

Les organisations paysannes et rurales

Des acteurs du développement
en Afrique sub-saharienne

Groupe de travail :

État et organisations rurales

Rédaction coordonnée par Daouda DIAGNE
et Denis PESCHE

Mars 1995

Réseau GAO

Chaire de Sociologie Rurale
Institut National

Agronomique

16 rue Claude Bernard

75231 Paris Cedex 05

FRANCE

Tel (33 1) 44 08 16 36

Fax (33 1) 44 08 18 55

s o m m a i r e

7 Introduction

PREMIÈRE PARTIE

9 Quelles organisations paysannes et rurales aujourd'hui?

10 1. Rappel historique de l'évolution des OPR

- 11. Les caractéristiques générales des OPR
- 12. Le désengagement de l'État et les OPR

11 2. Les organisations paysannes au niveau villageois

- 21. Saisir la diversité des groupements
- 22. Des mouvances différentes

17 3. Les organisations fédératives

21 4. Quelques questionnements

- 41. Le processus du « transfert » d'activités aux OPR
- 42. La question juridique : une reconnaissance ou une dépendance pour les OP?
- 43. Forces et faiblesses des groupements
- 44. Le rôle des responsables paysans

DEUXIÈME PARTIE

29 Que pourraient être demain les OPR?

30 1. Les OPR vues par leurs promoteurs

32 2. Les OPR vues par leurs partenaires

- 21. Le point de vue des bailleurs de fonds
- 22. Les organismes privés d'appui aux OPR
- 23. L'administration
- 24. Les sociétés d'intervention

40 3. Quelques questionnements

- 31. Quel rôle pour l'État?
- 32. Un rôle économique pour les organisations paysannes?
- 33. Quelles fonctions pour les organisations rurales?
- 34. La complexification des appuis aux OPR : vers de nouvelles relations entre partenaires

TROISIÈME PARTIE

49	Comment accompagner les OPR?
50	1. Quels statuts et quelle législation pour les groupements?
51	2. Le fonctionnement des OPR
	21. Organisations paysannes, appui/formation et information
	22. L'alphabétisation et la comptabilité/gestion dans les groupements
61	3. Les organisations paysannes et le financement
	31. La participation des OPR au financement du monde rural
	32. Le financement des activités et du fonctionnement des OPR
68	4. Les organisations paysannes face à la restructuration des filières
	41. Filières : de quoi parle-t-on?
	42. Des Interprofessions pour quoi faire?
71	5. Le renforcement du pouvoir des Fédérations
75	Conclusion
79	Bibliographie

i n d e x t h é m a t i q u e	Alphabétisation : 57
	Appui-conseil : 55, 56, 72,73
	Bailleurs de fonds : 32-34, 28, 47, 48, 68-70
	Bureaux d'études : 35, 47, 48
	Classements typologies et mouvances : 12-16, 17-19
	Comptabilité-gestion : 58-61
	Coopératives agricoles : 10
	Echanges paysans : 53, 54, 20
	Economique et/ou social : 44-46, 42, 43
	Epargne-crédit et financement : 61-67, 47
	Etat : désengagement et nouveaux rôles : 21, 22, 40, 41, 10, 11, 37, 38, 44, 68-70
	Fédérations paysannes : 17-20, 71-74, 30, 31
	Filières : 21-22, 68-70, 38-40
	Fonctionnement des OPR : 24-26
	Formation : 51-53, 56
	ONG : 34, 35, 47, 48
	Professionalisation : 32, 33, 36, 37, 16, 30, 39
	Responsables paysans : 26-28
	Statuts et législation : 23, 50
	Vulgarisation agricole : 41, 42

a v a n t p r o p o s

Ce document rassemble des informations, des réflexions et des questionnements issus du groupe de travail *État et organisations rurales* du Réseau GAO mais aussi de personnes qui, d'une manière ou d'une autre, accompagnent des organisations paysannes et rurales dans les pays du sud, en particulier en Afrique sub-saharienne.

Il est la version définitive d'un document élaboré et mis en forme durant l'année 1994. Il a été rédigé par Daouda Diagne et Denis Pesche avec la relecture attentive des membres du bureau du Réseau GAO : Médard Lebot, président ; Jean-Pierre Prod'homme, INA-PG ; Jean-Claude Devèze, CFD ; Marie-Pierre Brunet, AFDI ; Guillaume Randriamampita, Philippe Rémy, Ministère de la Coopération ; Etienne Beaudoux, IRAM. Le groupe de travail *État et organisations rurales* s'est réuni plusieurs fois depuis 1992. De nombreuses personnes ont ainsi apporté leurs témoignages et leurs commentaires aux deux versions provisoires : qu'elles en soient ici remerciées.

Ce document est conçu comme un support pour des débats et propose un certain nombre de pistes de réflexion. Le lecteur est donc fortement convié à réagir, critiquer, faire des propositions en vue d'enrichir les questions abordées par des exemples concrets. Le Réseau GAO peut alors servir de support à la diffusion de ces informations et à l'organisation de débats sur l'appui aux organisations paysannes.

i n t r o d u c t i o n

Dans tous les pays, qu'elles soient informelles, reconnues, éphémères, souples, de grande ou petite taille, les organisations paysannes sont à la fois le lieu d'expression des intérêts de paysans et un moyen d'atteindre les objectifs qu'ils se fixent. Si les organisations paysannes et rurales intéressent un nombre croissant de personnes, c'est qu'elles sont amenées à jouer un rôle de plus en plus important dans le développement rural des pays du Sud.

Au-delà de leurs multiples finalités, évoquées tout au long de ce document, les OPR devraient s'orienter vers la construction d'un pouvoir paysan, certes multi-forme, capable à la fois de peser sur la définition et la mise en œuvre des politiques concernant le monde rural, et de préciser la place des agriculteurs dans des sociétés en construction.

La multiplication et le développement des OPR doivent être replacés dans un contexte de changements profonds qui affectent les pays africains depuis une dizaine d'années. En déréglementant les prix et en imposant un désengagement des États de la gestion du secteur agricole, les politiques d'ajustement proposées par certains bailleurs de fonds ont contribué à donner, du moins dans le discours, une place importante aux organisations paysannes.

La valorisation de ces nouvelles structures et plus largement des opérateurs économiques privés (de la « société civile ») a relayé, amplifié et rendu dominant un discours et des pratiques portées jusqu'alors par des acteurs non gouvernementaux (ONG, Églises et « leaders locaux ») depuis plusieurs années.

Ces schémas et ces déclarations d'intentions commencent à rencontrer les aspirations de populations longtemps anesthésiées par des États omnipotents et souvent corrompus. En général, on observe une relation étroite entre le développement des organisations paysannes et les espaces politiques et légaux

que laisse l'État aux acteurs autonomes. Le désengagement de l'État est rarement volontaire et de fortes résistances existent encore à l'émergence d'organisations paysannes autonomes et capables de faire entendre leur voix et de peser sur les décisions.

Le discours sur les organisations paysannes se réduit trop souvent à une vision modernisante de l'agriculture, où une profession organisée va prendre en main les rênes de son propre développement. Professionnalisation de l'agriculture, structuration du monde rural sont autant d'expressions, qui ne doivent pas faire oublier l'existence de réalités rurales complexes et de multiples logiques des producteurs agricoles. On ne peut nier la grande diversité des situations (systèmes de production, environnement économique, social), dans lesquelles se trouvent les paysans et qui impose le rejet de modèles univoques d'agriculture et d'organisation des producteurs.

A cette complexité s'ajoutent les facteurs « culturels » ou plus généralement sociaux qui, d'une manière ou d'une autre, confèrent aux acteurs des rationalités où les critères économiques sont loin d'être les seuls guides de l'action. Sans tomber dans le piège d'une vision réductrice où la tradition résiste à la modernité, il faut prendre en compte les différents registres qu'utilisent les acteurs et les différentes ressources qu'ils mobilisent pour arriver à leurs fins. Si les agriculteurs « ont de bonnes raisons de faire ce qu'ils font », ces raisons sont multiples, pas toujours explicites et sûrement pas exclusivement dictées par une rationalité technico-économique.

Des mouvements paysans ont pu naître et se développer quand des hommes ont su se situer dans la société, en comprendre les enjeux et construire progressivement des organisations capables de défendre leurs objectifs. Ces organisations se sont consolidées par la formation des gens, mais aussi dans l'action collective qui forge les responsables paysans.

Il convient cependant d'être prudent et lucide sur cette « importance » que l'on confère aux organisations paysannes. Chacun, en fonction de la place qu'il occupe, de sa fonction et de ses moyens, a un intérêt particulier à s'intéresser aux organisations paysannes. Chacun, depuis le paysan jusqu'à l'homme politique en passant par le chercheur, le technicien, le représentant d'un organisme de coopération, possède une vision de ce que sont les organisations paysannes et de ce qu'elles devraient être. Si tous proclament leur volonté d'accompagner les organisations paysannes, chacun ne souhaite pas forcément le faire dans le même but et de la même façon.

C'est un peu l'objet de ce document que de contribuer à faire s'exprimer ces visions différentes, à les confronter pour, au bout du compte, donner aux principaux acteurs, les paysans et ceux qui les accompagnent, des moyens pour mieux exprimer leur vision des choses.

Le parti pris de ce document est de favoriser l'émergence de débats et de confrontations entre différents groupes de producteurs agricoles, de ruraux et de leurs partenaires du développement. En dehors des cadres strictement institutionnels et des lieux de pouvoirs, chercher les points de rencontre d'opinions différentes, c'est favoriser l'émergence de débats, c'est faire s'exprimer les gens, tenter de mettre à jour leurs idées et leurs objectifs.

S'il est devenu banal de dire que l'Afrique sub-saharienne connaît l'éclosion et le développement de nombreuses formes d'organisations paysannes et rurales, il convient de replacer ce foisonnement dans sa dimension spatiale et historique. Tout ne se passe pas de la même manière partout : certains pays du Sahel sont maintenant célèbres pour la richesse de leur mouvement associatif en milieu rural (Sénégal, Burkina Faso,...), d'autres pays, un peu oubliés des feux de l'actualité, voient pourtant se développer, à l'écart des interventions classiques, des mouvements paysans originaux (Zaire, Tchad, Niger,...). Notre objet n'est pas de rendre compte de toutes les organisations paysannes et rurales (nous en serions bien incapables), mais de tenter, à partir de quelques expériences concrètes, de tracer des axes de réflexion utiles pour l'action.

La prise en compte de l'histoire est aussi un élément-clé dans la compréhension des sociétés rurales. Le foisonnement d'organisations paysannes, observé actuellement dans certains endroits est le produit d'une histoire complexe et de la rencontre de multiples facteurs et aspirations. Certains ont parfois tendance à faire démarrer l'histoire des organisations paysannes à celle des interventions extérieures pour le développement. Au-delà du rôle déterminant qu'ont pu avoir des initiatives privées (ONG) ou publiques (administrations, sociétés d'interventions,...), la nature, le fonctionnement et les aspirations des multiples groupements et organisations paysannes ne peuvent être appréhendés sans une prise en compte de l'histoire des sociétés agraires, leur mode de fonctionnement et les étapes de leurs transformations. Ce n'est qu'à ce prix que les analyses actuelles sur les organisations paysannes prennent tout leur sens et s'enracinent dans les grands courants qui traversent et transforment les sociétés rurales africaines.

Quelles organisations paysannes et rurales aujourd'hui?

1

« Il y a assez d'études, assez d'enquêtes et de recherches sur les organisations paysannes. Il faut agir, les appuyer et travailler à les renforcer », pourraient dire nombre de personnes engagées dans le développement et soucieuses de la promotion des organisations paysannes.

Sans refaire une étude de plus, ce qui n'est pas l'objectif de ce document, il est utile de mettre à plat, de recenser, de confronter et de comparer différentes tentatives qui ont été faites pour **décrire et comprendre la diversité** des organisations paysannes.

Les études sur les groupements, les organisations paysannes, sont la plupart du temps le fait de personnes extérieures au monde paysan : chercheurs ou praticiens du développement. Les principaux intéressés, membres et responsables d'organisations paysannes, s'expriment moins sur ce sujet. Pourtant, les outils de connaissance de la réalité peuvent devenir des atouts utiles pour ceux qui tentent de renforcer la capacité des producteurs à défendre leurs intérêts et à faire entendre leur voix.

Si les paysans ont rarement été associés à ces études (si ce n'est comme objet de recherche), certains de leurs représentants perçoivent tout l'intérêt qu'ils peuvent avoir à connaître et à maîtriser les outils qu'utilisent ceux qui les étudient et qui parfois ont parlé et parlent encore en leur nom. Bien sûr, des chercheurs « restituent » leurs travaux, mais cela reste souvent un moment éphémère, bref, où les paysans écoutent. Les organismes d'appui, de formation, qui accompagnent les organisations paysannes tentent parfois d'utiliser les résultats mis en évidence par les chercheurs. Dans une

certaine mesure, **des lieux d'échanges, de confrontation d'idées**, existent entre les paysans et certains acteurs du développement, mais ils sont **fragmentaires, éphémères et trop liés par des individus**. Ils restent encore trop souvent l'apanage de quelques-uns et débouchent rarement sur un véritable dialogue avec les décideurs (hommes politiques, dirigeants d'entreprises, bailleurs de fonds...).

Pour plus de clarté, nous séparerons cette partie en trois. Après un bref rappel du contexte dans lequel se sont créées et ont évolué les organisations paysannes, nous regarderons leur diversité **au niveau local** en essayant, grâce aux nombreuses contributions, d'y voir plus clair. Puis, nous nous intéresserons aux **organisations fédératives**, celles qui dépassent le cadre local. Cette division est bien sûr artificielle et arbitraire. Nous tenterons de comprendre les articulations qui existent entre ces deux niveaux pour identifier ce que pourraient être **les ressorts d'un mouvement paysan**.

Le choix a priori du critère spatial pour délimiter les organisations paysannes peut se justifier par le fait que, dans leur grande majorité, les organisations paysannes africaines ont une activité qui reste locale. Si certaines expériences fédératives originales existent depuis déjà de nombreuses années, les organisations dépassant le cadre local pour agir au niveau régional ou national, voire international, sont encore peu nombreuses.

Cette partie se terminera par un certain nombre de questionnements destinés à poser les termes du débat sur les groupements et organisations paysannes.

Rappel historique de l'évolution des OPR

L'organisation des paysans n'est pas un phénomène récent en Afrique. Sous sa forme traditionnelle (les groupes d'entraide pour les travaux agricoles, les tontines...), elle reste encore en vigueur dans la plupart des sociétés rurales. Quant à l'organisation des paysans sous une forme moderne empreinte de juridisme (les coopératives), elle a été introduite pendant la période coloniale. Depuis les indépendances, d'autres types d'organisations sont apparus avec des appellations diverses (les groupements, les associations villageoises...). En même temps que le contexte politique, économique et social des États africains, les multiples formes d'organisation du monde rural ont aussi évolué.

1.1. Les caractéristiques générales des OPR

En Afrique sub-saharienne, pour qui cherche à comprendre l'évolution de l'organisation du monde rural, la référence coopérative apparaît comme une donnée constante ?

LES COOPÉRATIVES AGRICOLES

*Les coopératives structurées ont été introduites pour la première fois en Afrique pendant l'époque coloniale, dans le but le plus souvent de fournir à leurs membres des services de distribution des facteurs de production et de commercialisation. Après l'indépendance, les nouveaux gouvernements ont eu tendance à considérer les coopératives comme **des instruments de développement rural**, qui pouvaient faciliter l'exécution de leurs politiques. L'adhésion était obligatoire et les fonctionnaires étaient fréquemment affectés à des postes de gestion. Du fait de l'importante intervention des gouvernements, les membres ont fini par considérer ces organisations comme des institutions publiques plutôt que comme leurs propres coopératives.*

Extraits de BRENNEMAN L. et al.
Document technique n°199, 1994.

Deux décennies après les indépendances, le constat était le même pour l'ensemble des pays :

LE MOUVEMENT COOPÉRATIF : DE GRANDS ESPOIRS SUIVIS DE GRANDES DÉCEPTIONS

- *Des modèles importés par les États et imposés d'en haut par des appareils étatiques et par le biais de législations, servilement calquées sur celles des anciens pays colonisateurs et étrangères aux cultures locales (même leur appellation est transférée telle quelle sans qu'aucun effort n'ait été entrepris pour le traduire dans les différentes cultures des pays concernés).*

- *Une tendance constante à s'orienter -au nom de la rentabilité et des économies d'échelle- vers des entreprises économiques, d'une taille telle que leur contrôle devient tout à fait impossible par les coopérateurs.*

- *Des systèmes de comptabilité doublement étrangers par la langue (le français) et le langage (ésotérique), excluant toute association ou participation de ces derniers à la gestion de leurs coopératives.*

- *Un environnement économique souvent très défavorable au développement des coopératives comme entreprises.*

Éléments tirés de BELLONCLE G., 1993.

Depuis les indépendances, les États africains ont développé des politiques agricoles dont un des objectifs implicites était de prélever des surplus pour financer un appareil d'État naissant. De ce fait, ils ont déployé leurs efforts dans les zones (et avec les productions), où ils pouvaient espérer tirer de l'agriculture des revenus substantiels à partir de mécanismes plus ou moins complexes basés sur des systèmes de prélèvements¹. Concrètement, cela signifie que **l'État s'est investi de manière très discontinue dans le monde rural** : des zones entières ont été complètement laissées à l'abandon. On a privilégié une approche par filière autour de quelques pro-

1. Les paysans et le pouvoir en Afrique noire, Karthala, Politique africaine n° 14, juin 1984.

duits commercialisés sur le marché mondial ou déterminants pour l'alimentation des villes : coton, café, cacao, arachide, riz...

