

grande partie de son capital de travail (environ 306.000 US\$<sup>(1)</sup>) en stockant de la quinoa non biologique (très difficile à écouler sur le marché extérieur). Ce marché ne s'est pas concrétisé et ce stock n'a pu être écoulé que plusieurs années après. Par conséquent, ANAPQUI a été forcé de recourir à l'emprunt pour pouvoir continuer son activité de collecte et de vente de quinoa.

Sur un plan plus global,

- Dans un climat caractérisé par un appui important de la coopération internationale (dont SOS FAIM), ANAPQUI a sans doute trop misé sur le marché solidaire dont le potentiel de croissance est plus limité.

En conclusion, sur base de l'observation des 20 années d'activités, ANAPQUI a certainement à son actif l'ouverture des exportations de quinoa, essentiellement de la quinoa biologique pour laquelle il y a une demande réelle dans les pays développés.

Cette présence importante de l'association à l'exportation a entraîné la perception d'un rôle majeur joué par l'association dans la régulation des prix de la quinoa dans la zone de production. La réalité nous oblige cependant à nuancer ce point de vue. En effet, les exportations ne concernent qu'un pourcentage limité de la production nationale bolivienne: on estime en effet que 15 à 20% sont auto consommés (avec une tendance à la baisse) et que plus de 50% sont écoulés localement dans les villes et en contrebande vers le Pérou.

## Lecture institutionnelle des difficultés économiques

La structure d'ANAPQUI comprend des éléments qui permettent également d'expliquer les problèmes économiques rencontrés au fil du temps.

### a) le membre et son identification à son association.

On peut considérer que l'identification à un groupe se vérifie quand un individu prend une décision sur base d'une évaluation des choix possibles en termes de conséquences pour le groupe.

Au départ, ANAPQUI s'était définie comme une entité à "membership" automatique. Tout producteur de quinoa était réputé membre de ANAPQUI au travers de sa communauté d'origine et de son organisation régionale. ANAPQUI s'est ainsi enorgueilli pendant plusieurs années de représenter l'ensemble des producteurs de quinoa de l'altiplano sud de Bolivie, alors que dans la réalité seule une minorité s'impliquait et participait activement à la vie institutionnelle.

Suite à une évaluation externe, ANAPQUI est donc passée depuis 1994 à une démarche d'affiliation individuelle. La principale motivation était précisément de favoriser une plus large identification des membres.

Pour compléter le mécanisme, d'autres mesures ont été prises:

- La distribution des bénéfices en fin d'exercice: 50% restent à la nationale; l'autre moitié est répartie également entre les régionales et les affiliés, au prorata des quantités livrées. On notera que ce mécanisme est également susceptible de consolider les inégalités entre catégories de producteurs.
- Un traitement préférentiel assuré aux membres: seuls les membres effectifs bénéficient des autres services de l'association: appui technique, accès à des formations,

La question de l'identification reste néanmoins entière si on la considère du point de vue individuel. ANAPQUI et ses régionales restent encore trop souvent perçus par le

(1) Montant estimé par R. Rojas lors d'une évaluation externe réalisée en 2000.

producteur de base comme un intermédiaire parmi d'autres, vis-à-vis duquel on peut à la limite être plus exigeant parce qu'il y a malgré tout un lien d'appartenance, voire de propriété. En d'autres termes, le niveau d'exigence est élevé mais le respect des devoirs est parfois oublié, voire laissé de côté.

Mais l'identification est également difficile à l'échelon supérieur: dans certaines situations, les convergences d'intérêt entre les associations régionales et l'entité nationale ne sont pas constantes. Par exemple, la fixation du prix d'achat de la quinoa est souvent un sujet de revendication entre partenaires, et ce d'autant que la vision du revenu ou du profit à court terme a souvent tendance à s'imposer dans la situation socio-économique délicate vécue par les producteurs.

De ce point de vue, ANAPQUI présente une image paradoxale: celle d'une organisation amplement reconnue par le monde extérieur et finalement assez peu reconnue dans sa zone d'intervention.

La reconnaissance ou légitimité extérieure vient clairement d'une activité tournée vers l'international et d'une implication importante dans des structures nationales de coordination d'organisations paysannes, telles que le CIOEC (Comite Integrador de las Organizaciones Economicas campesinas) ou l'AOPEB (Asociacion de Organizaciones de Productores Ecologicos de Bolivia).

La faible légitimité interne au groupe est par contre l'un des principaux obstacles: les dirigeants élus de ANAPQUI n'ont finalement guère pu compter sur un réel soutien et sur une mobilisation de membres souvent préoccupés par une vision et des intérêts à court terme. Et certains anciens élus se sont empressés de créer une activité économique concurrente à l'association

après avoir appris comment cela marchait!

