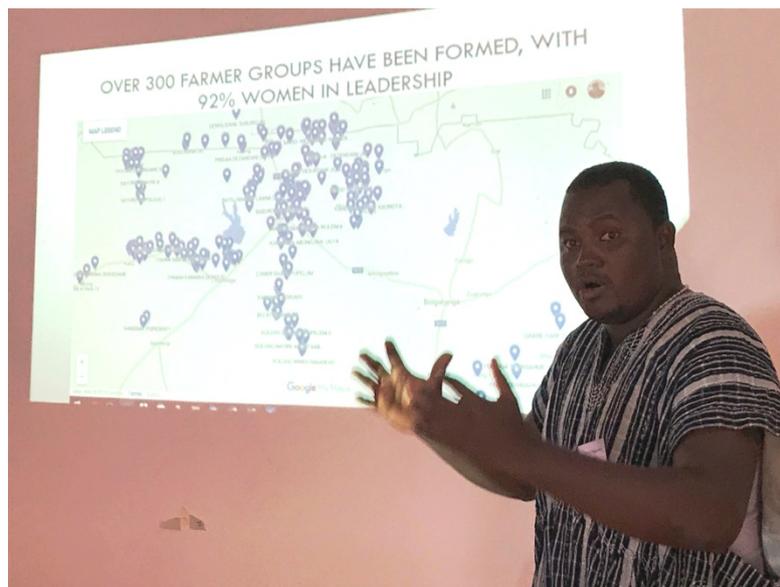
Solutions

- Sensibilisation sur la répartition des travaux domestiques
- Valoriser les résultats du changement par la communication
- Mettre en place des mécanismes prédéfinis pour assurer la présence des femmes dans la gouvernance
- Renforcer l'éducation et l'alphabétisation fonctionnelle
- Mise en place d'approches inclusives
- Insertion de quotas dans la gouvernance et discrimination positive
- Implication des autorités et des communautés locales
- Développer la capacité des femmes à s'affirmer et à participer aux décisions
- Mettre en place des politiques de motivation (femmes modèles, lutte contre les stéréotypes, etc.)
- Création de collectifs de femmes sur le droit des femmes



Session plénière @JAFOWA

Partage d'expérience du Ghana national sesame business farmers association (GNSBFA)



Clifford Adagenera, GNSBFA ©JAFOWA

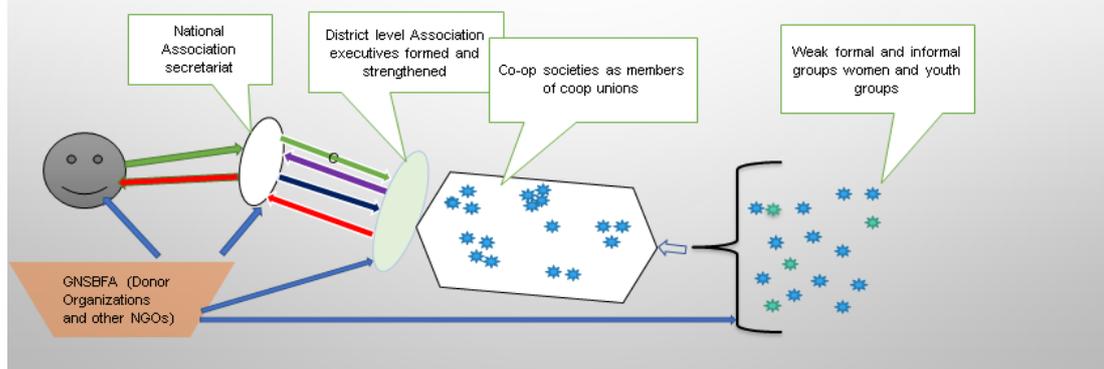
L'association ghanéenne est construite sur un modèle de coopérative unifiée : il part de la base et va jusqu'au niveau national. Elle regroupe 6 coopératives de district qui soutiennent l'association nationale avec, comme base, des OP aux organigrammes propres, comptant plus de 70% de femmes dans le leadership, notamment grâce à l'utilisation de prêts et de systèmes d'épargnes. Pour revenir sur les enjeux d'une telle gouvernance à l'échelle nationale, Clifford Adagenera, a présenté les différentes étapes de la structuration du leadership.

Dans le secteur agricole la gouvernance doit se plier à des contraintes propres au milieu et les représentants doivent traiter l'ensemble des questions qui touchent à leur communauté. Par exemple, des agriculteurs produisent des denrées différentes mais travaillent ensemble au sein d'une même organisation ce qui leur permet d'accéder à des acheteurs plus importants. Cela est le schéma initial et ces OP sont souvent faibles et peu structurées.