Dès les premières années d'indépendance (et même parfois avant, surtout sous l'impulsion des Églises), mais de manière plus importante depuis les années 70, **des organismes privés ont travaillé aux côtés des populations dans des zones « à l'écart » et sur des thèmes délaissés par les pouvoirs publics** : maraîchage, crédit rural... Ce travail s'est accompagné en général de la création d'organisations à l'échelle villageoise chargées de gérer les activités mises en place. Un grand nombre d'organisations paysannes autonomes se sont ainsi créées.

12. Le désengagement de l'État et les OPR

Depuis les politiques d'ajustement (milieu des années 80), les administrations et les sociétés para-publiques en charge du développement rural ont vu leurs prérogatives fortement réduites. Ce processus n'est pas achevé et s'accompagne de résistances fortes de la part de ceux qui tiraient profit du système en place. Depuis cette période, on parle beaucoup du transfert de fonctions aux paysans organisés, sans forcément que des mesures d'accompagnement conséquentes soient mises en place.

Un désengagement ambigu

Les États et les intervenants extérieurs affirment de nouvelles options et certains déclarent renoncer aux modèles d'organisations pré-établis imposés de façon plus ou moins directive aux paysans. Dans certains cas, on assiste à un transfert aux paysans des responsabilités, des fonctions et des **charges** (notamment financières) que l'État ne peut plus assumer. Ce transfert est souvent décidé de façon unilatérale par l'État et ses bailleurs de fonds ; il s'effectue alors selon un rythme et des modalités définis sans concertation avec les paysans ; il concerne des fonctions plus ou moins rentables et établit des limites strictes à la « responsabilisation paysanne ».

Extraits de MERCOIRET M.R. (coord.), Ministère de la Coopération et du Développement, CIRAD, 1994.

C'est dans ce contexte qu'évoluent actuellement les organisations paysannes aussi bien au niveau des villages qu'au niveau intervillageois, voire national.

2

Les organisations paysannes au niveau villageois

Au niveau du village, les formes d'organisations paysannes prennent plusieurs noms : groupements, associations villageoises... Pour ne pas alourdir le texte, nous utiliserons couramment le terme *groupement*, en le précisant quand ce sera nécessaire.

Tout le monde s'accorde à dire que dans beaucoup d'endroits, il y a foisonnement de groupements. Pour mieux cerner cette diversité, bon nombre d'intervenants ont procédé à leur classement. Cependant, une administration, une ONG, un chercheur, etc, inven-

tent des classements adaptés aux questions qu'ils se posent. De ce fait, **un classement n'est pas objectif en soi** et il exprime la vision et les attentes de celui qui le bâtit par rapport à ses objectifs qu'il convient d'explicitier, et autour desquels doivent être retenus des indicateurs facilement observables.

En tant qu'outil de connaissance, **une typologie** doit s'appuyer sur des critères élaborés à partir d'hypothèses établies pour arriver à expliquer une situation observée.

C'est aux principaux intéressés, les paysans, qu'il revient de peser sur ceux qui « se penchent » sur eux pour transformer ces outils de connaissance en atouts, en ressources mobilisables pour l'action. C'est dans la mesure où des responsables paysans seront progressivement associés² à toutes les étapes des études les concernant, que pourront s'établir les conditions d'un dialogue et d'une confrontation équitables. La réflexion sur la stratégie des groupements, leurs projets et leur devenir sont des moyens de rendre ces outils vivants.

21. Saisir la diversité des groupements

Quels sont aujourd'hui les points communs, les idées principales de ces tentatives de

décrire et comprendre la diversité des groupements? Nous pouvons d'ores et déjà dire qu'elles peuvent s'appuyer sur des indicateurs donnés, tels que l'origine du groupement, sa composition, sa fonction ou son mode de fonctionnement. Mais encore, il est possible de combiner plusieurs critères pour arriver à analyser la viabilité des groupements ou les finalités qu'ils se donnent.

- **L'origine des groupements** peut permettre de les différencier selon qu'ils sont suscités de l'extérieur ou issus d'une initiative locale. Ces catégories peuvent être affinées, en précisant la nature du « créateur » du groupement (État, organisme para-public, ONG, Église...) ou les liens qu'ils entretiennent avec l'extérieur pour les groupements plus autonomes.

Classer selon l'origine

On peut utiliser l'origine des groupements pour les regrouper en « grandes familles ». C'est souvent le cas dans les études et rapports sur les groupements.

- Groupements de la **mouvance étatique** (anciennes coopératives, comités villageois).
- Groupements de type para-étatique (créés par les sociétés de développement : SEMRY, SODECOTON,...)
- Groupements d'initiative privée (action des ONG, des Églises, des « élites » et initiatives locales).

Extraits de **PROD'HOMME J.P.**, 1992.

On remarquera que, dans la réalité, on a souvent une **combinaison entre des facteurs internes et des stimulants externes**, le tout est de voir quels sont les tendances principales et les facteurs déterminants de l'émergence des groupements.

- **L'ancrage par rapport aux groupes sociaux et à l'organisation de la société locale** est sans doute aussi un facteur déterminant pour comprendre l'origine et la nature d'un groupement. Les exemples sont nombreux pour montrer l'influence des pratiques sociales et du fonctionnement des sociétés locales sur les formes d'organisations paysannes (migrants de la vallée du fleuve Sénégal, influence de la société mossi sur le fonctionnement des groupements Naam au Burkina Faso).

A ce titre, il est important de pouvoir apprécier la **composition de l'organisation** : quel type de producteurs la composent? Représentent-ils un groupe homogène? Y trouve-t-on des représentants de l'ensemble de la population locale ou seulement un groupe bien particulier? Autant de questions qui doivent permettre de faire des hypothèses (toujours à vérifier) sur la cohésion sociale du groupe par rapport à ses objectifs.

On peut bien sûr distinguer les groupements selon ceux qui les composent : groupements de jeunes, groupements de femmes...

². Sans pour autant mélanger les genres en faisant faussement jouer à des responsables paysans un rôle « d'expert ».

Des outils de connaissance : un classement pour décrire, une typologie pour expliquer

LES GROUPEMENTS FÉMININS

Parmi les descriptions des OP africaines, celle des « groupements féminins » mérite une place particulière, car il s'agit d'un phénomène original et porteur d'une dynamique sociale novatrice que certains pensent déterminante pour l'avenir.

La création des groupements féminins est la réponse des femmes à une évolution cruciale de leur environnement socio-économique. Au-delà de leurs multiples activités, la finalité réelle de la plupart de ces groupements féminins semble être d'obtenir leur reconnaissance sociale, en tant que femmes dans une société villageoise dominée par les hommes.

Le groupement permet en effet aux femmes de sortir de leur isolement familial imposé par la coutume. Parmi les avantages de l'appartenance à un groupement, elles citent : sortir de chez soi, travailler ensemble, se rencontrer, se connaître, se sentir unies, prendre confiance en soi,... Le groupement est aussi le cadre où elles peuvent mettre en œuvre des stratégies pour sauvegarder leur autonomie, pour réaliser leurs projets, pour faire valoir leur point de vue sur les affaires du village et pour bénéficier des actions de développement dont elles sont généralement exclues : accès à la terre, aux crédits, aux intrants, aux équipements, à l'alphabétisation, à la formation, à l'appui technique.

Les hommes se montrent souvent réticents face à ce mouvement des femmes : ils cherchent à le récupérer ou à le freiner ou font obstruction aux demandes des femmes ou encore dissuadent leurs épouses de participer au groupement. Les organismes extérieurs, surtout s'ils sont représentés par des hommes, ont souvent la même attitude : soit ils ignorent l'existence des groupements de femmes (des enquêteurs chargés de faire l'inventaire des associations dans quelques villages de la vallée du fleuve Sénégal, ont « oublié » de mentionner les associations féminines), soit ils ne les associent pas aux programmes de développement qu'ils soutiennent.

Extraits d'une note établie par ABELA M.T. (Paysannes Africaines), février 1994.

• A l'observation de l'origine des groupements, on ajoute souvent des critères descriptifs comme **la taille du groupement** (nombre de membres) et **sa situation géographique** par exemple. A ce propos, il est intéressant de signaler que pour s'organiser, le village n'est pas nécessairement le niveau le plus pertinent. Les producteurs préfèrent la plupart du temps s'associer sur la base d'une appartenance à une entité sociale (quartier, famille, classe d'âge, clan,...). Cette association ne débouche pas toujours sur la constitution d'un groupement formellement et juridiquement reconnu : si tel est le cas, il y a une interaction qui peut être neutre ou au contraire négative, entre les règles sociales préexistantes au groupement et les règles « importées » par la structure moderne d'organisation qu'a choisi d'adopter le groupe. On peut voir ainsi coexister dans un village plusieurs groupements de nature différente.

A travers leurs objectifs prédominants, les organisations peuvent être regroupées en plusieurs catégories.

Quel objectif principal pour le groupement ?

On peut voir trois **finalités** principales aux groupements :

- **Gestion de biens communautaires**, où des objectifs sont fixés pour l'ensemble du village ou un groupe social (les femmes par exemple) : ces groupements répondent à des objectifs d'**intérêt général** et combinent des objectifs **économiques et sociaux**.
- **Organisation à participation plus volontaire**, sous forme d'entreprise collective à vocation prioritairement économique.
- Groupements à vocation de **représentation ou négociation** avec l'extérieur (opérateurs privés, État,...).

Éléments issus de **BEAUDOUX E. et GANDIN J.P.**, 1993.

- Les classements et typologies de groupement résultent le plus souvent de la **combinaison de plusieurs critères**.

Combiner des critères

- Groupes dits **informels** ou **traditionnels** (tontines, groupes d'entraide,...).
- Organisations à **initiative non étatique** (multifonctionnels, imbrication de l'économique et du social, activités dans secteurs économiques « marginaux »).
- Des **formes diversifiées de cogestion** (rencontre de l'action de sociétés de développement et de paysans : OP des zones cotonnières, OP des aménagements hydroagricoles, organisations des éleveurs).

Éléments issus de **CCCE**, Notes et Études n° 35.

La combinaison de critères et le croisement des points de vue **correspondent** souvent à **une préoccupation particulière de celui qui observe la réalité**. En fonction de ce que l'on cherche à observer, de ce que l'on veut trouver, on privilégiera tel ou tel autre point de vue. Cela n'est pas forcément gênant dans la mesure où on en a conscience et où on le précise bien.

Un ensemble de critères de différenciation

C'est dans un souci opérationnel, **pour une approche adaptée à chaque type d'OPR**, que plusieurs critères ont été utilisés pour essayer de cerner la diversité des OPR togolaises :

- **Le mode de création** (endogène/exogène),
- **L'encadrement** (public, para-public, privé),
- **La taille**,
- **La composition** (producteurs/villageois),
- **Les ressources financières** (cotisations, crédits, subventions),
- **Les activités** (production/collecte,...),
- **L'utilisation des revenus** (redistribution, investissements collectifs,...).

Extraits de **DIAGNE D.**, 1994.

La diversité des groupements entraîne de fait une diversité d'approches permettant d'obtenir maintes possibilités de classification selon les critères qu'on a privilégiés.

Plusieurs points de vue pour classer

- Classification selon **le statut** des regroupements professionnels : mouvement coopératif, associations de producteurs, syndicat, comités de développement villageois,
- Classification selon les **domaines d'intervention** : fonction économique, épargne/crédit, organisation du travail, représentation, défense d'intérêts catégoriels, développement technique et vulgarisation (rôle non tenu par les OPR jusqu'à maintenant), mutualité, assurances,
- Classification selon **le niveau de professionnalisme** : mesuré à partir de l'appréciation du niveau de maturité (organisations provoquées ou spontanées) et de leur degré d'autonomie (prise de décision, définition des objectifs, planification,...).

Éléments issus de **FERAILLE J.N.** et **ROSSIN F.**, 1992.

- On effectue souvent une distinction selon que le groupement assure **une seule fonction** (banque de céréales par exemple) ou qu'il est **plurifonctionnel**. La prise en compte des fonctions mises en œuvre par les organisations paysannes part de l'analyse que ces organisations n'ont de sens que par rapport aux services qu'elles apportent et donc aux fonctions qu'elles remplissent pour permettre aux producteurs de faire face à leurs différents besoins.

De manière très grossière (et un peu arbitraire), on peut mettre d'un côté ce qui relève des fonctions « d'intérêt général » (pistes, puits, école, centre de santé,...) et d'un autre ce qui relève plus strictement de l'intérêt d'un groupe restreint de personnes (autour d'une fonction économique précise par exemple). Cette distinction, difficilement perceptible dans la réalité, renvoie aux débats complexes sur l'articulation entre le développement agricole et le développement rural, sur la décentralisation et l'émergence de collectivités territoriales devant assumer ces fonctions d'intérêt général.

La distinction, que les intervenants font entre « le bien public » et « le bien commun d'accès limité », entretient la confusion entre le développement rural et le développement agricole. Au Mali, on encourage maintenant les AV à utiliser leurs ristournes pour accroître leur capacité de production, alors que pendant longtemps ces ristournes ont servi à financer le développement des villages avec les encouragements de la structure d'encadrement.

Concernant les fonctions plus directement liées à la production agricole, on peut distinguer un certain nombre de catégories.

QUELLES FONCTIONS POUR LES ORGANISATIONS PAYSANNES?

A partir d'une étude effectuée en Guinée, un inventaire non exhaustif a été réalisé pour faire ressortir les diverses fonctions remplies par des organisations paysannes (sachant qu'une même organisation peut remplir plusieurs fonctions) :

1. **La gestion du foncier** : en particulier dans les zones où il y a des aménagements hydro-agricoles,
2. **La gestion de l'environnement** (gestion de l'espace, gestion de terroir),
3. **La gestion d'équipements** (moulins, décoratives),
4. **La production collective** (champ collectif),
5. **L'approvisionnement** (cadre pour l'inventaire des besoins, achat groupé, gestion du crédit),
6. **Le stockage en commun** (grenier semencier, banques de céréales,...),
7. **Le travail en commun** (groupes d'échange de travail),
8. **Le financement** (systèmes de crédit intégrés à d'autres activités, institutions spécialisées dans le crédit,...),
9. **La commercialisation,**
10. **Le conseil aux producteurs** (conseil technique, expérimentation,...),
11. **La représentation des producteurs.**

Extraits de BEAUDOUX E. et FORGET E., 1992.

L'analyse du fonctionnement des groupements est un thème prisé des anthropologues, qui nous apportent souvent un éclairage utile sur les motivations des membres des groupements, sur l'articulation des groupements

avec leur entourage social (le reste du village, les anciens,...) et sur le mode de fonctionnement interne (prise de décisions, mécanismes de délégation,...), (voir les différents bulletins de l'APAD, cités en bibliographie,).

Pour pouvoir faire des propositions d'appui ou accompagner les groupements, les organismes cherchent à déterminer ou contribuer à forger les projets de ces groupements, mesurant ainsi **la viabilité** de ces organisations. Pour cela, les développeurs et chercheurs se penchent sur **la dynamique et la stratégie** des groupements. Lorsqu'elle est clairement explicitée, cette stratégie est d'abord un moteur de l'action avant d'être un outil de classement.

Ce groupement est-il viable?

Par trois ensembles de critères, les auteurs tentent d'apprécier la viabilité des groupements:

1. **La satisfaction des besoins à la base** : besoins matériels et individuels, besoins sociaux et collectifs.
2. **L'appropriation de l'expérience collective** : le degré d'initiative interne, la rentabilité économique, le contrôle de la gestion par la base, la gestion des conflits.
3. **L'ouverture sur l'extérieur** : la présence d'un leader, ouverture à de nouveaux membres, recherche de nouveaux partenaires, qualité de la relation avec l'encadrement.

Éléments issus de MALHERBE C., PRIMAUX A.S. et PROD'HOMME J.P., 1990.

22. Des mouvances différentes

A partir de ces éléments de connaissance, on peut dresser les principales caractéristiques de ce que l'on pourrait appeler des **mouvances** ou des **familles de groupements**. Cela ne veut pas dire que toute organisation appartient automatiquement à une catégorie donnée, mais **une organisation possède des caractéristiques qui la rattachent à des degrés différents, à l'une ou l'autre des mouvances.**

**Les groupements
suscités
par l'administration,
la mouvance
« communautaire »,
la mouvance
économique
et la mouvance
représentative
ou « syndicale »
ou de négociation**

Cette précision permet de faire ressortir un des éléments essentiels de toute démarche de connaissance des formes d'organisations paysannes : l'histoire. Comprendre une organisation agricole, c'est s'intéresser à sa naissance, sa genèse et saisir le contexte et les raisons qui lui ont permis de devenir ce qu'elle est. C'est aussi reconstituer les étapes de son développement pour comprendre quels ont été **les ressorts de son évolution**.

Dans la réalité, les organisations résultent souvent de la **combinaison** de plusieurs types de mouvances. On voit ici que les classements et typologies n'ont un sens que s'ils sont utiles pour **comprendre la réalité**, pour **expliquer le présent et préparer l'avenir**.

• **Les groupements initiés et/ou contrôlés par une instance externe administrative, ou une ONG, ou une église** : ce sont les anciennes coopératives mais aussi les comités villageois de développement, organisations de jeunes et toutes les organisations dont la création a été impulsée par l'administration. Ils sont souvent **encadrés** par un appareil technico-administratif. Ils ont en général un statut reconnu par une **juridiction officielle** et assurent des **activités à caractère économique mais aussi souvent social**. L'échec fréquent de ces formes d'organisation, et plus généralement des modes d'intervention dirigistes (longuement analysé dans divers ouvrages), a contribué à discréditer l'idée de la coopérative auprès des paysans africains, au moins dans les pays francophones.