En outre, comme on l'a vu, ANAPQUI est passé d'un système de représentativité par "affiliation automatique" à un système par affiliation volontaire individuelle à des structures construites sur une base régionale.

Durant la première étape, ANAPQUI se permettait de parler au nom du monde des producteurs; actuellement, la représentativité est certes plus limitée même si la situation est plus transparente. Mais force est de constater qu'ANAPQUI a en quelque sorte perdu le leadership antérieur qui lui permettait de parler au nom des paysans cultivateurs de quinoa.

#### **b) la position des dirigeants**

Comme d'autres organisations paysannes, ANAPQUI a privilégié dans un premier temps la rotation des dirigeants avec des cycles courts de deux années sans réélection possible. Cette façon de faire, justifiée par un discours "démocratique" présentait cependant le désavantage de créer de nombreuses ruptures de continuité dans la conduite de la politique de l'association. Depuis 1996, un aménagement a été réalisé: la réélection d'un dirigeant est possible et les instances sont renouvelées partiellement, de façon à assurer plus de cohérence dans la direction de l'association.

Le rôle des dirigeants dans une organisation paysanne comme ANAPQUI est un autre sujet important de débat. Certaines des activités menées par ANAPQUI demandent en effet un niveau de professionnalisme élevé. Dans son histoire, ANAPQUI a connu de nombreuses tensions entre dirigeants et salariés: plutôt que de rester dans une fonction de définition des grands axes stratégiques et de suivi du travail des cadres, les dirigeants ont manifesté une tendance certaine à s'impliquer excessivement dans des tâches exécutives,

limitant les marges de manœuvre des cadres. Des situations de crise ont même existé, lors desquelles les activités de l'association étaient menées uniquement par des élus. On peut considérer que cette manière de fonctionner, héritée des origines syndicales de l'association, a, dans certaines circonstances, entraîné des réactions trop lentes d'ANAPQUI face aux évolutions rapides du marché de la quinoa.

Un dernier constat préoccupant peut également être fait: malgré les efforts réalisés par ANAPQUI pour mettre sur pied et financer un programme de formation de leaders issus des producteurs affiliés, peu de jeunes dirigeants ont émergé ces dernières années. La question de la relève reste donc entière et représente sans doute l'un des principaux défis à relever pour l'association.

## Conclusion

L'histoire d'ANAPQUI n'est certes pas un long fleuve tranquille. L'association a cependant le mérite de toujours être là, après avoir surmonté une crise économique conséquente en 2000. De notre point de vue, son cheminement illustre parfaitement un certain nombre des paradoxes auxquels l'ensemble des organisations économiques paysannes sont confrontées dans la poursuite de leur identité double d'entreprise sociale. (voir le numéro 5 de Dynamiques Paysannes):

- La recherche d'un impact direct, voire immédiat, sur les familles affiliées et d'une rentabilité sociale fait l'objet d'une recherche difficile d'équilibre avec la rentabilité économique de l'association. Dans le cas d'ANAPQUI, le point d'équilibre est encore plus délicat dans la mesure où la question de la viabilité économique se joue à deux échelons: le régional et le national.
- La qualité du leadership: la complexité de l'action d'ANAPQUI, qui touche à la

fois à l'économique et au syndical, implique la recherche de dirigeants alliant de nombreuses qualités: à la fois un leadership fort et mobilisateur, proche de la base, mais aussi des qualités de "gestionnaire".

- La rotation des charges est effectivement à considérer comme un signe de démocratie interne. Sans une rotation minimale des leaders, le risque de perte de contact avec les membres à la base est bien réel. A l'inverse, une rotation excessive entraîne une perte d'expérience et de capacités professionnelles. ANAPQUI a "expérimenté" cette situation, instituant dans un premier temps des changements permanents et aménageant ensuite ses statuts dans le sens d'une plus grande continuité. La nécessaire rotation des charges doit également être vue dans la perspective de la relève à assurer par la jeune génération.
- L'un des grands avantages d'ANAPQUI a été de partir d'une position dominante sur le marché, avec un produit demandé à l'exportation. L'association a cependant eu tendance à se reposer sur ses acquis, n'anticipant pas suffisamment l'évolution de la demande et ne mettant pas en place une réelle stratégie de marketing.

Ces différents éléments critiques sont relativement inhérents à toute démarche économique menée par des producteurs associés. Les défis à relever sont en effet largement plus exigeants que pour des entreprises classiques. La mécanique de prise de décision et les interactions entre membres et élus, entre dirigeants et cadres professionnels y sont largement plus complexes et nécessitent la recherche permanente d'un point d'équilibre entre les intérêts particuliers et les intérêts collectifs. Il n'en demeure pas moins qu'ANAPQUI a un potentiel important de développement et que l'on peut formuler le vœu qu'il se concrétise dans les prochaines années. ■