Pour que cela fonctionne, il faut identifier les groupes individuels préexistants et les sensibiliser sur la délégation de certains objectifs. Les plus réceptifs se regroupent alors en coopératives, en unions ou en syndicats. C'est à partir de cette étape que le leadership devient indispensable. Il y a différents types d'OP : les groupes de femmes, les groupements de jeunes, les groupements d'hommes et les groupements mixtes. Dans le cas des groupements mixtes, il convient de mettre en place des efforts particuliers pour réserver certains postes aux femmes et aux jeunes. Au niveau communautaire, il est relativement aisé d'appliquer ces principes, mais cela devient plus compliqué lorsque l'on monte en grade.

En effet, au niveau régional et sorti du schéma communautaire, le manque de jeunes et de femmes est observable. Il peut être expliqué par le manque de capacités ou de moyens financiers mais il existe des façons de les emmener à des postes, peu techniques pour commencer, et qui correspondent à leur situation (temps, compétences...). Pour ce faire, l'accès aux prêts, l'éducation, la formation à la gestion financière, l'approche inclusive et le mentorat, sont des pistes à développer pour une meilleure inclusion de ces populations dans le leadership à l'échelle nationale et régionale.

GOVERNANCE FORM



Partage d'expérience de la Plateforme des initiatives du nord (PINORD)

Dans sa présentation « Stratégie de promotion du leadership des femmes et des jeunes pour leur meilleure participation à la gouvernance associative », Djibril Diao a présenté l'association sénégalaise, PINORD. Cette organisation faitière regroupe 6 organisations, et elle a été créée avec l'appui d'Oxfam, à la suite des pluies diluviennes de 2002 et du froid extraordinaire qui avaient causé d'énormes pertes humaines, agricoles, mais aussi sur les cheptels.

PINORD a pour objectif de renforcer les 6 fédérations associatives au niveau institutionnel, technique et professionnel. Une réflexion est actuellement en cours pour séparer les associations (non-lucratives) et les entreprises rurales, ce qui enclenchera la création de microentreprises rurales (MER) avec un travail de sensibilisation pour monter en compétences spécifiques.

L'organisation a bénéficié des formations sur le genre de la part d'Oxfam, au cours desquelles ils ont beaucoup appris. Ainsi, il y a une égalité paritaire en place à l'assemblée générale (AG), au conseil d'administration (CA) et au bureau, grâce à des activités de sensibilisation et l'adoption de pratiques favorisant l'accès au pouvoir, aux savoirs et aux ressources. Cette ambition a été également favorisée par l'adoption de textes réglementaires plus équitables et la mise en place de fonds pour faciliter l'accès aux crédits spécifiques à l'entrepreneuriat féminin.

De plus, le cadre juridique et réglementaire est de plus en plus favorable et appuie l'accès aux ressources pour développer l'entrepreneuriat : explications et sensibilisation sur les secteurs favorisés par les jeunes et les femmes, formation et coaching. Pour cela, il convient de faire une analyse des difficultés par type d'organisation pour développer des solutions adaptées (essentiellement du renforcement de capacités). Par exemple, les femmes sont plutôt présentes dans les activités de transformation et de commercialisation, tandis que les jeunes travaillent plutôt au niveau de la production et des prestations de service. Dès lors, la difficulté majeure reste la capacité technique, et une formation « intra-muros » ne suffit pas : il faut accompagner les femmes et les jeunes dans la gestion et dans l'exercice des capacités qu'ils ont acquis.

Partage d'expérience du Réseau des organisations des femmes productrices de Kolda et Sedhiou (ROPROCAS)



Mame Cisse (ROPROCAS) @JAFOWA

L'association, représentée par Mame Cissé, a été créée en 2014 au Sénégal à partir de subventions communautaires employées pour des organisations de femmes. Ces dernières se sont mises en réseau et comptent désormais plus de 4000 femmes.

Pour passer de l'autonomisation au leadership, l'organisation a activé différents leviers : l'allègement des travaux des femmes, l'appropriation des questions de genre, la création d'activités agricoles et les formations sur celles-ci, le développement de la microfinance (autogestion financière des communautés), le renforcement des capacités techniques et organisationnelles et, enfin, l'ouverture des femmes au monde (visites d'échange, réseautage, etc.).

Les formations ont été réalisées sur un modèle endogène avec la formation d'animatrices sur l'autonomisation financière. Ce réseau d'animatrices a, par la suite, animé des formations groupées décentralisées, au niveau des organisations dans les localités.