• **La mouvance « communautaire »** : groupements plutôt à « vocation générale » enracinés localement et animés par des leaders villageois. Ce sont en général des initiatives locales issues de la rencontre entre le charisme d'un leader local et la volonté d'action d'un groupe. Il peut s'agir dans certains cas de ressortissants regroupés en association dans une capitale ou à l'étranger (zone de la vallée du fleuve Sénégal). Elles prônent souvent l'autopromotion (en général cette notion

est à relier avec des appuis d'ONG catholiques). Pour la plupart, elles intègrent à leurs activités **une forte composante sociale** (santé, éducation,...). Même si c'est parfois délicat ou schématique, on peut faire la distinction entre les organisations à caractère opportuniste, créées de toute pièce pour recevoir des appuis extérieurs, et celles qui sont soutenues par une dynamique locale solide qui sait utiliser les ressources extérieures sans s'y aliéner.

• **La mouvance économique** : elle comprend surtout les groupements créés par des sociétés dites de développement, qui sont en fait des sociétés commerciales. Les organisations de cette mouvance sont en général engagées dans la **gestion directe d'opérations** (commercialisation primaire, approvisionnement en intrants,...). Elles ont en général un statut reconnu par une **juridiction officielle** (qu'elles n'ont pas forcément choisie) et assurent souvent des **activités à caractère économique dominant**. On peut aussi trouver dans cette mouvance des groupements de producteurs (par exemple maraîchers) indépendants des sociétés de développement.

• **La mouvance représentative, ou « syndicale », ou de négociation** : elle se constitue pour la défense des intérêts des paysans. D'émergence plus récente, elle peut recouper des mouvances déjà citées. Elle regroupe des organisations encore jeunes, où la conscience de faire un métier commun (agriculteur) est un fort élément de cohésion. Ces organisations souhaitent **défendre des intérêts de producteurs et les représenter** face à leurs interlocuteurs (État, bailleurs de fonds,...). Elles sont surtout présentes dans des filières de culture de rente (coton, café, cacao,...), mais peuvent aussi avoir une assise territoriale. Elles prennent en général des formes d'action proches du syndicalisme, mais souhaitent parfois aussi prendre en charge d'autres objectifs plus globaux liés au développement local.

Les organisations fédératives

Beaucoup de personnes appellent de leurs vœux la création ou le renforcement d'organisations dépassant le cadre villageois. Les fédérations, les unions, les regroupements d'organisations paysannes sont souvent présentés comme étant le seul chemin possible pour l'expression de la « voix des paysans » et la meilleure façon pour les agriculteurs d'avoir du poids auprès des autres partenaires du développement.

• Certains auteurs dressent un inventaire des **facteurs favorables à l'émergence d'un mouvement paysan** (Gentil D. et Mercoiret M.R., 1990) ou de **structuration professionnelle de la paysannerie** (Berthomé J. et Mercoiret M.R., 1992). On se trouve en présence d'analyses qui mêlent la référence à un métier (profession agricole), à la défense d'une catégorie sociale (mouvement paysan) (Devèze J.C., 1992). Quoi qu'il en soit, les fédérations et autres regroupements d'organisations locales sont partie intégrante d'un mouvement paysan en voie de constitution. Ce mouvement paysan va au-delà de la somme de ses organisations membres, car il implique des valeurs, un engagement de type politique (participer à la définition de la politique de développement du pays) et une dynamique plus large que l'activité de fédérations.

Sans se prononcer a priori sur ce genre de processus, il est intéressant de connaître les expériences concrètes, leurs succès et leurs difficultés, pour mieux saisir les enjeux de la construction d'un **mouvement paysan**.

En définissant ce que **devrait être** un mouvement paysan, les auteurs ont conscience d'adopter une démarche arbitraire et discutable. Pourtant, ces éléments se basent sur une grande connaissance de certaines expériences : s'ils traduisent les conceptions des auteurs, ils expriment aussi des tendances que l'on retrouve dans beaucoup de mouvements et d'organisations paysannes en Afrique.

Qu'est-ce qu'un mouvement paysan ?

On peut choisir cinq critères pour apprécier l'existence d'un mouvement paysan :

1. **Une autonomie financière et intellectuelle** (marge de manœuvre par rapport à l'État et aux bailleurs de fonds).
2. **Des objectifs conscients et explicites** (un projet d'avenir, une vision du monde).
3. **Des rapports significatifs avec l'État et/ou le reste de la société civile** (négociateur des alliances, apparaît au grand jour).
4. **Une taille ou un poids économique/politique « suffisant ».**
5. **Une organisation interne déjà établie.**

Éléments issus de GENTIL D. et MERCOIRET M.R., 1992.

Un mouvement paysan c'est une organisation...

Voulue et créée par les paysans eux-mêmes et ayant un rayonnement régional ou national, et qui

- se donne des objectifs conscients, explicites avec un projet pour la paysannerie dans une société en construction,
- est capable de formuler des revendications exprimant les aspirations du monde paysan,
- est en mesure, si nécessaire, de mobiliser les masses paysannes dans des actions concrètes pour faire aboutir les revendications,
- est reconnue par les pouvoirs publics comme interlocuteur pour négocier les dossiers de la paysannerie et d'un projet de société,
- trouve sa légitimité dans des structures locales (villageoises ou communales) avec une position dominante ou majoritaire,
- a un fonctionnement démocratique où les responsables élus sont porteurs de mandats, rendent des comptes et acceptent leur renouvellement par vote à bulletin secret des membres.

LEBOT M., Président du Réseau GAO, décembre 1993.

**La naissance
des fédérations :
vers la construction
d'une société
civile africaine,
nouveaux pôles
socio-économiques
ou ferment d'une force
de négociation
avec l'administration
et les opérateurs
économiques?**

• Quoi qu'il en soit, le schéma de **structuration « de bas en haut »** du monde rural africain n'est pas nouveau puisque: «*Dès 1961, « l'esprit fertile des bureaucrates » inventera des structures intermédiaires, les GRA (groupements ruraux associés) et les FGR (fédérations de groupements ruraux), au niveau de l'arrondissement (au Mali) » (Gentil D., 1986).*

• On a souvent la vision de l'organisation fédérative qui se construit par **union d'organisations plus petites**. Cette **vision ascendante** à partir de la base ne correspond pas toujours à la réalité. Des organisations de producteurs peuvent se créer au niveau régional ou national (souvent plus près des lieux de décision donc de négociation possible) par un petit groupe de personnes et ensuite **travailler à se constituer une base sociale, à s'enraciner dans le monde rural...** avec le risque de trouver difficilement son encrage et de sombrer dans la bureaucratie.

• Les niveaux de structuration peuvent être multiples. Ils recouvrent en général des entités géographiques ou administratives.

**QUELQUES FÉDÉRATIONS
PAYSANNES AU CAMEROUN**

Beaucoup de groupements se sont créés au Cameroun sous des formes diverses au cours de la décennie 80. Les premières fédérations de groupements sont nées à la fin de cette même décennie. Quelques fédérations ont joué un rôle pionnier (ASAD dans le secteur de Nanga Eboko (centre), BOSAPPAL dans la Léké, UGCE de la région d'Esse (centre) par exemple). L'émergence de ces fédérations est en partie liée au travail d'appui du SAILD (organisme d'appui). Ces fédérations se sont progressivement consolidées et ont formé en 1991 le Conseil des Fédérations Paysannes du Cameroun (CFPC).

Le projet du CFPC est exprimé par ses responsables en quatre objectifs fondamentaux :

- Assurer le bien-être des membres des fédérations.
- Développer la solidarité entre les membres, c'est-à-dire les fédérations, en visant à l'autofinancement de leurs projets.
- Devenir un interlocuteur des paysans auprès des pouvoirs publics, ainsi que des partenaires des pays du Sud et du Nord.
- Défendre les intérêts économiques de ses membres, et peut-être un jour faire groupe de pression auprès des autorités.

Extraits de PROD'HOMME J.P., 1992.

Même s'il est encore timide, le mouvement de fédération de groupements est indéniable dans beaucoup de pays. Très lié au contexte socio-politique et à l'aggravation de la situation économique, la naissance de fédérations de groupements est sans doute un signe positif vers la construction d'une société civile africaine, pouvant contrebalancer le pouvoir de l'administration et des opérateurs économiques.

Pour comprendre la diversité des organisations fédératives, nous distinguerons grossièrement deux dynamiques qui cependant sont parfois combinées :

• **Une dynamique coopérative bâtie par le haut, généralement à vocation économique.** Ce sont le plus souvent des unions, des regroupements de coopératives largement contrôlés par l'État et qui peuvent recevoir des appuis de bailleurs de fonds internationaux (BIT par exemple). Ces grosses structures ont été créées pour remplir une fonction précise, par exemple la commercialisation, l'exportation... Elles peuvent évoluer dans le sens d'une meilleure participation paysanne comme c'est le cas pour l'UCOBAM au Burkina Faso. Voisines de cette mouvance, on peut citer les tentatives actuelles dans certains pays de mettre en place des « chambres d'agriculture », où l'État et les notables cherchent à garder de fait le contrôle d'instances censées représenter les paysans.

• **Une dynamique fédérative ascendante résultant d'union et de regroupement d'organisations de base.** C'est un processus qui, en général, se produit sous les auspices d'un ou plusieurs organismes d'appui souvent privés. Cela, malheureusement, ne préjuge en rien de la viabilité de la fédération, mais peut permettre un cadre plus souple d'accompagnement facilitant la construction de dynamiques collectives dépassant le cadre local. On peut y distinguer une **mouvance plus spécialisée** (intérêts spécifiques liés à une production dominante : cas du SYCOV au Mali pour le coton, des organisations de producteurs de Cacao en Côte d'Ivoire) et une **mouvance généraliste** (cas des groupements Naam au Burkina Faso, de la FONGS au Sénégal,...). Ces tendances ne sont pas exclusives et le SYCOV, par exemple, prend en compte les questions relatives aux produits vivriers.

La naissance et le développement d'organisations fédératives correspondent au développement d'**enjeux de luttes pour la reconnaissance de mouvements paysans représentatifs**. Il est probable que la naissance et la solidité d'organisations professionnelles agricoles reposera en grande partie sur la capacité du mouvement paysan de s'approprier les responsabilités et le pouvoir nécessaire pour faire entendre sa voix, mais aussi de réussir des opérations économiques, gage de solidité pour ses membres et son environnement. Cette solidité dépendra aussi en grande partie de la capacité qu'auront les structures fédératives d'assurer le développement autonome de chacune de ses composantes.

Des groupements villageois au « **syndicalisme** » agricole : Le **SYCOV au Mali**

Les associations villageoises (AV) ont été suscitées par la CMDT (organisme para-étatique) à partir de 1975. Conçues pour transférer des activités (commercialisation primaire du coton) aux paysans organisés, ces AV ont été le lieu de formation progressive d'un vivier de dirigeants alphabétisés et de personnes capables de tenir un rôle dans la gestion des différentes étapes liées à la production du coton.

On pourrait dire que ces AV appartiennent à la mouvance coopérative (même si elles n'en ont pas la forme juridique ni le fonctionnement), tout en assurant des fonctions les rapprochant de la mouvance communautaire (investissements sociaux permis grâce à la ristourne de la commercialisation du coton,...).

Issus de ces AV, des paysans ont organisé une plate-forme de revendications qui a débouché en 1992 sur la création d'un **syndicat des producteurs de coton et vivrier (SYCOV)** qui, au niveau national, a su imposer sa participation à des négociations sur la gestion de la filière coton.

PESCHE D., pour le Réseau GAO, 1994.

Il n'est pas rare de voir des organisations fédératives privilégier **un travail à caractère syndical et revendicatif** (tout en prêtant une grande attention aux activités économiques seules susceptibles de leur conférer une autonomie financière).

Dans la réalité, les **mouvements paysans** naissants en Afrique sont souvent proches de plusieurs mouvances et s'appuient sur des groupements pouvant être issus eux aussi de diverses mouvances.

L'exemple ci-contre montre que des organisations créées et encadrées par des structures extérieures, privilégiant à la fois l'économique et le communautaire, peuvent évoluer vers des organisations fédératives à objectif « syndical » et professionnel.

Par ailleurs, un mouvement paysan peut être porté au départ par des organisations appartenant à la mouvance communautaire. C'est le cas du Comité National de Concertation des Ruraux (CNCR) qui est né le 17 mars 1993 suite au Forum National organisé par la FONGS sur le thème « Quel avenir pour le paysan sénégalais? ».

Parler d'une seule voix : le **CNCR au Sénégal**

Le CNCR est une plate-forme regroupant sept Fédérations d'organisations sénégalaises qui représentent quelques trois millions d'agriculteurs, d'éleveurs et de pêcheurs. (...)

L'objectif du CNCR comme son nom l'indique, est de se concerter en vue d'harmoniser les interventions de ses membres, et afin de parler d'une seule voix. La formation et l'information sont deux activités essentielles du Comité. (...)

Vue la dimension acquise par le CNCR en dix huit mois, certains se méfient un peu (...): le but du CNCR n'est pas de se substituer à l'État, ni d'être une espèce de syndicat paysan. Nous avons d'ailleurs adopté trois principes :

- Le respect de l'autorité de l'État.
- La reconnaissance de tous les autres partenaires de développement.
- Notre volonté de nous assumer. Nous ne voulons plus que les gens parlent en notre nom ou prennent à notre place des décisions qui nous concernent.

Le CNCR est devenu incontournable dans le processus socio-économique au niveau du Sénégal. C'est un interlocuteur naturel de l'État et un porte-parole auprès des bailleurs de fonds et des autres acteurs de l'économie sénégalaise.

CISSOKHO M., Président du CNCR et GUEYE S., Membre de la cellule du CNCR : Fédération nationale des GIE de Pêcheurs du Sénégal, extraits tirés de DEFIS-SUD, décembre 1994.

Il est probable que l'émergence d'organisations paysannes complexes, se structurant sur plusieurs niveaux, nécessite une adaptation radicale dans les appuis traditionnellement proposés aux groupements et organisations locales. La naissance de tâches spécifiques, de fonctions bien précises (de caractère administratif, commercial, de gestion, de représentation politique, de négociation,...) impose une réponse rapide et adaptée de la part des opérateurs d'appui aux organisations paysannes et une imagination et une souplesse de la part des bailleurs de fonds, qui seront sans doute sollicités pour financer des activités ou des opérations inhabituelles pour eux.

Depuis quelques années, des responsables (mandatés ou non) de fédérations représentatives engagées ont pu se retrouver lors de rencontres paysannes régionales et sous-régionales organisées dans le cadre des activités de certains réseaux ou programmes.

En plus du réseau APM, on peut citer d'autres initiatives qui permettent aussi la rencontre de responsables de diverses organisations paysannes fédératives :

- Le réseau Innovations et Réseaux pour le Développement (IRED).
- Le programme d'appui à la professionnalisation initié par le Ministère français de la Coopération et du Développement, et adopté par la Conférence des Ministres de l'Agriculture de l'Afrique de l'Ouest et du Centre (CMA/AOC)

Le réseau APM (Agriculture Paysanne et Modernisation), animé par la Fondation pour le Progrès de L'Homme (FPH, 38 rue St Sabin 75011 PARIS) rassemble des responsables d'organisations paysannes et des personnes engagées dans la promotion de ces organisations dans le monde entier. Depuis peu, ce réseau développe des activités avec l'Afrique et s'est constitué officiellement en janvier 1995 à M'Bour au Sénégal. Il est présidé par Baba Antoine BERTHE (Mali) et son secrétariat est basé à Yaoundé (Jeannot Minla MFOU'OU BP 4551 Nlongkack), Yaoundé (Cameroun). Mais laissons la parole à ceux qui, en Afrique, coordonnent les activités d'APM.

Le Réseau APM-Afrique

Bara GOUDIABY (Sénégal) : *Le réseau doit d'abord être un lieu de rencontre de personnes ressources, paysans, techniciens, chercheurs, membres d'ONG qui, au-delà de l'organisation à laquelle elles appartiennent et sans souci de représenter qui ou quoi que ce soit, acceptent de confronter leurs expériences et de réfléchir ensemble.*

Son objectif principal est d'élaborer une stratégie commune au profit du mouvement paysan. Assurant une fonction essentiellement intellectuelle, il œuvre pour l'unité des organisations paysannes et le renforcement des structures du mouvement paysan.

Textes extraits de **La Lettre du réseau GAO**, n° 17, 1993.

En plus du réseau APM, on peut citer d'autres initiatives qui permettent aussi la rencontre de responsables de diverses organisations paysannes fédératives :

- Le réseau Innovations et Réseaux pour le Développement (IRED).
- Le programme d'appui à la professionnalisation initié par le Ministère français de la Coopération et du Développement, et adopté par la Conférence des Ministres de l'Agriculture de l'Afrique de l'Ouest et du Centre (CMA/AOC).

Quelques questionnements

Il est évident que la compréhension de la diversité des OPR passe par leur description. Ce qui n'est pas suffisant, si nous voulons parvenir à dégager quelques éléments d'explication qui devront nous aider à mieux appréhender cette diversité et son importance par rapport à l'avenir du monde rural. L'impact de l'environnement des OPR, leur rôle et le pouvoir qu'elles se donnent interpellent un certain nombre d'intervenants et d'observateurs à travers notamment le transfert d'activités et la législation. Sur le plan interne, les atouts et les faiblesses des OPR, ainsi que le rôle de leurs responsables, suscitent une attention particulière.