En partageant sur les expériences de microfinance, le réseau s'est rendu compte que les femmes gagnaient de l'argent. Il a alors fallu les inciter à épargner avec un système d'achat d'actions. Un fois les intérêts remboursés par les actionnaires, les bénéfices peuvent être investis sur d'autres types d'activités.

Grâce à la mise en œuvre de ces actions, les femmes des organisations du réseau ROPROCAS ont augmenté leur revenu, allégé leurs travaux et participent désormais au budget des ménages. Ainsi, on peut noter une meilleure cohésion sociale, une gestion des biens mieux répartie ainsi que le développement d'un esprit entrepreneurial avec une variation des types d'activités.

Aussi, les résultats sont perceptibles au sein des foyers où la négociation avec les hommes est mieux perçue dès lors que les femmes participent au budget des familles. Les effets vont de l'abandon des clichés sur les femmes, à l'acquisition d'une meilleure confiance en elles-mêmes puisqu'elles sont responsabilisées et consultées sur les décisions familiales. Certaines deviennent alors incontournables dans la vie politique de leur communauté, et les femmes leaders sont de plus en plus sollicitées.

Partage d'expérience de la Confédération paysanne du Faso (CPF)



Issouphou Porgo, CPF ©JAFOWA

Pour Issouphou Porgo, le leadership ne repose pas seulement sur un charisme inné, mais sur un panel de compétences qui s'acquiert : la stratégie, la persuasion, la communication, la confiance et l'éthique. De plus, si 50% à 90% des paysans sont des femmes et/ou des jeunes, peu d'activités spécifiques leur sont consacrées, la question du renouvellement est un problème récurrent, et le dividende démographique est inquiétant.

Pour pallier à ces problèmes, le CPF a utilisé 2 canaux :

- Les collèges de jeunes et de femmes : ces cadres permettent de parler de la question du leadership et de l'intégration socio-économique. Ce cadre peut aussi se décliner en cellules, à plusieurs niveaux.
- Formation-action-réaction au leadership : plan de formation, mises en situation, processus continu basé sur les expériences personnelles, analyse du contexte, négociation et concertation. Il ne s'agit pas seulement d'acquisition de connaissances mais aussi de savoir-faire (action), qui favorisent une réadaptation des modules en fonction des résultats obtenus (réaction).

Grâce à un système de mentorat, les jeunes (femmes et garçons) sont coachés pendant 2 ans sur le leadership par des acteurs professionnels et des leaders avérés, membres ou non membres de la CPF.

Ces activités nécessitent une approche multidimensionnelle qui prend du temps, avec la mise en place d'un cadre propice, d'une gouvernance favorable et une adhésion de tous les acteurs.

Introduction au « leadership transformationnel des femmes et la bonne gouvernance des OP »

A l'aide d'un schéma, la facilitatrice a présenté, dans un premier temps, les changements nécessaires qui sont les suivants :

- Changement des capacités individuelles et collectives : avec la promotion d'espaces de dialogue (les collègues, par exemple)
- Changement dans l'accès aux ressources : micro finance, accès à la terre, accès aux semences... avec la mise en place de mécanismes de protection pour les femmes leaders
- Changement des normes culturelles et sociales, qui ne peut être que progressif, et changement des attitudes : campagnes de visibilité, promotion des mécanismes pour alléger le travail des femmes...
- Le changement des politiques publiques en renforçant les alliances et en soutenant le plaidoyer, l'apprentissage, la diffusion des connaissances.

En découle la définition du « leadership transformationnel » :

Il s'agit d'une approche et stratégie visant la justice sociale, remettant en cause et transformant les rapports de force et les structures dans le but d'instaurer un environnement propice au leadership potentiel de personnes. Il incarne des principes et valeurs en matière de droits humains, d'égalité de sexe, de participation, consultation et respect de dignité de tous.

Il s'agit donc de créer un environnement qui permette aux leaders de s'exprimer et des valeurs garantissent que le leadership soit positif, mobilisateur et durable.

Pour animer le débats, les participants ont été invités à échangé à partir de l'image d'un arbre centenaire :



Les premières réactions face à cette illustration font mention d'une affaire familiale, dont la relève n'a pas été préparée. Elle a également été comparée à un royaume dans lequel le Roi se croit éternel et utilise l'argument de la peur pour ne pas céder sa place.

Il en est également ressorti que ce problème ne touche pas seulement à la communauté, mais également aux foyers. Le changement est fondamental : il doit s'appliquer aux individus, puis au couple et à la famille, et enfin à la communauté ou à l'organisation.

Le leadership traditionnel / collaboratif (travaux de groupes)

Répartis en groupes, les participants ont échangé sur les différentes caractéristiques (individuelles ou collaboratives) que doit avoir un leader, en fonction de 5 situations :

1) La mainmise sur l'information

Dans le cas du leadership traditionnel, la circulation de l'information ne fait pas très ouvertement et pas assez régulièrement. Les membres n'ont pas de vision globale des activités menées. Le leadership collaboratif est donc conseillé.

2) L'écoute des suggestions des équipes

Si l'équipe fait des suggestions, la décision revient toujours au leader. Le leadership collaboratif encourage les suggestions et permet aux équipes de prendre l'initiative de partager ses avis.

3) La communication sur les décisions

Dans une logique collaborative, il est important que le groupe et les équipes soient informés des réponses et des solutions apportées à chaque problème.

4) La gestion des conflits

En cas de conflit ou de problème, il est primordial d'en comprendre la cause pour apporter une réponse adaptée. Le leader traditionnel se focalise sur les symptômes, tandis que le leadership collaboratif en analyse l'origine.

5) Le temps et les ressources

Il s'agit du seul point où les deux types de leadership peuvent sembler adaptés en fonction de la situation : par exemple, l'allocation des ressources ne peut se faire immédiatement et nécessite une certaine attente. Le leadership traditionnel est conseillé pour éviter de faire perdre du temps à l'équipe.

« C'est quand tu montes dans l'arbre que l'on se rend compte que ton pantalon est déchiré »

Proverbe malien qui signifie que les leaders sont accusés de tous les maux.

Débat sur « les attitudes du leader face au changement / au public / en réunion »

Pour cet exercice, plusieurs affirmations ont été présentées aux participants afin de confronter les différentes perceptions du leadership :

- 1) Le leader doit être prêt à partager le pouvoir et la responsabilité. Il doit être capable de voir le potentiel de gens ordinaire à diriger, à prendre des décisions et à faire des contributions significatives.
- 2) Les bons leaders gèrent les crises en restant clames et gardant l'objectif principal à l'esprit. Ils décomposent une tâche en étapes faciles à gérer et réaliser.

Le groupe a débattu sur ce point : le mot calme ne faisant pas l'unanimité, surtout en situation de crise. Il en ressort que par calme, il faut entendre « sérénité »

- 3) Les bons leaders font un forment et encouragent les membres, et font appel à d'autres personnes pour trouver les compétences spécifiques nécessaires à la résolution des problèmes.

Ici aussi, le groupe a discuté sur la nécessité pour un leader d'avoir un minimum d'expertise sur le sujet abordé et sur le fait que ce n'est pas à lui seul d'apporter des solutions. S'en est suivi d'une discussion sur le fait que dans certaines organisations, si l'on change de leader, l'organisation ne tient plus la route. Les différents styles de leadership doivent justement permettre d'éviter ces situations. Une organisation est un ensemble d'expertise et d'expériences ; donc le départ d'une personne n'est pas un abandon, mais un transfert d'expertise et d'expériences.

- 4) Pour conduire un groupe de paysan, un chef doit permettre à tous les membres d'exprimer leurs idées et de contribuer aux objectifs du groupe.
- 5) Le leadership transformationnel ainsi que le changement transformationnel ne pourront avoir lieu sans impliquer et coopérer stratégiquement avec les hommes et les garçons.
- 6) Il n'y a pas de justice sociale sans automatisation des femmes.

Jeux de rôles

Une session de jeux de rôles, difficilement transmissible par écrit mais néanmoins intéressante a permis au groupe de s'exprimer dans un cadre plus ludique sur les questions suivantes :

- 1) Les erreurs du leader : manque d'écoute, de délégation, de transmission des informations, faire-valoir de ses intérêts propres, etc.
- 2) Le leadership participatif
- 3) Les principes de la gouvernance
- 4) Le leader guide / modèle

Feuille de route personnalisée de chaque OP sur le travail qu'elle va mener

Répartis en groupes comprenant chacun deux OP et deux membres du comité de pilotage Jafowa, les participants ont fait ressortir 3 actions concrètes à mettre en œuvre dans leur organisation pour une meilleure prise en compte des jeunes et des femmes dans leur organisation.