41. Le processus du « transfert » d'activités aux OPR

- Au lieu de parler de désengagement de l'État, il conviendrait plutôt de parler de **transfert des responsabilités (et plus souvent) des charges de l'État** : la plupart des fonctions transférables étant peu rémunératrices dans la filière et peu porteuses de pouvoirs. Le terme de **sous-traitance de certaines fonctions** serait sans doute plus approprié, même si la sous-traitance implique un certain équilibre dans l'établissement du contrat et **une négociation** qui n'a pas toujours eu lieu.

- Ce transfert est loin d'être achevé, et selon les pays et les filières, la place des organisations paysannes (existantes, en formation ou en gestation) n'est pas clairement précisée face à **d'autres opérateurs privés** mieux organisés et mieux dotés en moyens financiers (commerçants, exportateurs...) et face aux **résistances de l'État**. L'analyse de la place des organisations paysannes doit aussi prendre en compte la nature de la filière concernée : au Mali, par exemple, la filière riz est a priori plus facile à défendre (importations contrôlables) qu'au Cameroun, où de nombreux exportateurs travaillent en complicité avec certains représentants de l'État pour exporter sur le marché mondial.

Le transfert à des groupements dans un aménagement hydroagricole : le cas de l'Office du Niger

Depuis 1985, 150 associations villageoises (AV récemment créées de manière autoritaire) ont été équipées de batteuses. Cela a été l'occasion de donner aux AV leur première fonction économique en même temps qu'un premier « transfert de responsabilité » par l'Office du Niger (ON).

Presque simultanément, la « collecte primaire » a été transférée progressivement aux AV dotées de bascules ainsi que la gestion des sacs et leur rotation : ces deux activités étaient rémunérées plus ou moins régulièrement sous forme de ristournes versées par l'ON.

A partir de 1987, dans la partie réaménagée, le crédit de campagne et d'équipement, jusqu'alors consenti individuellement aux colons par l'ON a été « doublement transféré » : de l'ON à une institution financière (la BNDA) d'une part, et d'autre part, du colon à l'AV qui emprunte et se porte caution auprès de la BNDA, redistribue en nature à ses membres et assure le recouvrement individuel des échéances moyennant un point supplémentaire au taux d'intérêt perçu par la banque.

Éléments tirés de Doucet M.J., 1993.

Le cas des filières Café/Cacao au Cameroun

Les réformes des systèmes de commercialisation et de stabilisation, bien qu'engagées dans les deux pays (Cameroun et Côte d'Ivoire), butent sur des résistances dues aux comportements des agents qui défendent la partie de la rente qu'ils ont obtenue et qui sont incapables, par leur inorganisation, de prendre leur responsabilité.

Au Cameroun, l'État n'a pas pu s'opposer aux réformes proposées par les bailleurs de fonds. Ayant accepté en bloc les réformes, les autorités freinent aujourd'hui leur mise en œuvre. Des décrets sont pris, annulés, renégociés, amendés alors même que la campagne est entamée (1992).

Les intérêts sont divergents au sein d'une même profession mais aussi entre les professions. Les exportateurs sont regroupés au sein du GEX. Si ces groupements sont représentatifs, ils n'arrivent pas à aplanir les différends au sein de leur profession (opposition entre ceux qui veulent « faire des coups » sur le marché et les véritables professionnels). Les banques, actuellement désengagées de la filière, refusent de participer au CICC (Comité interprofessionnel du café/cacao) pour ne pas partager les responsabilités et les conséquences financières d'un échec. Il y a aussi opposition ouverte entre les exportateurs et les transformateurs locaux. Ces oppositions font le jeu des pouvoirs publics qui, face à des opérateurs incapables de prendre en main la filière, font pression pour réintervenir directement dans leur gestion.

Éléments issus de LAPORTE B., 1992.

En terme général, on peut soulever un certain nombre de questionnements autour des transferts d'activités aux organisations paysannes :

La collecte primaire de produits agricoles, la commercialisation, l'approvisionnement, la gestion en commun d'équipements, la gestion du crédit et de l'épargne,... : autant d'activités dont il faudra analyser la nature, la place dans la filière et le coût de leur transfert aux OP.

Une technologie appropriable, une activité qui satisfait l'intérêt particulier des membres du groupement, une responsabilisation dans la gestion... : autant de conditions qui font que l'environnement économique, politique et social doit être favorable au transfert pour sa viabilité.

Dans le contexte actuel des marges réduites dans les principales filières, la prise de responsabilité par les organisations paysannes entraîne souvent pour elles la **nécessité d'imposer une discipline aux producteurs qu'elles souhaitent représenter** (qualité des

produits, quotas de production,...) : ce « cadeau empoisonné » porte en lui le risque de saper leur base sociale avant même qu'elles aient pu se constituer solidement. Les organisations paysannes risquent d'être amenées malgré elles à gérer la crise, faisant office de tampon inespéré entre des producteurs voyant leur revenus baisser et les agents économiques de la filière.

Cependant, même si le transfert de fonction aux organisations paysannes est souvent source de difficultés pour elles, il faut noter que cela peut aussi leur permettre d'acquérir de l'autonomie et même parfois de la richesse : ce qui était peu rentable pour une grosse société d'intervention peut s'avérer générateur de revenus pour des groupements (cas de la sacherie à l'Office du Niger au Mali, et de la collecte primaire du coton au sud du Mali).

Enfin, la réalisation par les organisations paysannes d'activités de plus en plus importantes pose la question de **leur pouvoir, de leur poids politique et de leur compétence**. Il est fort probable que l'avenir du développement des organisations paysannes africaines sera parsemé d'embûches, dont une des premières est les alliances possibles entre certains cadres de l'État, des oligopoles marchands et une bourgeoisie rurale en cours de constitution (Gentil D., 1993).

De fait, on assiste déjà à un désengagement de l'État surtout par rapport à certaines fonctions dans les filières de produits d'exportation. De plus en plus on parle de la décentralisation, de la définition du nouveau rôle de l'État et d'une nouvelle forme d'organisation de la société civile.

Toutefois, ne serait-il pas préférable dans ce débat de considérer comme **une nécessité** le rôle de l'État (une de ses attributions est de définir la politique nationale agricole -en concertation avec les autres acteurs-, et de garantir le respect de son application), et comme une perspective dynamique **en prise de responsabilité d'OPR** pour des fonctions qui les concernent? Ceci nous amène donc à réfléchir sur le rôle que devra jouer l'État.

Quelles fonctions transférer et dans quelles conditions?

42. La question juridique : une reconnaissance ou une dépendance pour les OP?

Les aspects juridiques et statutaires sont souvent montrés du doigt comme posant des problèmes. On remarquera que ce sont principalement les personnes extérieures aux organisations paysannes qui soulèvent ce genre de problème. Une fois encore, ce n'est pas une question récente : «une constante rapproche la quasi totalité des pays africains francophones, c'est l'importance accordée à la législation et au formalisme juridique » (Gentil D., 1986).

La plupart des intervenants s'accordent à dire aujourd'hui qu'il est urgent de mettre en place des cadres législatifs **souples et simples** laissant aux organisations paysannes une grande liberté dans leur adaptation aux multiples contraintes qu'elles peuvent rencontrer. Compte tenu de l'importance des procédures (écrites ou non) pour régler les relations en Afrique, cette question reste importante.

QUELLE LÉGISLATION POUR UNE ENTREPRISE COOPÉRATIVE?

Les législations coopératives africaines sont parfaitement surréalistes.

Dans leurs intentions, il s'agit toujours de favoriser cette forme d'organisation, d'assister son développement, de contrôler son bon fonctionnement et de laisser l'initiative aux intéressés.

Dans la réalité, c'est un fatras de dispositions dont la majorité reste étrangère aux préoccupations réelles des intéressés et surtout un entre-lacs d'obligations légales ou réglementaires, que l'expert le plus diplômé et le plus qualifié aurait bien du mal à déchiffrer et à respecter...

...Il est plus que temps d'éviter la prolifération du juridisme au détriment de l'action en faisant confiance aux intéressés.

Un cadre légal de 20 articles maximum accordant beaucoup de souplesse serait le bienvenu. Surtout pas de formalisme. Une simple déclaration d'existence exprimant l'objet, le lieu, le résumé des organes et principes de fonctionnement, tel qu'il ressort d'un procès verbal d'assemblée générale accompagné de la liste des responsables, devrait suffire à conférer la personnalité morale de la coopérative sans autres formalités.

MOURET C. (note ronéotypée).

Les responsables paysans ne s'y trompent pas :

*Chemin faisant, notre organisation pourrait se trouver un nom qui serait plus adapté. En tout cas, pour le moment, **pour avoir un statut il fallait qu'elle prenne la dénomination de syndicat**. On n'a pas trouvé de dénomination à notre regroupement. Cette difficulté nous a conduit à laisser l'enfant naître, grandir et trouver son propre nom, sachant que par ses gestes et actions il va imposer son nom. En attendant, c'est un regroupement de paysans que l'on a nommé syndicat, pour que nous puissions avoir un statut juridique et être connus partout sur le plan national et international. Au départ, **on l'appelait Comité de Coordination mais tout le monde ne savait pas ce que c'était**.*

Entretiens avec une délégation de représentants du SYCOV, extraits de DAGNON G., 1992.

Des exemples récents de réforme des lois encadrant les organisations agricoles tendent à montrer que, même si des aménagements et une plus grande souplesse sont recherchés, les fondements juridiques de ces procédures restent les mêmes (voir l'élaboration de la nouvelle loi coopérative au Cameroun dans la troisième partie). Le plus important est sans doute de faciliter un fonctionnement démocratique grâce au respect des règles et procédures qui ont été appropriées par les principaux intéressés.

43. Forces et faiblesses des groupements

• La **finalité** des groupements est un critère souvent utilisé pour classer les groupements. La difficulté réside dans son appréciation : quelle est la coïncidence entre les attentes diverses des membres d'un groupement et la finalité officiellement déclarée (observée) de ce groupement? Il convient d'être prudent sur cette question d'autant plus que les finalités et les objectifs des groupements peuvent être amenés à changer au cours du temps. L'observateur ne court-il pas le risque de **plaquer une finalité souhaitée** sur la réalité, ou

**Apporter aux OPR
un appui en fonction
de leurs besoins,
mais aussi
les accompagner dans
la définition
d'une stratégie**

d'enfermer des groupements dans des objectifs définis de manière trop stricte et exogène?

L'analyse des objectifs et des projets des groupements renvoie à la question lancinante de **l'articulation entre des objectifs économiques et des objectifs sociaux**. Sans développer ce point, il convient de faire quelques remarques sur la stratégie économique des groupements et ses conséquences sur leur composition.

- Contrairement aux idées reçues, se regrouper n'entraîne pas forcément un gain économique. Ce que les économistes appellent des « économies d'échelles » ne s'observe pas toujours dans les activités des groupements. Dans certains cas, il peut être utile de s'unir pour travailler mais dans d'autres, le travail en commun peut ralentir ceux qui, isolément, auraient fait mieux. Cette question qui ne peut être développée en détail ici doit être présente à l'esprit de celui qui veut promouvoir ou analyser une activité économique réalisée par un groupement.

- L'activité en commun d'un groupement génère souvent d'autres activités et des investissements lorsque tout va bien. Une fois que l'activité du groupement tourne bien se pose la question de **l'adhésion de nouveaux membres** : des personnes nouvelles peuvent-elles, sans efforts, bénéficier du fruit du travail de ceux qui ont initié le groupement? Cette question délicate du « ticket d'entrée » ne doit pas être négligée et pose aussi celle du prix des services que peut rendre le groupement à ses adhérents. Si le groupement offre des services qui bénéficient à toute la communauté, comment peut-il inciter de nouveaux membres à s'investir?

D'une manière plus générale, l'environnement (économique, mais aussi politique, institutionnel,...) des groupements a une influence indéniable sur leur devenir.

La connaissance des stratégies des groupements (ou plus simplement de leurs projets) est indispensable pour définir avec eux l'accompagnement qui peut leur être utile. Toutefois, il serait illusoire de penser que les groupements possèdent forcément et toujours une stratégie claire et définie. Un certain nombre d'entre eux se forment en lien à des opportunités externes (aides) et disparaissent en général après le départ de cette aide.

Environnement et performance des « associations volontaires »

*ESMAN M. et UPHOFF N. (1984) ont analysé un échantillon de 150 associations volontaires prises dans tous les continents, en étudiant les rapports entre leur environnement et leurs performances. La notion d'environnement était prise au sens très large, puisqu'elle regroupait à la fois des données physiques (topographie, infrastructures, accès aux ressources), économiques (possibilités locales de diversification des activités, niveau de revenus, distribution des revenus), sociales (hétérogénéité sociologique, stratification, occupation des sols, degré d'éducation, discrimination sociale et sexuelle) et politico-administratives (factions, parenté, clientélisme, normes villageoises, normes nationales, supports de l'État et de la bureaucratie). Les performances étaient regroupées en cinq grandes catégories : les gains économiques, les bénéfices sociaux, les effets d'équité (accès des services par les pauvres,...), la réduction de la discrimination, la participation aux décisions. Leur conclusion est que **le bon environnement ne produit pas forcément les bonnes organisations**. Pour ces auteurs, ce sont les facteurs structureaux qui ont le plus de chances d'influer sur les performances des associations. Par facteurs structureaux, les auteurs entendent les variables qui constituent **les caractéristiques propres des organisations locales** concernées (mono ou plurifonctionnalité, caractère formel ou non, système de prise de décision, taille, système de recrutement, composition économique, sociale et sexuelle, philosophie participative ou non), mais aussi **les rapports qu'elles entretiennent avec l'extérieur**, avec les autres associations, les regroupements de second degré, l'État.*

Extraits de **JACOB J.P.** et **MARGOT F.**, 1993.

Ceux qui accompagnent ou représentent les groupements doivent être capables d'en montrer les faiblesses. Nier ces faiblesses revient à donner une vision tronquée de la réalité.

DES FAIBLESSES ÉVIDENTES MAIS PEU EXPLICITÉES

Les groupements ont des faiblesses qui peuvent avoir des causes internes ou externes. On retiendra essentiellement quatre types de faiblesses, sans tenir compte ici de celles liées plus strictement à l'environnement administratif et économique des organisations paysannes et rurales.

1. Certains germes de fragilité existent dès la naissance des groupements, à l'insu de tous, particulièrement dans deux cas qui peuvent d'ailleurs se recouvrir. Il y a tout d'abord celui du groupement quasiment imposé aux villageois par un leader à forte personnalité. Son influence et son pouvoir de persuasion font que le groupe va très vite s'agréger autour de lui, sans respecter les rythmes nécessaires d'intériorisation de la démarche, aboutissant à une identification du groupement au seul leader.

Par ailleurs, la phase initiale d'élaboration des textes juridiques -statuts et règlement intérieur- et de reconnaissance officielle par les autorités administratives peut être longue et empreinte de formalisme excessif et devenir démobilisatrice pour les membres.

2. Lorsque le groupement est créé, une seconde faiblesse potentielle est liée à son mode de fonctionnement réel, et donc aux difficultés de gestion sociale, interne et externe, du groupement. Alors que fréquemment les actions d'appui et de formation portent prioritairement sur les questions techniques et économiques, c'est sur les aspects organisationnels que sont constatées des défaillances dont les effets ne se manifestent que progressivement, entraînant un lent, mais parfois irréversible, dépérissement du groupement.

3. Une des principales causes de fragilité des groupements, en particulier des groupements d'initiative locale, tient au choix et aux résultats des actions.

D'abord les conseils extérieurs, puis de plus en plus le mimétisme entre groupements, ont conduit ceux-ci à promouvoir des **activités communautaires** engageant la totalité de leurs membres. Dans leur projet initial, les mobiles sont à la fois idéologiques (atelier collectif : lieu de mobilisation des énergies individuelles vers un objectif commun ; preuve visible de l'existence du groupement), et écono-

miques (résultats financiers attendus devant permettre des investissements collectifs au profit du village et plus tard une mythique redistribution de tout ou partie des bénéfices entre les membres).

Pourtant, malgré les fréquents échecs sur les deux plans, dans une démarche de professionnalisation, le principe de l'atelier collectif pourrait combiner l'utile **fonction sociale** à une **fonction technique**, en devenant un lieu d'expérimentation, de démonstration et d'échange sur les systèmes productifs au village, au profit des membres et plus largement de l'ensemble des villageois.

4. Une autre cause possible de faiblesse des groupements provient paradoxalement du mode de relation avec les organismes de financement et d'appui quels qu'ils soient (bailleurs de fonds, sociétés de développement, ONG,...). Il s'agit du rapport déséquilibré entre des groupements presque toujours demandeurs et prêts à se soumettre aux orientations qui accompagnent l'appui, et des organismes qui ont la compétence pour élaborer un projet et le financement pour le mettre en œuvre. Il en résulte plusieurs conséquences néfastes pour l'évolution du groupement.

Enfin, sur un autre plan, du fait du manque de coordination et souvent de la concurrence entre une multitude d'intervenants, il existe de très grandes disparités entre groupements par rapport aux aides reçues. Certains « **groupements-vitrines** » drainent des aides multiples parce qu'ils sont bien placés géographiquement ou bien introduits auprès des bailleurs de fonds, alors que d'autres -leurs voisins parfois- n'ont jamais bénéficié d'aucune aide. Car dans certains cas les groupements peuvent aussi devenir les instruments involontaires d'accroissement du pouvoir des organismes d'appui, africains ou étrangers.