Adena / Unériz

- 1) Mise en place de groupes de jeunes
Identification d'activités attrayantes
Ciblage des jeunes en activité (déjà identifiés chez Unériz)
Sensibilisation à l'adhésion aux organisations communautaires de base (OCB)
- 2) Renforcement des capacités des jeunes
Mise en place de groupes de formateurs
Appui à la création d'activités économiques
- 3) Mise en place de mesures incitatives
Concours locaux à l'activité (primer les meilleurs)
Communication sur les résultats

RPBHC

- 1) Mise en place de collèges de femmes et de jeunes
Point focal (un salarié consacré à cette question)
- 2) Approche inclusive : impliquer au maximum toutes les couches sociales (dont les leaders et les pouvoirs publics) avec des activités complémentaires
- 3) Renforcement des capacités
Mentorat
Alphabétisation fonctionnelle
Participation des jeunes aux séminaires

GNSBFA

- 1) Empowerment économique :
Production végétale, transformation, mise en marché, mise en relation entre les OP et la MASLOC (agence gouvernementale qui donne des fonds et des conseils aux organisations)
- 2) Formation au leadership et mentorat :
Facilitation à la formation de groupes avec la mise en place de quotas, formation à grande échelle, mentorat pour les entrepreneurs sélectionnés
- 3) Plaidoyer :
 - Au niveau régional : utiliser des success-stories pour convaincre les autorités d'inclure les femmes et les jeunes dans les processus de décision
 - Au niveau national : pousser le gouvernement à créer un environnement propice à la mise en place de politiques favorisant le leadership des jeunes et des femmes dans les OP

Pinord

- 1) Identification d'un porteur (groupe, point focal, collègue) pour sensibiliser au concept
- 2) Intégration du concept dans les textes et les objectifs (représentation, équité, etc.)
- 3) Renforcement des capacités : coaching, formations, stages pratiques, exercices de mise en situation et, enfin, exercice réel du pouvoir

AIDMR

- 1) Formation de cadres de concertation des jeunes (filles et garçons)
- 2) Renforcement de l'autonomisation des femmes
Microfinance en lien avec ROPROCAS (CAF - Communautés d'auto-gestion financière)
Accompagner les femmes à mener des activités génératrices de revenus
- 3) Renforcement des capacités des femmes sur le leadership et coaching

ROPROCAS

- 1) Renforcer les capacités des femmes membres de ROPROCAS sur le leadership
- 2) Mettre en place le cadre de concertation des jeunes filles et renforcer leurs capacités sur le plaidoyer
- 3) Renforcer les capacités des animateurs et personnes relais sur le leadership et le coaching

CPF

- 1) Préparer le leadership
Assurer l'articulation entre les différents niveaux d'intervention (ex : collèges adaptés au niveau national et au niveau local)
- 2) Veiller au parcours individuels de construction de leaders (les identifier et les accompagner)
- 3) Travailler sur les mécanismes de financement : développer différentes modalités de financement adaptées à la taille des structures

CNCR / FONGS

- 1) Elargir les collèges de jeunes et de femmes
- 2) Renforcer les capacités des femmes et des jeunes sur le leadership
- 3) Mise en place de groupes ressources

Munyu

- 1) Approche inclusive : répartition des tâches du ménage
- 2) Renforcement de la préparation à la relève
- 3) Alphabétisation fonctionnelle incluant les thématiques de leadership pour permettre aux jeunes et aux femmes de s'affirmer

Réflexion sur les ressources et la capitalisation

Isabelle Duquesne (JAFOWA) a présenté les outils de capitalisation utilisables par les partenaires. Pour cela, elle a introduit le programme de Promotion de l'agriculture familiale en Afrique de l'Ouest (PAFAO), créé en 2009. L'angle privilégié dans ce programme est celui de la mise en marché, c'est-à-dire comment les produits locaux issus de l'agriculture familiale permettent de rémunérer tous les acteurs de la chaîne alimentaire et l'accès de tous les consommateurs à une alimentation saine et locale.

L'idée de la capitalisation est de valoriser l'expérience des organisations et de la faire connaître à d'autres pour la transformer en un produit utile tant aux organisations qu'aux faitières.

Pour rendre compte des défis et des perspectives, cette capitalisation s'appuie sur des entretiens menés avec les organisations partenaires, dont celles du programme JAFOWA.