Éléments issus de PROD'HOMME J.P.,
La Lettre du Réseau GAO n° 18 et n° 19.

Déjà, la nature exogène des groupements les prédispose à connaître des difficultés dans le fonctionnement, une préoccupation consensuelle et commune à tous les membres n'ayant pas forcément été à l'origine de sa création. Cependant, il appartient au groupement de chercher cette voie consensuelle dans son fonctionnement interne. Les AV de la zone de Niono au Mali ont été confrontées à ce problème.

Le fonctionnement démocratique s'acquiert dans la construction de ses propres règles

Des procédures de prises de décision à mettre en place

Les AV ont été créées, des bureaux ont été désignés soi-disant collectivement, mais bien souvent les gens ne connaissaient pas les rôles qu'ils devaient tenir. Récemment, un **règlement intérieur standard** a été proposé aux AV. (...)

La prise de décision se fait selon des procédures et des processus de formation de consensus exprimés par quelques personnes reconnues pour le faire et qui donnent à penser que la formation du consensus s'appuie sur une base large. (...)

Le fonctionnement démocratique est à la fois un principe de départ et l'aboutissement d'une démarche rigoureuse.

Ce qu'il faut, c'est aider les gens à mettre en place des procédures de prise de décision qui font que l'instance de décision soit reconnue, qu'elle ait un mandat et que la décision prise soit aussi reconnue par l'ensemble du groupe, même si tout le monde n'est pas d'accord.

Extraits de **DOUCET M.J.**, La Lettre du Réseau GAO n° 17.

Pour dépasser leurs faiblesses, les groupements doivent veiller à définir des stratégies correspondant à leurs besoins et des règles de fonctionnement à la fois garantes d'une gestion rigoureuse et transparente et appropriées par les membres.

44. Le rôle des responsables paysans

L'émergence et le rôle des responsables des organisations rurales renvoient à l'analyse du fonctionnement interne et de l'articulation de ces organisations avec la société locale, mais aussi avec les pouvoirs publics et agents économiques (privés).

• Au sein d'organisations d'une certaine importance, on rencontre des leaders charismatiques qui sont « *de fortes personnalités, à cheval sur deux mondes, ayant suivi une scolarisation même incomplète, parfois fonctionnaires renonçant à leur poste, ayant été travailleurs migrants ou ayant voyagé, ayant su tisser des*

liens amicaux ou familiaux avec des groupes extérieurs au monde paysan » (Gentil D., 1986). Ils ont une « *capacité à formuler un projet mobilisateur à partir des aspirations diffuses, et ceci dans un langage qui sonne juste et qui fonde en partie le charisme qu'on leur attribue* » (Mercoiret M.R., 1990).

L e dirigeant et sa base

« Si j'occupe le poste qui est actuellement le mien au SYCOV, c'est parce que la base l'a voulu, son expression a une importance fondamentale. On ne saurait toutefois en rester à cette simple affirmation et il est du devoir des leaders paysans, à partir des volontés et des attentes formulées par ceux qui les ont élus, d'instruire chacun de toutes les données de la situation, ainsi que des différentes démarches ou négociations possibles pour qu'ensemble, dirigeants et membres de base réunis, nous arrivions à un consensus sur les actions à entreprendre ».

BERTHE B.A., Président du SYCOV, extraits de **FPH, 1992.**

• Il peut être intéressant d'observer les **modes de légitimité** des dirigeants paysans. Comment et par qui un dirigeant a-t-il été reconnu? N'y a-t-il pas le risque de déstabiliser des dirigeants en leur conférant une légitimité « de l'extérieur »?

La représentativité s'acquiert et s'entretient. Elle recouvre par ailleurs un sens différent selon les sociétés et les cultures. Pour les pays du Nord, la représentativité est un concept politique qui sous-entend des mécanismes de délégation fonctionnant selon un mode démocratique (vote). Cette vision se nuance déjà lorsque le mode de désignation change (vote à bulletin secret ou à main levée) et en fonction du mode de désignation des personnes éligibles.

Au-delà des discours et des chiffres douteux (nombre de cartes vendues,...), il convient d'être lucide sur le fonctionnement interne d'une organisation et sur le type d'intérêt qu'elle défend.

Représentatif par rapport à qui?

La représentativité des organisations paysannes peut s'apprécier **par rapport aux populations**, en étudiant le fonctionnement de l'OP (représentation des différentes catégories de population,...) et le degré d'intégration des leaders à la société locale (rapport aux structures de pouvoir traditionnelles,...).

La représentativité des OP s'apprécie aussi **par rapport à leurs membres**. On peut en avoir une idée en observant la nature du leadership, le taux de rotation des responsables, le cumul des fonctions par les responsables, l'existence ou non d'un système d'incitation, de décision et de sanction.

Extraits de JACOB J.P. et MARGOT F., 1993.

La légitimité des responsables repose parfois sur leur capacité à drainer des ressources financières et matérielles pour leur communauté. Ainsi, le dirigeant est en général choisi par ses mandants, non pas parce qu'il est représentatif du « paysan moyen », mais plutôt parce qu'il est supposé, sur la base de ses qualités reconnues, défendre mieux que les autres les intérêts des paysans, et avoir accès aux financements extérieurs. Plus généralement, les organisations paysannes reconnaissent des leaders dans lesquels elles voient des modèles pour leur développement futur :

Une exigence et une vision

Certains individus s'avancent plus loin que les autres. Ils ont une exigence plus grande que les autres (« la manière dont on est en train de réfléchir sur l'Union nous empêche de dormir. Nous voulons que l'Union soit un modèle pour toute la région » El Hadj SOUMAMA, M'Bida, Niger. « On veut mettre tout en œuvre pour atteindre les premières unions qui ont été créées et les dépasser », KARMA). Ils ont également une capacité de vision plus développée (« la nuit, je rêve des moyens qui peuvent nous permettre d'améliorer la situation, je rêve de nouvelles canalisations pour irriguer les rizières ; je voudrais voir où les techniques nouvelles sont utilisées », El Hadj ALZOUMA, M'Bida), un sens de l'innovation, de

l'initiative, une forme d'audace également. La présence de tels hommes ou de telles femmes constituent un « ferment » extrêmement fécond pour l'avancée des organisations paysannes.

Extraits de BARBEDETTE L. et OUEDRAOGO J., 1993.

La légitimité des dirigeants renvoie à celle des organisations vis-à-vis de leur environnement et de leurs partenaires.

DES INTERLOCUTEURS SÉRIEUX ?

Les organisations paysannes peuvent-elles devenir des partenaires légitimes, être reconnues comme représentatives et considérées comme des interlocuteurs sérieux? Cette légitimité doit s'acquérir à différents niveaux :

- vis-à-vis de l'État et de ses appareils, la partie est plus difficile du fait du complexe de supériorité des cadres vis-à-vis des paysans et de la perte de leurs privilèges. Les cadres ont alors tendance à freiner les évolutions et préfèrent s'allier aux commerçants plutôt qu'aux paysans.

- vis-à-vis de l'extérieur et notamment des bailleurs de fonds et des ONG. Malgré la mode favorable aux organisations paysannes, les bailleurs de fonds ont tendance à considérer les OP comme un instrument de leur propre politique. Elles doivent rester à la place qui leur a été impartie, se couler dans un moule juridique déterminé du sommet et remplir à moindre coût les fonctions économiques anciennement exercées par les cadres. Si l'efficacité économique n'est pas au rendez-vous, si les OP « partent dans tous les sens », ne se coordonnent pas ou ne se fédèrent pas dans des cadres logiques, « font de la politique » ou du social, ont d'autres priorités que celles définies dans la politique et les programmes nationaux, elles seront rapidement disqualifiées. Et on reviendra aux anciennes certitudes : les paysans sont faits pour produire, les commerçants pour approvisionner et commercialiser et les cadres pour diriger et conseiller.

Éléments issus de GENTIL D., 1993.

Lors d'un entretien avec un responsable paysan sur la vision que les intervenants portent sur les OPR, il lui a été demandé de dire ce qu'il pense du fait que les bailleurs de fonds mettent en avant des critères de représentativité et de « fonctionnement démocratique » pour questionner la légitimité des OPR. Voici sa réponse :

**Adapter l'appui
à l'exigence
de nouvelles
compétences
dans les OPR**

Le langage des bailleurs de fonds

De toutes façons, on ne comprend pas le langage des bailleurs de fonds. Des groupements existent, une fédération a été créée et est reconnue par l'ensemble des groupements de base : mais les bailleurs de fonds nous posent la question de notre reconnaissance. Je pense que ces interrogations correspondent à des craintes : on ne veut pas forcément avoir pour interlocuteurs des organisations paysannes. Ce sont les structures administratives qui sont les interlocuteurs privilégiés des bailleurs de fonds : ils ont toujours travaillé avec elles et continuent à le faire. Je dirais qu'il est grand temps de changer un peu de discours et de faire confiance à ces organisations paysannes. Si on avait commencé par ça, les choses auraient changé beaucoup plus vite et dans l'intérêt du milieu rural africain.

Extraits d'un entretien avec DIALLO M.P., Président de la Fédération des paysans de Moyenne Guinée, La Lettre du Réseau GAO n° 20.

La complexification des organisations va induire de nouveaux rôles -exigeant de nouvelles compétences-, sur lesquels il faut d'ores et déjà réfléchir en tenant compte de la spécificité de chaque organisation.

• Il est par ailleurs intéressant de voir comment les organisations paysannes et leurs dirigeants peuvent **mobiliser des compétences extérieures** pour répondre à leurs besoins. Avec ce thème, peu évoqué, se pose la question de **la transparence de l'offre d'appui**. Les nouveaux responsables d'organisations paysannes connaissent peu ou pas les organismes susceptibles de leur apporter un appui. De plus en plus, sont dénoncées les relations paternalistes ou de clientélisme que la plupart des organismes d'appui (du Sud comme du Nord) développent vis-à-vis des organisations paysannes, qui leur servent de faire-valoir dans la compétition pour l'accès aux nouvelles ressources financières que les bailleurs de fonds sont disposés à allouer au renforcement des OP. Ceci est illustré par le cas de figure devenu classique de plusieurs organismes appuyant la même organisation paysanne sans aucune concertation.

Dans les pays où l'agriculture est à base communautaire, familiale et villageoise, le « métier » d'agriculteur est mal défini. Or, une organisation paysanne exprime les aspirations et les revendications de ceux qui travaillent dans l'agriculture et qui en vivent. Les bailleurs de fonds, les ONG, les partenaires du Nord doivent tenir compte de cette situation particulière.

Un personnel qualifié pour les OP?

On observe dans presque toutes les fédérations une répugnance à introduire dans les équipes dirigeantes des techniciens spécialisés, soit comme salariés, soit comme consultants. Tout se passe comme si les responsables paysans choisissaient volontairement de tâtonner et d'expérimenter eux-mêmes, en matière de gestion ou d'organisation, plutôt que d'introduire des cadres salariés (voir aussi La Lettre du Réseau GAO, n° 21).

Extraits de PELLOQUIN M. et LECOMTE B., 1993.

Que pourraient être demain les organisations paysannes et rurales

2

Beaucoup de travaux et de témoignages permettent aujourd'hui de mieux connaître les groupements et les organisations paysannes et rurales en Afrique. Notre première partie a essayé d'en recenser les principaux résultats.

Une fois que l'on sait qui on est, il faut savoir où l'on va! Les dirigeants des organisations ont une vision plus ou moins claire de l'avenir et la projettent sur leurs organisations. Les membres des organisations ont des attentes, des aspirations et les expriment plus ou moins explicitement à leurs dirigeants.

Les différents partenaires du développement (ONG, bailleurs de fonds, recherche...) et l'État ont pour leur part des visions sur ce que devraient être les organisations rurales et le rôle qu'elles devraient jouer, même si ces visions ne sont pas non plus forcément claires.

Tous ces points de vue forment **un faisceau** d'opinions, d'idées où se mêlent des mots et des concepts qui s'entrechoquent pour exprimer des attentes et des points de vue parfois dissemblables.

Nous ne parlons pas tous le même langage et c'est normal car nous n'avons pas tous la même position dans la société, la même histoire et nous n'avons pas tous les mêmes objectifs. Pour créer des lieux de dialogue, de négociation, il faut que les attentes de chacun soient clairement exprimées pour que l'autre puisse en saisir le message. Mais il faut aussi être conscient des limites de ce

genre de démarche, dans la mesure où **l'information est avant tout un instrument de pouvoir**. Tout le monde n'a pas le même intérêt à dévoiler ses objectifs et ses projets. Pourtant, face à l'urgence de la résolution des problèmes qui affectent les agricultures du sud, une évolution vers un dialogue entre les parties concernées - même consensuelle dans un premier temps - semble nécessaire.

L'analyse des points de vue de chacun n'est pas qu'un simple exercice de style. Chacun a sa façon de voir les choses et son action est guidée par ses objectifs et ses références. Ceci conduit souvent à des situations parfois ambiguës, où les objectifs initiaux des organisations paysannes se complexifient au gré des opportunités et des occasions suscitées de l'extérieur. L'histoire et le développement des organisations paysannes sont en fait rarement linéaires et mécaniques. Ils obéissent le plus souvent à des sursauts et des à-coups.

Dans cette partie, nous nous efforcerons d'illustrer des points de vue nombreux et divers sur la même question : quel avenir et quel rôle pour les organisations paysannes et rurales? Pour ce faire, nous passerons en revue les différents acteurs, à savoir les paysans et leurs interlocuteurs (bailleurs de fonds, organismes privés d'appui, administration et sociétés d'intervention). De ces diverses opinions, nous essayerons de dégager quelques pistes pour la réflexion et l'action.

Les organisations paysannes vues par leurs promoteurs

Sans prétendre représenter ou transmettre l'opinion des responsables paysans africains, il peut être utile ici de rapporter quelques propos illustrant la vision qu'ont les africains de leurs organisations et comment ils envisagent l'avenir.

RENFORCER NOTRE POUVOIR DE NÉGOCIATION

« Les organisations paysannes savent que de plus en plus elles seront seules, avec quelques compagnons de route, face aux États, aux bailleurs de fonds, aux responsables des différentes filières. Si elles veulent survivre à cette heure de vérité, elles doivent être efficaces et rigoureuses pour faire mentir ceux qui ont déjà prédit leur échec. Elles doivent grandir en se fédérant au niveau national et africain, afin de construire de véritables alternatives à la crise que connaissent nos pays »

(Bara GOUDIABY, CADEF, Sénégal).

« Les organisations paysannes doivent aider les producteurs à s'adapter aux besoins des consommateurs en mettant l'accent sur la qualité des produits, le calendrier des récoltes en fonction du marché ». « Dans certains endroits, les organisations sont nombreuses et chacune veut se faire entendre. Les OP doivent se retrouver autour d'une table pour parler un seul langage »

(Babacar NDAO, ASESCAW, Sénégal).

« Nos capacités de négociation sont assez limitées. Nous devons donner, souvent rapidement, notre point de vue sur beaucoup de questions, sans avoir toujours les moyens de les étudier de façon approfondie. Il faut que sur chaque sujet, à tout moment, nous ayons une position bien réfléchie et argumentée »

(Baba Antoine BERTHÉ, SYCOV, Mali).

Extraits de *Courrier Afrique* n° 18, 1993.

NAISSANCE D'ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES EN CÔTE D'IVOIRE

Avant notre congrès constitutif, nous pensions créer une Union des agriculteurs de Côte d'Ivoire qui aurait eu un rôle revendicatif mais aussi un rôle de partenaire commercial. Les agriculteurs qui se sont retrouvés à ce congrès (juillet 1991) ont dit : « nous venons là pour revendiquer nos droits, pour créer une organisation de lutte ». Ils ont voulu un syndicat et SYNAGCI est né. Conscients qu'un syndicat n'avait pas pour objectif d'être un partenaire commercial, nous avons demandé au syndicat de mettre en place une coopérative (COOPAGCI, créée en avril 1992). Afin de ne pas prêter le flanc aux attaques en vue de nous diviser, nous avons décidé, pour un temps encore non déterminé, que les mêmes hommes conduiraient les deux organisations. Après, nous souhaitons mettre en place une mutuelle.

Nous négocions directement avec nos partenaires de la filière (firmes, achat d'intrants) sans passer par l'administration. Nous pensons que les syndicats, petit à petit, devraient s'estomper au profit de la coopérative car si nous nous prenons en charge nous-mêmes, l'État n'intervenant plus, c'est beaucoup plus les aspects commerciaux qui vont primer par rapport à l'aspect syndical.

Extraits d'un entretien avec Monnet L.E., Secrétaire général de SYNAGCI, président du CA de COOPAGCI, Côte d'Ivoire. *La Lettre du Réseau GAO* n° 16.

Défendre les intérêts des paysans

On ne peut pas qualifier la vocation du SYCOV comme politique, sociale ou économique. L'organisation du mouvement et du syndicat doit conduire les paysans à défendre leurs intérêts, qu'ils soient économiques ou politiques.

Les moyens dont nous disposons proviennent de nos cotisations et d'un prélèvement sur le prix du coton. Avec l'administration, nous recherchons notre autonomie.

Concernant l'approvisionnement, il faudrait une structure sous-régionale africaine qui se charge de l'approvisionnement des intrants de manière à amoindrir les prix. La solution serait d'envisager une organisation régionale gérée par les paysans du Mali, du Bénin, de la Côte d'Ivoire et d'autres pays.

Entretiens avec des dirigeants du SYCOV :
extraits de DAGNON G., 1992.

Lors des différentes Conférences Nationales dans quelques pays africains, les paysans ont rarement eu la parole. On notera cependant un témoignage intéressant et sans doute assez représentatif.

Au Niger, le Président de l'Union de Zinder, El Hadj ALZOUMA, est l'un des rares paysans qui a eu la possibilité de s'exprimer à la tribune de la Conférence Nationale. Le message qu'il a cherché à faire passer à cette occasion tenait en quatre points :

- *Laisser au monde paysan la liberté de s'organiser (en dehors de l'UNC),*
- *Laisser aux organisations paysannes la possibilité d'accéder aux bailleurs de fonds sans passer par des intermédiaires,*
- *Permettre la liberté d'échange entre pays voisins,*
- *Faciliter aux paysans l'accès aux moyens techniques leur permettant d'exploiter leur seule richesse, la terre.*

Extraits tirés de BARBEDETTE L. et OUEDRAOGO J., 1993.

Ces quelques opinions sont celles de responsables ayant acquis une certaine expérience et rompus à l'exercice du contact avec les partenaires extérieurs. Il est intéressant de les compléter par des témoignages de membres d'organisations ou de producteurs ayant des responsabilités plus locales.

Nous voulons être reconnus

Les paysans ne s'entendaient pas très bien avec le CAC (structure en charge de l'encadrement des coopératives). Les villages ont décidé de se réunir pour former un groupe et travailler plus sérieusement au lieu de passer par eux. On a formé le groupe vers 1988 et aujourd'hui il compte 28 villages. On veut que notre démarche soit reconnue au niveau régional et même national.

Extrait d'un entretien avec Gérard TOGO, GBCA, région de Mopti au Mali (La Lettre du Réseau GAO n° 17).

Nous pourrions multiplier les témoignages : ils sont nombreux et convergent en général vers les mêmes thèmes : le besoin d'une reconnaissance (reconnaissance du monde rural, reconnaissance sociale, politique,...), la volonté d'agir socialement et économiquement (ne plus subir la domination de l'administration et pouvoir négocier avec les commerçants...) et bien sûr les objectifs légitimes d'amélioration des conditions d'existence des paysans.

Cependant, en se développant, les organisations paysannes ne verront pas leur rôle se limiter au plan économique, social et politique. En se situant à un niveau intermédiaire entre le pouvoir central et la société civile, elles peuvent apporter une dimension culturelle au mode de vie de leur société. Ceci peut passer par la redéfinition des rapports qui lient les ruraux aux autres acteurs, que ce soient les bailleurs de fonds, les autorités administratives ou « culturelles ».

**Le mouvement paysan, c'est tout à la fois :
une histoire, une entité,
une pensée paysanne,
une série de luttes,
des forces
qui s'organisent,
qui agissent pour
défendre les intérêts
des paysans
et qui sont contrôlées
par les paysans.**

Éléments tirés d'une définition donnée par des leaders d'OP camerounaises, cités par BARBEDETTE L. et OUEDRAOGO J., 1993.

Redevenir des hommes

CISSOKHO M. (Président du CNCR) décrit la tactique prudente des organisations paysannes d'Afrique de l'Ouest en expliquant que ces organisations se sont d'abord faites « **serpent** », et se sont cachées pour grandir discrètement. Ensuite, elles se sont faites « **caméléon** » cherchant à se mettre d'accord avec tout le monde pour ne pas bloquer (c'est la phase où l'on négocie de l'argent pour le puits, parce que le bailleur aime les puits, et l'on utilise cet argent pour construire une mosquée parce que la mosquée fait plaisir au marabout); ce n'est que lorsque les organisations se sont senties assez fortes qu'elles sont devenues « **scorpion** »; alors, elles ont pu piquer ceux avec qui elles avaient joué le caméléon. « Aujourd'hui concluait-il, **nous voulons redevenir des hommes** ».

Extraits de BARBEDETTE L., 1993.

2

Les organisations paysannes vues par leurs partenaires

Parmi les interlocuteurs des organisations paysannes, on peut identifier de grandes familles : les bailleurs de fonds, les ONG, les organismes privés, l'administration et les sociétés d'intervention. Au sein de chaque structure existent des personnes animées par des intérêts et possédant des visions parfois contrastées. Toutefois, même si l'exercice consiste à forcer le trait, on peut cerner des logiques institutionnelles liées à l'histoire des organismes de développement, leur enracinement social et politique, leur « culture », leur projet...

21. Le point de vue des bailleurs de fonds

Il diffère bien sûr suivant le bailleur de fonds, suivant les périodes mais aussi suivant les personnes et les sensibilités au sein d'une même structure. On peut quand même relever des tendances lourdes et des constantes.

UN DISCOURS QUI CHANGE...

Depuis 1980 où il est question de « promouvoir l'organisation des producteurs », le discours de la CCCE (actuelle CFD) s'enrichit progressivement. On parle de « confier aux paysans une part de responsabilité », de « favoriser l'exercice des responsabilités collectives »,... A partir de 1984, l'encadrement classique est de plus en plus remis en cause et on parle de l'autonomie des groupements. Les réflexions du Ministère de la Coopération et du Développement vont dans le même sens : « il faut aider à l'émergence d'une véritable profession agricole,... le développement résultera plus d'une dynamique interne s'exprimant au niveau d'une communauté locale que d'une implantation extérieure dominée par l'État ou une aide étrangère ».

Extraits de DEVEZE J.C. et ROUVIERE M.C., 1991.

Le Ministère français de la Coopération et du Développement soutient depuis peu une démarche particulière d'accompagnement à l'émergence d'organisations paysannes appelée « professionnalisation ».

LES OBJECTIFS DE LA PROFESSIONNALISATION DE L'AGRICULTURE

La démarche dite de professionnalisation consiste à aider les producteurs ruraux à se comporter en entrepreneurs de micro-entreprises agricoles et artisanales, acteurs directs de leur développement par la promotion de leur capacité de négociation et de cogestion avec les autres producteurs, les collectivités locales, l'État et les bailleurs de fonds.

A partir d'un inventaire des organisations de producteurs et d'un appui aux échanges entre organisations, nous souhaitons appuyer l'émergence de fédérations régionales et nationales de producteurs, tout en contribuant à coordonner les appuis extérieurs (publics et privés) apportés à ces organisations.

Cette démarche rencontre souvent la résistance des agents de l'État, qui considèrent que la réorientation de l'attribution des ressources par des projets au profit direct des producteurs constitue pour eux une perte de pouvoir. A terme, l'association des producteurs à la cogestion des filières agricoles aura peut-être pour effet de diminuer les prélèvements de l'État sur les produits de l'agriculture et permettre ainsi aux producteurs de co-financer leur développement.

Extraits d'un entretien avec VALLAT B., Ministère de la Coopération La Lettre du Réseau GAO n° 16.

La Coopération Suisse offre d'intéressants exemples d'expériences privilégiant l'appui direct à des initiatives de bases. La souplesse et la qualité de ses interventions sont souvent un atout certain pour le développement d'organisations paysannes, de communautés villageoises ou de groupes sociaux professionnels plus autonomes.

La Caisse française de développement, de par son caractère d'organisme financier, privilégie l'appui à des organisations porteuses d'activités économiques jugées viables.

Renforcer une profession agricole en Afrique

Le foisonnement d'organisations et d'initiatives sur le terrain est en train de conduire, compte tenu de l'évolution rapide des

contextes socio-politiques et économiques, à des regroupements qui prennent des formes multiples. Ils couvrent des champs divers sans qu'on puisse toujours clairement distinguer entre mouvement syndical, organisation économique ou de crédit, groupement à caractère socio-culturel. Les facteurs de regroupement peuvent être liés à un produit, à un leader, à une ethnie, à une interférence extérieure, à une conjoncture politique...

Compte tenu des divers champs couverts par ces différentes organisations et la spécificité des contextes africains dans lesquels elles cherchent à se développer, il semble prioritaire par rapport aux enjeux du développement d'appuyer l'émergence d'organisations pouvant acquérir rapidement un poids économique. Celui-ci paraît être le seul garant de leurs rôles futurs au niveau syndical et politique.

Extraits d'un article de D'ANDLAU G. et DEVEZE J.C., CFD (La Lettre du Réseau GAO n° 16).

Les bailleurs de fonds sont parfois plus tranchés dans la formulation des priorités devant guider leur action.

Quelles organisations privilégier?

La clé du soutien aux organisations paysannes quelles qu'elles soient consiste à créer un environnement favorable, dans lequel les activités de ces groupes ne soient pas restreintes par les pouvoirs publics.

Les coopératives ou les groupements paysans ne devraient pas (...) être astreints à des fonctions économiques et sociales extérieures à leurs activités commerciales. (...)

Pour peu que leurs activités soient bien planifiées, ils peuvent fonctionner efficacement sans subsides et payer des taux d'intérêt commerciaux. La bonne gestion et la solidité financière sont aussi importantes pour elles que pour les entreprises privées.

CLEAVER K., Document technique n° 203, 1993.

**Adapter le discours
à la pratique :
le changement
du discours
et des objectifs
ne doit-il pas induire
celui des procédures
et des mécanismes
d'appui?**

La position exprimée s'inscrit bien dans le courant de pensée libéral et, si elle est appliquée à la lettre, elle risquerait de ne concerner que très peu d'organisations paysannes. Par ailleurs, cette approche ne risque-t-elle pas de confondre « privatisation de l'agriculture » et « privatisation des organisations de producteurs » ?

Cette évolution dans les discours et dans la pratique est sans doute à relier à la nécessaire recherche de solutions, face à une crise de plus en plus aiguë et des pratiques de coopération de moins en moins adaptées aux enjeux et aux structures sociales. On observe toutefois une certaine inertie entre les volontés affichées, la bonne volonté parfois indéniable et la rigidité des procédures d'élaboration des programmes de coopération, des mécanismes de financement et de prise de décision qui, au bout du compte, déterminent encore pour une grande part la qualité et l'efficacité de l'aide apportée et conditionnent l'évolution des OPR.

Lors d'une rencontre internationale (voir Saïld, 1994), les participants africains ont eu à répondre à une question sur les modes d'appui des bailleurs de fonds : « *comment améliorer, modifier les procédures, les pratiques d'aide pour renforcer l'autonomie des OP?* ». Une des réponses a été formulée à travers la comptabilité d'entreprise :

« En même temps que le modèle de comptabilité, n'introduit-on pas une certaine vision du monde conforme à l'économie marchande, mais pas forcément aux aspirations paysannes? (...) En forçant à adopter des procédures, des gestes ou des modes d'organisation différents de ceux auxquels les paysans sont culturellement habitués, ces outils peuvent rendre les utilisateurs paysans dépendants de logiques qui leurs sont étrangères, dans le cadre desquelles leurs possibilités d'innovation -et donc d'émancipation- sont limitées. Au-delà de la question strictement technique de l'outil comptable, celui qui a le pouvoir d'imposer sa comptabilité n'a-t-il pas aussi quelque part le pouvoir d'imposer sa vision du monde et ses valeurs? »

Extraits de SAÏLD, 1994.

Il est donc important que les OPR prennent assez de poids économique et de force politique pour être capables de faire entendre leur position auprès de certains bailleurs de fonds qui les considèrent encore comme les instruments de leur politique. On peut se

demander s'ils sont toujours bien préparés à travailler avec des OPR alors qu'ils manquent encore trop souvent de pratiques approfondies de partenariat sur le terrain.

22. Les organismes privés d'appui aux organisations paysannes

Ils sont très divers et d'origine multiple. Églises, ONG, Bureaux d'étude, Organisations professionnelles agricoles (OPA) du nord ou comités de jumelage, tous ces organismes sont engagés dans des programmes ou des projets d'appui au développement rural où les organisations paysannes ont une place de plus en plus importante. Comme les autres acteurs, ils produisent souvent un discours sur leurs pratiques mais ne pratiquent par toujours ce qu'ils disent. On peut dans un premier temps analyser les positions ou les opinions exprimées sur ce que devraient être les organisations paysannes. Même si ce ne sont que des mots, cela peut nous permettre de comprendre comment ces organismes structurent leurs actions d'appui aux OP.

221. La mouvance ONG

Il ne s'agit pas de faire un amalgame simplificateur d'organismes différents dans leurs objectifs et leurs pratiques, mais de dégager **des principes, des idées forces** qui se retrouvent en général (du moins dans le discours) dans la plupart de ces organismes en contact direct avec le terrain.

- La description du **groupement villageois idéal** et des étapes et moyens pour y parvenir apparaissent avec une grande régularité dans les différentes publications des ONG.

- On trouve dans des documents divers (articles, ouvrages) **des recommandations, des remarques** sur le chemin à suivre dans la voie des organisations fédératives. Les exemples ne manquent pas pour indiquer les obstacles à éviter et insister sur les points ou conditions à réunir et **les principes à suivre** pour mieux s'organiser localement, régionalement et nationalement.

CONSERVER L'INITIATIVE DU CHANGEMENT

*Concernant les associations villageoises de développement en Afrique de l'Ouest, l'auteur montre comment à partir des **conditions d'émergence** (démarche volontariste, réflexion collective, vide créé par l'État...), **de l'enracinement dans le milieu** (consensus entre les pouvoirs traditionnels et des « élites »...), **et de la conquête d'une crédibilité** (vis-à-vis des adhérents, de l'extérieur), les différents ingrédients d'une expérience réussie sont évoqués. En prenant place dans la société locale et en conservant l'initiative du changement, l'association villageoise se donne les moyens de contribuer au développement d'un mouvement paysan structuré au niveau local puis national.*

Éléments tirés de BERTHOME J., 1990.

Les ONG, comme les autres intervenants en milieu rural, ne sont pas à l'abri de la tendance assez générale des organismes d'appui ou de financement à se forger une méthode d'intervention, qui souvent peut être très différente de celle d'un autre organisme intervenant sur le même terrain. Même si elles étaient similaires, le manque de collaboration ferait qu'il n'y aura pas une harmonisation des interventions.

« Plusieurs ONG viennent dans la région et ciblent les mêmes organisations. Ce sont des agents extérieurs qui viennent troubler l'atmosphère (...) Voulant encadrer les paysans, ces ONG, qui passent parlent toujours de la même chose aux paysans, les entraînent dans de multiples réunions. Si les ONG pouvaient se répartir la tâche de manière à ce qu'elles ne soient pas une charge supplémentaire pour les paysans » (Immaculée Birheka, UWAKI, Zaïre).

Il est à préciser que la diversité des interventions est aussi liée au fait qu'il existe de multiples sortes d'ONG, qu'on aura pas la prétention de citer de façon exhaustive ici.

Cependant on peut faire aisément la distinction entre les ONG du Nord et les ONG du Sud, bien qu'elles aient des points communs dans leurs approches en matière d'appui aux OPR. Il y a aussi les « ONG-bailleurs de fonds », qui disposant de moyens financiers importants, élaborent des projets qu'elles exécutent ou font exécuter.

Toutefois, le manque ou l'insuffisance de la concertation et même la concurrence entre organismes d'appui localement est une réalité : chaque ONG cherche à faire valoir ses relations avec des paysans, organisés de préférence, pour justifier de son travail vis-à-vis de ses sources de financement (publiques ou privées). Si des collectifs d'ONG existent presque partout, ils sont encore loin d'assurer un rôle de véritable concertation entre opérateurs d'appui au monde rural. Cette difficulté de concertation est encore plus forte lorsque l'on se rapproche des sources de financement, c'est-à-dire du Nord.

Le développement a tant à gagner dans une concertation entre partenaires du Nord et du Sud qui interviennent dans une même zone.

222. Les bureaux d'études

Le discours des bureaux d'études sur les organisations paysannes est balisé par les relations étroites et quasi-symbiotiques qu'ils entretiennent avec les bailleurs de fonds. L'expérience parfois longue de quelques-uns d'entre eux dans des programmes d'appui aux organisations paysannes leur confère une position pourtant originale et novatrice.

Dans bien des cas, leur façon de voir les choses et leurs discours sur les organisations paysannes tendent à s'adapter au double mouvement de l'émergence d'un discours et d'une pratique ONG reconnue de plus en plus par tous, et de leurs contraintes financières et de fonctionnement privilégiant la réponse à des appels d'offre (avec toute la codification que cela impose).

Avec l'orientation actuelle vers la professionnalisation des OPR, l'existence de bureaux d'études au Sud ne pourrait-elle pas faciliter **la contractualisation des appuis** aux OPR?

223. Les organisations professionnelles agricoles des pays du Nord

Les organisations professionnelles agricoles du Nord participent-elles aussi à ce concert de recommandations et s'engagent de plus en plus dans des actions d'appui à des organisations paysannes du Sud. Tout en se défendant de vouloir plaquer un schéma préconçu d'organisation, les recommandations et les principes qu'elles peuvent mettre en avant véhiculent pourtant des valeurs qui correspondent aux principes d'organisation des sociétés du Nord. Il convient d'en être conscient et d'explicitier au mieux **les étapes et le cheminement** de ceux qui ont participé à la structuration d'organisations fédératives.

Des organisations agricoles indépendantes

*S'il n'existe pas de modèle universel, une **solide structure de gestion interne** est l'un des piliers d'une organisation agricole totalement indépendante. Le processus de prise de décision, le style de gestion, le sens de l'engagement sont autant de points sensibles. Il faut renforcer la responsabilisation à tous les niveaux et assurer la transparence et le contrôle financier.*

Vis-à-vis de l'extérieur, l'organisation doit développer une capacité de négociation et être reconnue. La communication¹ est un élément vital de la viabilité.

Extraits de **FIPA**, 1992.