En ce qui concerne l'intégration des femmes, une question a émergé des retours des organisations : comment anticiper le risque de l'éviction des femmes ? Pour ce faire, l'accent doit être mis sur l'accompagnement et la sécurisation de la place des femmes, avec le développement d'activités parallèles. Sur cette question, un forum de discussion a eu lieu en juillet 2017, sur le thème « Femmes et revenus ». Il en a découlé les recommandations suivantes :

- Anticiper le risque d'éviction des femmes lorsque les activités deviennent rentables (au niveau de la production et de la transformation)
- Comprendre la problématique et les enjeux (collecte d'information, études, etc.)
- Accompagner les femmes et assurer la prévention
- Mettre en place un suivi simple et interne (cela peut être fait par les femmes elles-mêmes ou par un membre de leur famille) et s'intéresser aux indicateurs satellites (pas seulement les chiffres)

Il ne faut également pas hésiter à allouer des ressources humaines consacrées spécifiquement à la question de l'intégration des jeunes et des femmes, ainsi qu'à sensibiliser les chefs coutumiers qui peuvent entraîner les autres.

Enfin, pour traduire les résultats de ces activités, il convient de se « débarrasser de l'obsession des chiffres », ce qui peut passer par la mise en place d'outils simples et internes, à l'instar du bilan simplifié de la FONGS qui met en avant des données qualitatives.

Brainstorming sur le programme : comment JAFOWA peut mieux intégrer et travailler, via ses partenaires, sur la problématique du leadership des femmes et des jeunes ?

Comme l'a souligné Bérengère Quincy, des indicateurs ont été mis en place et un atelier a déjà été organisé sur la question du leadership des jeunes et des femmes. Ces derniers ont fait émerger des idées et des motivations très positives, et JAFOWA pourrait s'améliorer dans ce sens.

A l'occasion d'un tour de table, chaque participant a donc partagé ses attentes vis-à-vis du programme, afin que ce dernier soit plus proactif :

Aller au-delà de l'indicateur actuel

L'indicateur à renseigner dans le suivi des projets permet seulement d'avoir un aperçu du nombre de jeunes et de femmes, mais c'est trop limité. Pour un changement effectif, il faudrait aussi veiller à la mise en place et au suivi des activités dédiées aux jeunes et aux femmes dans les projets. Par exemple, les formations sur le séchage devraient être accompagnées d'un outil de mesure des changements sur la vie des femmes.

En sus du suivi sur les activités, l'indicateur devrait également se porter sur la question du leadership. Cependant, les moyens et les projets sont assez limités et il faudrait un travail, soutenu par JAFOWA, pour renforcer les activités promouvant le leadership.

Aussi, il faut noter que l'autonomisation impacte également la position de la personne dans son groupe social et la façon dont la société la perçoit ; il faudrait assurer un suivi de cette question qui pourrait constituer un indicateur pertinent et veiller à ce que le leadership ne nuise pas aux jeunes et aux femmes, finalement.

Renforcer les capacités

JAFOWA a encore beaucoup de travail en ce qui concerne le renforcement de capacités, et les activités soutenues par le programme ne sont pas assez nombreuses à appuyer les indicateurs demandés. Il serait profitable de mettre en place un travail de renforcement poussé et financé par JAFOWA. Unériz, par exemple, qui ne travaille qu'avec des femmes, a essayé d'intégrer les jeunes, mais il leur manque l'accès à une formation spécifique pour renforcer leurs capacités.

Outre les formations, une méthodologie pertinente résiderait dans l'identification des différents corps de métiers existants (même informels) et qui seraient des portes d'entrées potentielles pour booster le leadership.

Communiquer sur les partenaires

Il serait profitable aux organisations s'il y avait une véritable visibilité des partenaires et une communication sur leur nature et leurs activités. Ceci permettrait également la mise en place de critères communs pour l'intégration des jeunes et des femmes. Cet atelier est déjà un premier pas en ce sens.

Une meilleure visibilité aiderait à voir au sein des organisations partenaires les aspects spécifiques sur lesquels il convient de travailler en priorité. Pour cela, le programme pourrait favoriser les visites de terrain qui permettent aussi de convaincre, les jeunes comme les femmes, à évoluer vers le leadership en voyant des actions concrètes et réussies.

Cependant, il a également été souligné que le partage d'expériences est bénéfique, mais il doit devenir une réalité concrète sur le terrain. JAFOWA devrait veiller à faire une bonne restitution des apprentissages et réfléchir à un accompagnement sur les mécanismes à mettre en place à la suite de cet atelier, voire à encourager les anciens projets pour augmenter leur impact.

Valoriser la dimension stratégique et politique

Il faudrait que, dès le départ, les activités d'intégration portent sur l'aspect organisationnel au niveau local. En plus de ça, les organisations ont besoin d'une vision stratégique pour s'assurer que les jeunes et les femmes s'imprègnent du concept et des perspectives de l'organisation.