La Coopération française et certaines organisations liées aux milieux professionnels agricoles français ont introduit récemment le concept de **professionnalisation de l'agriculture** pour l'appui aux OPR.

1. Cas de la Fédération du Fouta Djallon (Guinée) qui choisit des membres de son bureau relativement proches les uns des autres pour une meilleure communication.
La Lettre du Réseau GAO, n° 14.

LE MÉTIER D'AGRICULTEUR

Les auteurs montrent comment cette idée part de la définition d'un métier d'agriculteur.

L'agriculteur pratique un métier car il applique et combine des savoir-faire, il prend des risques (chef d'exploitation) et gère ses affaires en fonction de l'environnement de l'exploitation (aléas économiques, climatiques...). Faire son métier c'est être un partenaire à part entière de tous les acteurs qui œuvrent en milieu rural. L'agriculteur assure la gestion technico-économique de l'exploitation, il est agriculteur de métier et non plus seulement paysan de son état.

Une organisation professionnelle est un lieu où se retrouvent des personnes parlant un même langage parce qu'exerçant un même métier. La professionnalisation de l'agriculture, c'est permettre l'émergence de groupes, avec leurs leaders. Elle suppose la responsabilisation progressive des producteurs et leur participation à toutes les instances où se décide la politique agricole.

FERAILLE J.N. et ROSSIN F., MCD et AFDI, 1992.

Dans les faits ou du moins dans les intentions, les objectifs affichés par les organismes privés sont assez semblables à ceux des projets d'appui aux paysans depuis des décennies. L'innovation, mais elle est de taille, consiste à dire que l'on va travailler **a priori à côté de l'État** (tout en établissant avec lui des liens de concertation/négociation et les nécessaires conventions de coopération), alors que pendant plusieurs décennies, toute forme d'appui au monde rural passait forcément par une structure étatique.

Ce concept de professionnalisation de l'agriculture est maintenant utilisé par un nombre croissant d'opérateurs sans que ses utilisateurs soient pour autant d'accord sur ce qu'il recouvre et implique. On relèvera quelques opinions révélatrices de la **diversité des points de vue** et surtout du caractère encore embryonnaire de cette approche de l'appui aux OPR :

• *Professionnalisation de l'agriculture, c'est-à-dire accroître l'**autonomie** des agriculteurs pour qu'ils puissent acquérir des moyens/outils maîtrisables par eux (BEAUDOUX E. et TEYSSIER S., 1992, page 30).*

• *La professionnalisation est vue comme un processus amenant « le passage du niveau local à une véritable **représentativité** de la profession agricole au niveau régional et national » (DEVÈZE J.C., note ronéotypée, 1991).*

• *« La professionnalisation doit permettre aux mouvements socio-professionnels en gestation de participer à la définition des politiques et des stratégies de développement en tant qu'acteurs ayant un **réel poids économique, technique et politique** » (COURTANT J.J., note ronéotypée, 1990).*

En plus de cette diversité, liée en partie à la diversité des intérêts de ceux qui agissent en appui aux organisations paysannes, on peut relever quelques axes caractérisant une certaine vision de l'accompagnement des organisations paysannes dans leur développement (qu'on l'appelle professionnalisation ou non) :

• **Un changement d'échelle** : d'une multitude de groupements locaux, souvent plurifonctionnels et mêlant activités sociales et économiques, on passerait progressivement à des **unions**, des **fédérations** de groupements qui seraient les supports institutionnels d'un **mouvement paysan**. Ce changement d'échelle implique sans doute une transformation de la logique des groupements, qui devraient passer d'une logique de captation de ressources (ou de rente) à celle de **négociation** des conditions sociales et économiques de la production agricole (fixation des prix agricoles, conditions du crédit rural...). Il implique aussi une **complexification croissante** des organisations rurales du fait des multiples fonctions et des tâches qu'elles sont amenées à gérer.

• **Un processus identitaire** où le paysan, défini par son état de vie, deviendrait un agriculteur, voire un exploitant agricole **pratiquant un métier** reconnu par l'ensemble de la société, au même titre qu'un comptable ou qu'un médecin par exemple. Ce processus implique à la fois une mutation culturelle des intéressés et une reconnaissance du secteur agricole comme secteur économique et social à part entière, une revalorisation sociale de l'activité agricole.

• **Une évolution vers un modèle d'agriculture cogérée**, où l'établissement de **relations contractuelles** prendraient le pas sur les rap-

ports de domination univoques de l'État ou de gros commerçants sur les paysans. Cet aspect sous-entend que l'on se place le plus souvent dans des zones de cultures de rente, où se sont concentrés les efforts des bailleurs de fonds pour soutenir les agricultures africaines. Sans que les termes en soient clairement établis, on valorise beaucoup **les modèles de type interprofessionnel**, jugés à même de résoudre tous les problèmes et de lisser les conflits potentiels. Qu'en est-il alors des zones sans culture de rente : ne peut-on parler de professionnalisation dans ces régions ? Seront-elles laissées à l'écart ?

Cette démarche est encore trop nouvelle pour en apprécier la pertinence sur le terrain.

23. L'administration

Les États peuvent formuler des propositions, des éléments de politiques agricoles. Les organisations de producteurs sont parfois prises en compte et l'appui à leur apporter est alors précisé.

LA LETTRE DE POLITIQUE DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE (LPDA) EN GUINÉE CONAKRY.

La LPDA est réalisée par le Ministère de l'Agriculture et des Ressources Animales (MARA), en collaboration avec les autres Ministères et services de l'État. Une grande place y est faite à l'organisation du monde rural. Voici quelques extraits de la troisième version, publiée en octobre 1991 :

« La LPDA doit être le document de référence pour tous les partenaires du Développement rural (MARA, Ministères économiques et autres Départements Ministériels). Elle doit fixer les grandes lignes de la collaboration entre le Gouvernement et les Bailleurs de Fonds. » (p. 1)

« La politique contractuelle est amorcée pour le café, à l'initiative des producteurs eux-mêmes et pour le coton à l'initiative du projet coton. L'objectif est d'aboutir à une circulation d'informations sur les coûts, les prix mondiaux et la valeur ajoutée à distribuer. Dans la pratique le dialogue s'instaurera autour de la fixation d'un prix indicatif à la production en début de campagne, destiné à encourager la production et sur les modalités de distribution ou d'affectation de marges additionnelles éventuelles. (...).

Le changement d'échelle des OPR du local au régional, voire au national, a-t-il induit un changement d'échelle dans les modes d'intervention ?

« L'organisation professionnelle des opérateurs en unions ou associations professionnelles pour la représentativité et GIE pour les activités économiques communes doit précéder l'organisation interprofessionnelle, qui implique que les confrontations économiques entre les différents intervenants aient pu être banalisées. » (p. 32)

« C'est sur l'émergence d'organisations paysannes que compte l'État pour adapter le développement du secteur agricole aux réalités économiques et à l'évolution des marchés et contribuer en cela au renforcement de la sécurité alimentaire nationale et au développement des exportations agricoles. » (p. 57)

« Les structures de développement qui ont en charge la promotion des organisations paysannes auront quatre activités prioritaires :

- l'alphabétisation fonctionnelle des responsables et membres des groupements,
- la formation spécifique des opérateurs (technique, en gestion),
- le suivi des opérateurs,
- l'amélioration de l'environnement de service.

La promotion des groupements ne se décrète pas; elle se fera par l'adhésion sans détour des paysans à une entreprise économique viable. La liberté d'association et l'adhésion volontaire seront la règle, garante de la solidité des organisations. L'évolution vers des structures fédératives se fera à un rythme naturel. Les promoteurs des organisations paysannes les y inciteront (incitation à la formation de clubs de réflexion, par exemple) mais se garderont d'être trop directifs. » (p. 62)

Extraits de La Lettre du Réseau GAO, n° 10.

Même si de nouvelles politiques agricoles prennent en compte l'existence de groupements de producteurs et souhaitent les renforcer dans leur rôle, les grandes lignes de ces programmes ne sont pas pour l'instant élaborées en concertation avec des représentants des agriculteurs. Ce sont le plus souvent des experts de diverses coopérations qui participent étroitement à la rédaction de ces textes d'orientation du développement agricole. Ce sont sans doute des transitions nécessaires après des décennies de politiques agricoles « caporalistes » : à l'avenir, le poids des organisations paysannes devrait se faire sentir au moment où se négocie l'avenir de secteurs entiers du monde rural.

Le rôle et la position de l'administration par rapport au monde rural renvoient aux difficiles mutations que connaissent les services publics jusqu'à peu en charge de l'encadrement des populations rurales. Le terme même d'encadrement en dit long sur l'approche dirigiste (« nous devons apporter au paysan la connaissance pour qu'il puisse se développer »), qui a longtemps prévalu au sein des services.

Pourtant, les services publics disposent d'une certaine expertise dont pourrait profiter les OPR - dans le cadre de relations contractuelles à imaginer. De même, les services publics et les bailleurs de fonds doivent associer les OPR à la préparation de nouvelles politiques agricoles. En Guinée, il a été proposé de conduire en parallèle à l'élaboration de toute nouvelle LPDA, la conduite d'une réflexion entre OPR pour qu'elles puissent exprimer leur vision de politique agricole.

24. Les sociétés d'interventions

Elles interviennent généralement dans le cadre de filières de produits de rente (coton, café, cacao...) et sont généralement partie prenante dans le fonctionnement de cette filière. Elles peuvent assumer les fonctions de commercialisation, de transformation, d'approvisionnement en intrants et de financement. Elles ont en général une action de vulgarisation technique et d'encadrement des producteurs, qui les amène à mettre en place des dispositifs d'accompagnement d'organisations paysannes, souvent créées par elles.

On peut aussi citer l'exemple de la restructuration de la filière café/cacao au Cameroun, où la SODECAO (Société de développement du café et du cacao) a vu récemment ses prérogatives modifiées. De nouvelles fonctions lui ont été attribuées.

LA NOUVELLE SODECAO

Le principal objectif est de parvenir à un désengagement de la SODECAO de ses différents rôles et fonctions par un transfert de ceux-ci à des groupements de producteurs et au secteur privé. Le transfert portera principalement sur

Professionnaliser les groupements

Pour la Compagnie française pour le développement des fibres textiles (CFDT), il y a confusion des fonctions au sein des OPR (fonctions d'intérêt général, fonctions professionnelles à caractère technique et fonction syndicale à caractère revendicatif). **Les fonctions syndicales et économiques doivent être bien séparées.** La place d'un syndicat n'est pas de cogérer une filière : c'est une organisation économique qui devrait le faire. Pour la CFDT, l'idéal serait **des groupements à caractère coopératif qui réinvestiraient leur ressources directement dans leurs activités.** Ces groupements rassembleraient des producteurs « homogènes », mais les villages dans leur ensemble risquent de voir d'un mauvais œil la disparition des ressources liées aux producteurs de coton.

Il est difficile d'imaginer le rôle que pourraient jouer des unions de groupements : peut-être celui d'arbitrage dans des débats sur la qualité du produit.

Extraits d'un entretien avec CHAVATTE D., CFDT, 1993.

les responsabilités et les charges concernant : l'approvisionnement et la distribution des intrants, les traitements phytosanitaires, l'encadrement et la commercialisation.

Les missions essentielles de la SOCEDAO s'orienteront désormais dans les directions suivantes :

- Appui à la structuration et à la professionnalisation du monde rural pour permettre le transfert des principales fonctions assurées actuellement par la SODECAO aux groupements de producteurs, au secteur privé et à certains services de l'État.
- Promotion d'un environnement dans lequel les groupements de producteurs pourront demander au secteur privé et à l'Administration les prestations répondant à leurs besoins et rémunérées par eux-mêmes.
- Arrêt progressif de certaines fonctions à transférer sur d'autres services administratifs (pistes, recherche, vulgarisation...).
- Coordination des programmes d'intervention de la SODECAO avec le Ministère de l'Agriculture, en particulier pour la vulgarisation autour de la promotion des groupements de producteurs.

Extraits de BEAUDOUX E. et GANDIN J.P., Ministère de l'Agriculture du Cameroun, SODECAO, CFD, 1993.

Ces positions dénotent une certaine évolution dans la vision qu'ont les sociétés de développement de la **place des paysans dans les filières**. Les sociétés d'intervention sont amenées à se transformer et à adapter leurs pratiques sous la pression des bailleurs de fonds,

des paysans de plus en plus organisés, et du contexte macro-économique. Toutefois, les conceptions qu'elles ont de ce que devraient être les organisations de producteurs restent souvent une vision utilitariste (liée à des objectifs précis en terme de transfert de fonctions aux paysans), souvent associée à une conception linéaire du développement et du renforcement des groupements.

La **SODEFITEX (Société de développement des fibres textiles du Sénégal)** classe les ABP (Associations de base des producteurs) selon trois niveaux d'émancipation :

- ABP de niveau 1 : pas d'alphabétisés, commercialisation primaire du coton graine assurée par la SODEFITEX ou les ABP 3.
- ABP de niveau 2 : producteurs alphabétisés relativement autonomes, commercialisation avec du matériel prêté par la SODEFITEX ou les ABP 3.
- ABP de niveau 3 : l'ABP qui a acquis par ses propres ressources du matériel de collecte (bascules...) pour assurer la commercialisation primaire du coton graine.

Pourtant, des programmes sont initiés par des bailleurs de fonds pour associer les producteurs à la gestion des filières. Mais visiblement, ces derniers sont encore perçus comme des exécutants de fonctions définies sans eux, pour eux; ceci est illustré par l'exemple de la filière cacao en Côte d'Ivoire. Il faut cependant noter des progrès comme la signature de contrats-plans entre la CMDT et l'État malien, grâce au SYCOV.

Associer les producteurs à la gestion des filières et à la définition de leurs rôles : un discours ou une réalité?

Maîtriser la filière, un enjeu pour les producteurs

Je ne connais pas la finalité de ces projets mais ce que je sais, c'est qu'ils ne permettront jamais au paysan ivoirien de maîtriser la filière. Sur le terrain, des sociétés privées (SA) sont constituées : le conseil d'administration est composé de 8 paysans et 4 usiniers. Mais on ne vous permettra jamais d'exporter. On nous a dit que ce qu'on devait faire c'était planter et c'est tout. On oblige le paysan à fournir son produit sans qu'il sache ce qu'on en fait après. Voilà l'esprit de ce projet et nous ne sommes pas d'accord. (...)

Nous, nous avons toujours participé car nous avons toujours fait des efforts : c'est nous qui produisons et c'est la plus grande participation ! Nous devons produire et connaître toute la chaîne. A Paris, on nous a dit que notre rôle était de planter et que c'était plus facile de planter des pieds de cacao que d'exporter. Nous, nous voulons maîtriser la filière de bout en bout.

Propos issus de **KOUAME B.**, La Lettre du Réseau GAO n° 18.

La troisième partie sera l'occasion d'approfondir quelques situations concrètes de restructuration de filières et d'association des producteurs à la gestion de certaines étapes de ces filières.

3

Quelques questionnements

Chaque point de vue, on l'a vu, suscite des interrogations. Il serait difficile de les passer en revue pour les approfondir. Néanmoins, les préoccupations les plus relevées peuvent être regroupées en quelques points qui nous

permettront de traiter du nouveau rôle de l'État, du rôle économique des OPR, de leurs fonctions en général et enfin des nouveaux types de rapports entre partenaires du développement.

Ce que devrait faire l'État

L'État doit intervenir, d'une manière ou d'une autre, dans :

- **La politique foncière** : en garantissant la mise en place d'une législation sécurisante pour les producteurs.
- **La politique d'approvisionnement** : en garantissant l'existence et le bon fonctionnement d'un marché d'approvisionnement pour l'agriculture.
- **La politique de financement de l'agriculture** : en harmonisant les politiques de crédit et de subvention.
- **La politique de commercialisation** : en garantissant la fluidité des marchés et la cohérence entre les politiques nationales et les mesures d'importation de produits alimentaires.
- **La politique juridique** : en simplifiant les démarches et cadres utiles pour les groupements et organisations paysannes.

Éléments issus de **BEAUDOUX E.** et **FORGET E.**, 1992.

31. Quel rôle pour l'État?

Comme le montre tous les exemples des pays du Nord, le développement rural s'est fait avec un soutien actif et conséquent des pouvoirs publics à l'agriculture. Il faut préciser quelles peuvent être **les fonctions remplies par l'État dans une économie de marché.**

Il n'y a pas de recettes mais on peut cependant identifier des domaines où l'État doit jouer un rôle qui, dans beaucoup de situations, reste encore à définir dans ses modalités concrètes d'application.

On peut aussi retrouver la volonté de clarification des rôles en ce qui concerne l'État et ses services.

Redéfinir la place de l'État

*Il faut réintroduire l'État dans la **mission de développement rural** et ainsi « trianguler » les rapports entre communautés villageoises, l'État et la CMDT. Cette mission établit une distinction entre des fonctions qui relèvent du **développement des systèmes de production** et celles qui relèvent de la **planification des ressources et de la gestion concertée**. Ce processus de redéfinition des tâches et de ceux qui doivent les assumer est à relier au projet de décentralisation de l'administration et de l'État malien.*

Extraits de **LE ROY E.** et al., IRAM, 1991.

Cette redéfinition de la place de l'État passe sans doute avant tout par **un changement de la nature** des États africains. Des exemples nombreux et flagrants ont montré la bureaucratisation croissante des administrations africaines dans les décennies passées. Les services en charge du développement rural se sont souvent convertis en structures aux logiques quasi-autonomes, cherchant à reproduire leurs privilèges et sans réel contact avec les problèmes des populations. Une véritable « culture bureaucratique » sclérose souvent des services où pourtant existent des personnes compétentes et de valeur (un des exemples de cette culture bureaucratique étant la tenue de statistiques élaborées sur des bases souvent douteuses et en général à l'utilité plus que contestable).