Beaucoup d'activités remontées par les organisations partenaires relèvent de l'autonomisation, mais sont confinées au niveau local : il faudrait appuyer les activités de plaidoyer au niveau national.

Pourtant, les partenaires Ghanéens ont nuancé la nécessité d'un plaidoyer au niveau national, dès lors que les OCB ne sont pas encore prêtes. Il faut d'abord valoriser le leadership au niveau *grassroots*, en identifiant des partenaires, comme les entreprises agricoles qui marchent et valorisent le développement économique des femmes et le leadership.

Apporter un soutien adapté aux spécificités des organisations

Toutes les organisations n'ayant pas les mêmes intérêts, ni les mêmes caractéristiques, il faudrait identifier, en fonction des spécificités socio-culturelles de chacune, des leviers d'actions pour favoriser le leadership des jeunes et des femmes.

Aussi, les financements pourraient s'adresser directement aux groupements de jeunes et de femmes pour augmenter leurs ressources propres.

Soutenir les partenaires dans la durée

Outre la valorisation des projets déjà soutenus et l'intégration de la question du leadership des jeunes et des femmes dans les prochains appels à projet, JAFOWA devrait se questionner sur la possibilité de partenariats plus durables car mettre en œuvre le leadership prend du temps. Ces partenariats durables ne seraient pas nécessairement financiers, mais pourraient appuyer les formations, le coaching, l'accompagnement, etc.

Table-ronde sur le plaidoyer – Conférence de la FONGS, du CNCR et du CPF



Adama, Yoro Idrissa (CNCR), Issouphou (CPF), Fatou (CNCR) et Maguette (FONGS)

Maguette, membre du CA de la FONGS

La FONGS, composée de 30 associations représentant 120 000 membres issus d'organisations de la société civile (OSC), a commencé à y intégrer les femmes depuis longtemps. En effet, depuis 1998, une commission de promotion des femmes pour la formation, l'information, le plaidoyer et le lobbying est en place.

Afin de renforcer les capacités de cette commission, une coordinatrice a été recrutée, et l'organe a gagné en dynamisme et en visibilité. Ainsi, de plus en plus de femmes sont élues dans les fédérations, mais aussi en tant que conseillères politiques, grâce à leur formation stratégique et à l'accompagnement des associations pour l'accès au financement des exploitations familiales.

2014 fut l'année du départ de la coordinatrice nationale, et dès 2015 a été lancée l'initiative « leadership économique des femmes ». Cela a assuré la promotion de réseaux de femmes transformatrices au niveau local après les avoir identifiées, formées puis dotées d'équipements.

A terme, les perspectives résident dans l'accès à la terre et la mise en place d'un collège de femmes pour le renforcement des capacités techniques et financières, l'accompagnement aux femmes entrepreneuses et le leadership.

Fatou Cissé, CNCR

Fatou Cissé a choisi d'illustrer sa présentation avec un programme sur le droit foncier. L'objectif de ce dernier est de soutenir l'autonomisation des femmes, notamment par l'accès à la terre : prise de conscience du droit des femmes, soutien aux initiatives économiques et sociales pour asseoir leur reconnaissance et renforcement du leadership.

Pour sa mise en œuvre, un comité de pilotage a été mis en œuvre pour suivre le projet dans les trois régions d'intervention avec, à chaque fois, une coordinatrice régionale et des animateurs endogènes au niveau local.

La stratégie du programme vise au renforcement des capacités, à travers une consultation sur les enjeux et un accompagnement dans le processus : information, sensibilisation grâce à la diffusion d'émissions radio en langue locale et à la traduction de documents.

Pour le CNCR, travaillant avec 18 villages, la problématique de l'accès aux terres est un sujet sensible : la loi de 1962 l'autorise, mais la religion et la tradition sont contradictoires sur ce point. Il faut donc favoriser la négociation. Pour cela, ont été mises en place des formations sur le leadership féminin, les techniques de négociation et le plaidoyer. Ainsi, les femmes ont pu négocier elles-mêmes pour leur accès à la terre, avec l'aide de conseils juridiques (échanges avec des associations juridiques, accès à un numéro vert). Les résultats sont quantifiables :

- 220 délibérations individuelles (une première au Sénégal où l'octroi des terres se fait habituellement de façon communautaire). Au total, 213 hectares ont été octroyés.
- Sécurisation et équipement des terres pour favoriser l'impact économique.

Pour en assurer la pérennité, les taux de crédit des instituts financiers étant trop élevés, les femmes cotisent petit à petit à travers un système de caisses de solidarité, dont l'argent est gardé au niveau du groupe en cas de besoin.

Enfin, un collège de femmes a été mis en place dans chaque village afin que la législation soit respectée, dans le cas de divorces par exemple, et un numéro vert pour les femmes battues a été rendu accessible.

Issoufou Porgo, CNCR

Depuis 2014, ce sont les collèges de femmes qui portent les dynamiques en cours avec la campagne « sans faim ». Par ce biais, ont été annoncées 10 mesures qui, si elles sont appliquées par les politiques agricoles et les organisations faitières, pourraient chasser la faim dans le monde.

L'organisation se fait en équipes de 5 femmes qui se partagent les rôles : campagnes radios, conférences de plaidoyer, rencontre des autres groupements.

Pour illustrer les modes d'actions de ces collèges de femmes, l'exemple de la campagne électorale pour la présidentielle au Burkina Faso est intéressante. Ce fut, en effet, l'opportunité pour les femmes d'approcher les candidats à la présidence, à qui elles ont soumis un mémorandum sur ces 10 mesures, dans une optique gagnant-gagnant (si le candidat signait en bas du mémorandum, il s'assurait du vote des femmes et, à contrario, les femmes avaient l'assurance de la prise en compte de ces mesures). Le candidat sortant ayant signé le document, chaque année, le 8 mars et le 15 octobre (« journée de la femme rurale »), les femmes demandent des comptes au gouvernement via un questionnaire. Les différents ministères doivent alors donner des indicateurs précis sur les avancées, puis des rendez-vous sont fixés avec les ministres pour proposer des améliorations. Cette

campagne sera évaluée à la fin du mandat du président, pour en mettre en place une nouvelles aux prochaines élections de 2020.

Au-delà des actions institutionnelles, des actions de sensibilisation ont été organisées au niveau local, auprès des collectivités, des coutumiers et des propriétaires terriens, car le contexte Burkinabè nécessite de mobiliser différents types d'acteurs. A la suite de ces campagnes, certains propriétaires ont décidé de donner leurs terres aux femmes. Une des collectivités concernées, à travers une promesse verbale, s'est également engagée à attribuer 30% des terres qu'elle aménage aux jeunes et aux femmes : engagement formalisé à travers une loi de 2015.

Evaluation rapide

A la suite de la table ronde, une activité d'évaluation rapide a eu lieu. Les participants devaient faire ressortir un ou quelques mots que leur a inspiré l'atelier. De ceux qui sont le plus revenus, il y a l'idée de motivation, d'engagement et de cohésion sur la question, qui sont des termes très encourageants pour la suite.

Clôture

La facilitatrice, Esther Ekoue, a rappelé que le changement passe par un changement de mentalités, et d'abord personnel. Elle conseille à tous de donner le meilleur de soi-même et de viser l'excellence pour faire avancer les choses.

Discours de clôture Bérengère Quincy, Présidente de JAFOWA

Les objectifs de l'atelier semblent avoir été remplis et les mots du groupe sur la motivation, l'engagement et l'énergie, exprimés lors de l'évaluation, sont très encourageants. Cette expérience positive est due à Esther et ses grandes qualités de facilitation et d'animation, à NEF et au binôme, Matteo et Tabara, pour l'organisation de cet atelier. La présidente a également tenu à remercier chaleureusement le centre Mampuya, Abou et Fama, pour leur accueil.

Les remerciements vont également au CNCR et à la FONGS qui accueillent dans leur pays l'atelier et nourrissent le plaidoyer avec leurs importants témoignages. Ils vont aussi à tous les participants, porteurs de projets et membres du comité consultatif pour leur venue, leur engagement dans le programme et le partage de leurs expériences.

La clôture de l'atelier est également le moment de saluer la communauté de partage de valeurs, d'objectifs et de bonne humeur qui se crée, au sein de JAFOWA, notamment grâce à des évènements de ce type. 18 mois après le lancement des projets, Bérengère Quincy rappelle la motivation du programme à les accompagner jusqu'au bout. Les futurs appels à projets, ouverts à de nouvelles organisations, se baseront sur les leçons apprises avec les organisations du premier appel à projet, notamment grâce aux recommandations qui ont émergé de cet atelier.

Afin de consolider une meilleure articulation entre « le haut et le bas », une attention particulière sera accordée aux activités de plaidoyer et de capitalisation. A ce propos, les remerciements vont aussi au programme Pafao/Roppa pour leur soutien en ce sens.