Pourtant il faudrait **résister à la tentation d'une diabolisation de l'État**. Son rôle de régulateur reste incontestable pour la garantie d'un cadre d'évolution cohérent, et son rôle institutionnel reste aussi important dans des domaines tels que la santé, l'éducation, la formation, l'environnement et le législatif.

Après le désengagement (et de préférence en même temps), il faut penser à **la redéfinition du nouveau rôle de l'État** : garantie d'une stabilité économique minimum, financement de l'agriculture, régulation des équilibres ville/campagne, législation, etc., en concertation étroite avec les bailleurs de fonds, acteurs de plus en plus centraux dans les redéfinitions actuelles.

Un point souvent délicat, et pour lequel peu de solutions satisfaisantes ont été trouvées est celui de **la vulgarisation et du conseil technique**. Outre la querelle sur les mots, on trouve de fortes oppositions entre intervenants et bailleurs de fonds sur la nécessité ou non de faire du conseil technique, et sur la méthode à utiliser.

La vulgarisation agricole est-elle utile?

Dans le cadre de la filière coton en Afrique, les avis sont partagés sur la nécessité de maintenir une vulgarisation agricole. Certains bailleurs de fonds pensent qu'elle n'est plus utile et les compagnies cotonnières mettent en avant la venue de nouveaux producteurs et les changements rapides dans les techniques de production. Au-delà de ce débat existentiel, se pose la question de la méthode : qui fait quoi? Envisageant le transfert de cette fonction aux producteurs, un certain nombre se questions se posent dans la pratique, notamment celle de la rémunération de ces fonctions. Le rôle d'un « relais technique » (paysan animateur) peut être de répercuter les innovations techniques mais aussi d'orienter les choix de recherche appliquée.

Éléments de débats issus d'un séminaire des agronomes de la **CFDT**, 1993.

La vulgarisation agricole est nécessaire au développement et à la maîtrise des productions. Pour que les paysans organisés puissent exprimer un avis sur les pratiques et les orientations, il faudra trouver les moyens d'une participation financière à son coût.

A travers le débat sur la pertinence et les formes de la vulgarisation dans la filière coton, il paraît évident que l'appui et la réflexion sur les thèmes techniques resteront on ne peut plus d'actualité face aux défis qui se posent aux agricultures africaines.

Le rôle de l'État et la vulgarisation agricole : la réflexion n'y gagnerait-elle pas si on y associait, à travers leurs organisations, les principaux concernés... les paysans?

L'engouement pour l'appui aux organisations paysannes et la déliquescence de nombreuses structures publiques ne doivent pas laisser de côté des personnes qui seraient disposées, moyennant des perspectives, d'investir ou d'adapter leurs compétences en accompagnement des mouvements paysans naissants. C'est tout l'enjeu de la constitution rapide d'un **tissu de prestataires de services** divers, capables de répondre aux demandes d'appui diverses et de plus en plus variées des organisations paysannes.

32. Un rôle économique pour les organisations paysannes?

La question du rôle des organisations paysannes dans le secteur économique est très controversée. Pour certains bailleurs de fonds, l'organisation paysanne n'a d'avenir que dans des créneaux économiquement rentables, pour d'autres, les organisations paysannes doivent se cantonner à la production, le reste étant assumé par des agents économiques plus efficaces. S'il ne s'agit pas bien sûr d'affirmer ce que doivent faire les OP, il est intéressant de constater que les observateurs sont diversement préoccupés par la nature et les objectifs des groupements, par leur contexte environnemental ou encore par le problème de la commercialisation -souvent mis par les paysans eux-mêmes- en avant de leurs préoccupations.

Des objectifs pas forcément économiques

« Les organisations paysannes autonomes ne naissent pas pour accomplir des performances d'entreprises. Leur gestation puis leur naissance est, le plus souvent, un processus à base culturelle et socio-politique. Les groupements paysans, par exemple, sont initiés par des hommes et des femmes volontaires qui cherchent comment modifier leur situation d'exclusion actuelle. Les dimensions sociales et culturelles de leur effort sont, au point de départ, essentielles. C'est pourquoi le développement, au sein des organisations paysannes, des fonctions économiques et financières n'apparaît qu'au fur et à mesure de l'évolution des OP ».

Extraits de **PELLOQUIN M. et LECOMTE B.**, 1993.

Tout le débat sur l'accompagnement du développement des organisations paysannes n'a de sens que si le contexte économique dans lequel elles évoluent est porteur ou, pour le moins, relativement sécurisé et stable. On ne compte plus les textes et documents mettant en avant ces préalables nécessaires pour le bon développement des initiatives économiques paysannes.

Avec le développement des productions, les organisations paysannes seront amenées à jouer un rôle de plus en plus important dans la commercialisation. Le revenu des paysans en dépend.

Potentiel de développement des organisations paysannes locales

Les OP à potentiel institutionnel fort sont celles :

- Qui promeuvent l'implantation de systèmes productifs orientés vers le marché : le « coût d'opportunité » de l'adhésion aux OP peut être élevé et l'adhésion dépendra alors de **la capacité de l'OP à fournir au producteur des services prisés** (diminution de risques, bénéfices conséquents, temps gagné, allocation équitable de ressources, information accessible...).
- Qui œuvrent dans des contextes économiques relativement peu favorables ou pour des agents économiques peu avantagés : l'OP peut servir à la mise en place d'un système économique alternatif aux migrations.

Extraits de **JACOB J.P. et MARGOT F.**, 1993.

Les organisations paysannes souhaitent en général mieux maîtriser les aspects liés à la commercialisation, que cela soit dans des filières de culture de rente (par exemple cacao en Côte d'Ivoire, pomme de terre, café en Guinée, haricots verts au Burkina Faso, où les organisations de planteurs s'engagent dans la commercialisation), mais aussi des produits vivriers.

Des paysans commerçants?

A la demande du Conseil des fédérations paysannes du Cameroun (CFPC), une étude a été menée sur les perspectives de commercialisation de produits vivriers, pastoraux et artisanaux des fédérations paysannes du Cameroun. Cette étude se conclut par un certain nombre de recommandations.

Les points faibles du système de commercialisation ont été identifiés : le système de stockage et de conservation des vivres est très défaillant et entraîne beaucoup de pertes et de ventes précipitées. La maîtrise du facteur transport paraît aussi primordiale. Le troisième point faible réside dans le manque d'organisation du marché : pas de comptoir, pas de calendrier ou de lieux de marché, pas d'entente des producteurs sur les prix de vente, pas de communications publicitaires, pas de gestion effective des ventes. Le contexte institutionnel jouera un rôle-clé dans la mutation d'une culture d'autosubsistance individualiste à une culture ouverte vers l'approvisionnement du marché : la réglementation et les pratiques du contrôle douanier et policier ne doivent pas être des entraves au développement du commerce des vivres.

La clientèle du CFPC demeure à conquérir et il faut créer une image des produits « CFPC » : l'ouverture d'un comptoir de « produits de toutes les 10 provinces » sur chaque grand marché urbain du Cameroun avec la marque « CFPC » serait une image favorable.

Éléments issus de **AAFCOOP** et **CFPC**, 1993.

On ne peut plus ignorer cette question de la commercialisation qui a tendance à devenir de plus en plus centrale. Quels moyens est-on prêt à investir pour que les organisations de producteurs deviennent des acteurs à part entière dans cette fonction? Comment réguler les équilibres macro-économiques (pouvoir d'achat, transport, accès au crédit,...) et institutionnels (régulation des marchés, législation...) pour favoriser l'écoulement des produits paysans? Autant de questions qui restent des débats ouverts et propres à chaque situation et à chaque type d'OPR selon sa finalité.

La commercialisation du maïs

Dans le cadre d'un projet au Nord-Cameroun, des opérations de commercialisation de maïs et d'arachide ont été menées avec des unions de producteurs. Créés en 1985/86, des greniers villageois se sont réunis en **Unions de greniers villageois** au niveau de zones géographiques ayant des préoccupations communes (il en existe 5 aujourd'hui). Ces Unions se sont chargées de l'acquisition d'équipements coûteux, du stockage, du conditionnement et de la commercialisation de produits agricoles. A partir de l'organisation mise en place, les producteurs ont commercialisé les surplus de production disponibles au niveau des greniers villageois. Au total 67 villages ont été concernés et 800 tonnes de maïs ont été achetées à un prix légèrement supérieur à celui du marché, grâce à des fonds de roulement octroyés par le FED. A l'opération d'achat s'est greffée une opération de récupération des crédits de campagne en nature (maïs) pour les engrais. Il s'agit là d'une initiative nouvelle qui semble donner des résultats encourageants.

Des contacts ont été établis avec des acheteurs potentiels et un protocole d'accord a été signé avec la société MAISCAM pour la fourniture de 1 200 tonnes de maïs : 1 100 tonnes ont été effectivement commercialisées. Le bilan est très positif car après paiement des différentes dépenses, les cinq Unions de greniers villageois ont dégagé un bénéfice de 7 millions de FCFA redistribué intégralement aux structures. L'intensification de la collaboration avec MAISCAM est envisagée pour la prochaine campagne avec des propositions pour la commercialisation de 5 000 tonnes de maïs et de 2 000 tonnes d'arachide.

Éléments issus de **BRUNETEAU A.**, 1993.

En Guinée Conakry, une fédération de paysans mène des activités génératrices de revenus en dehors « des grandes actions que tout le monde connaît : le coton, le café, la banane, l'ananas », il s'agit de la culture d'oignons.

**Nous mobiliser,
nous organiser pour
arriver à commercialiser
nous-mêmes
notre production**

La commercialisation des oignons

On s'est réuni avec les producteurs et on a eu des discussions à bâtons rompus : on a fait des calculs et on a déterminé un prix de revient. Ensuite les producteurs ont fait des propositions de prix d'achat. Au niveau régional, on a regroupé les commerçants de la localité et on leur a demandé ce qu'il fallait faire et avec qui traiter. Ils se sont engagés à acheter certaines quantités d'oignons localement.

Nous sommes allés à Conakry négocier avec le gouvernement et les importateurs : nous avons alors arrêté les prix « rendus Conakry » à 460 FG, ce qui nous permettait de payer le kg d'oignons 330 FG au producteur, alors que le prix d'achat l'année précédente était de 200 FG. Cela paraissait facile sur le papier mais nous avons eu de **multiples problèmes avec nos divers interlocuteurs.**

Les commerçants locaux ont eu peur que les producteurs s'engagent sur leur terrain et ont préféré s'entendre avec nous, du moins sur le principe. Les commerçants sont parfois des producteurs : ils sont issus des villages producteurs d'oignons et représentent quelque chose au niveau de la base. Dans une certaine mesure, ils sont très proches de nous!

Extraits d'un entretien avec **DIALLO P.M.**,
Président de la Fédération des paysans de Moyenne Guinée,
La Lettre du Réseau GAO n° 20.

Finalement, on ne peut que prendre conscience de la multiplicité des attentes, des souhaits, des espoirs et des exigences qui accompagnent l'émergence et le développement des organisations paysannes et rurales. On peut penser que c'est dans la mesure où ces organisations pourront mieux connaître leur environnement institutionnel, leurs partenaires actuels et potentiels, qu'elles seront en mesure de bâtir des stratégies mieux adaptées à la satisfaction des attentes exprimées par leurs membres.

**Faut-il séparer
« la fonction
économique »
et « la fonction
d'intérêt collectif »?**

33. Quelles fonctions pour les organisations rurales?

- Les multiples rôles qu'assument ou tentent d'assumer les organisations rurales sont souvent mis en avant comme problème central. Pourtant, cette question n'est pas nouvelle. L'absence d'investissement de l'État ou de collectivités locales disposant de ressources suffisantes ont obligé les paysans à trouver des solutions à leurs problèmes.

Compenser les carences de l'État

« Devant la carence de l'État, les organisations paysannes ont essayé de faire face aux problèmes de cette zone délaissée (Kayes), construisant des cases de santé communautaires et même un hôpital, gérant les périmètres irrigués dans la région du fleuve et conduisant diverses actions dans le domaine social et agricole. Il n'est pas normal qu'un État ne se préoccupe pas des écoles, des structures de soins ou des travaux d'intérêt collectif, et l'un de nos buts est d'amener les pouvoirs publics à s'engager plus avant dans le développement de notre région »

Lakamy SIMA, dirigeant de l'ORDIK, région de Kayes, Mali.

- Les bailleurs de fonds et beaucoup d'organismes d'appui appellent de leurs vœux **une clarification dans les fonctions des organisations paysannes** et souhaitent une redéfinition de rôle de l'État (liée à une décentralisation et la création de collectivités locales) mais :

« Il est encore trop tôt pour procéder à cette redéfinition. A Mali-sud, parler de décentralisation, c'est d'abord essayer de définir les priorités pour la zone, la première étant actuellement de résoudre le problème de l'approvisionnement. Cela étant, je crois qu'avant de s'engager dans la voie de la décentralisation, il faut mettre en place les moyens d'accompagnement indispensables à sa réussite, car décentraliser pour décentraliser n'a pas de sens : le processus ne saurait être imposé sans que la nécessité s'en fasse sentir et que les conditions favorables à sa mise en œuvre soient réunies »

BERTHE B.A., Président du SYCOV, Mali.

On observe aussi le fait que certaines OPR :

« Sont porteuses d'un "projet professionnel" qu'elles définissent d'une façon plus large que certains intervenants extérieurs : exerçant des fonctions techniques et économiques, elles se veulent aussi investies d'une mission de "défense des intérêts des producteurs" et ceci qu'elles prennent une forme syndicale ou associative »

BERTHOME J. et MERCOIRET M.R., 1993.

En toile de fond de ces débats et de ces prises de position en faveur de telle ou telle évolution des organisations rurales villageoises, on trouve la question de leur statut et du rôle qu'elles pourront jouer dans la société locale. Plusieurs positions existent et surtout plusieurs attitudes ou démarches co-existent.

Respecter les rythmes et la diversité des situations

L'Association Villageoise est une sorte d'équipe sociale qui ne devrait plus s'occuper des activités économiques. Celles-ci devraient relever de groupes autonomes qui seront comme des groupes d'intérêt, des entreprises internes au village travaillant de façon responsable en étant des prestataires de services. Dans un tel schéma, l'AV pourrait se centrer sur les investissements d'intérêt collectif en étant comme l'autorité politique du village. Actuellement, de tels groupes existent dans les villages mais ils dépendent encore des AV.

Toutefois, il serait malvenu de systématiser les évolutions en cours actuellement sur le terrain, en hiérarchisant, en tissant un réseau, en fixant un cadre qui ne peut être qu'artificiel. Pour le moment il suffit de les comprendre et de mettre en place les outils nécessaires pour les accompagner.

MOINEAU J., cité dans DAGNON G., 1992.

En gros, il y a les partisans de la « séparation rapide des fonctions » (fonction économique et fonction d'« intérêt collectif ») et ceux d'un accompagnement plus attentif des évolutions et des problèmes spécifiques. Ces deux écoles peuvent se retrouver parfois sur les objectifs de fond, mais se séparent souvent sur la démarche et les rythmes à suivre.

Les questions pour l'avenir tournent alors autour de l'**articulation** entre ces futures organisations : celles à caractère purement économique et celles à caractère plus social et politique de « collectivités territoriales ». Le débat sur les fonctions assumées par les organisations paysannes est donc à relier à celui sur la décentralisation des pouvoirs publics et de la mise en place de collectivités territoriales.

Des intervenants imaginent alors des modes d'accompagnement pour favoriser une clarification dans la réalisation des diverses tâches au village :

L'AV va-t-elle s'occuper de tout dans le village ?

L'AV (association villageoise) peut effectivement aider et encourager toutes les actions de développement : aussi bien celles qui concernent tout le village (un forage, une école...) que celles qui ne concernent qu'un groupe (un périmètre irrigué, un moulin...) ou même une famille ou un individu (équipement d'un forgeron).

Les principes à observer sont donc les suivants :

- Une AV peut tout promouvoir avec l'accord de l'assemblée générale.
- Les affaires qui touchent au bien commun du village relèvent par nature des responsabilités de l'AV. Elle est souvent obligée de s'en occuper totalement et directement au début, mais elle doit chaque fois que c'est possible, confier tout ou partie de la gestion aux personnes les plus directement intéressées.
- Pour les affaires qui ne concernent que les groupes ou les individus, l'AV ne doit se mêler de leur gestion qu'à deux conditions : si on le lui demande, et si elle est capable de les gérer mieux qu'eux.

Extraits de ACODEP, 1993.

Fonctions économiques et/ou fonctions sociales : un dilemme au sein des OP à dimension villageoise, mais aussi dans les unions et fédérations

On retrouve ce débat lorsque l'on dépasse le niveau du village pour atteindre celui de la région ou du pays.

CONFUSION DES GENRES OU ADAPTATION AUX BESOINS?

Nombre d'organisations paysannes structurées à l'échelon départemental, régional et national se perçoivent et agissent à la fois :

- Comme **des structures de représentation** des producteurs/adhérents, investies de la mission de « défendre les intérêts » des paysans et dans un premier temps de conquérir un espace de négociation dans un cadre officiel, qui du même coup consacrera la reconnaissance externe de leur légitimité.
- Comme **des structures d'appui** chargées de créer et de faire fonctionner des dispositifs opérationnels d'information, formation, conseil agricole et en gestion...
- Comme **des structures économiques** chargées d'organiser l'amont de la production et l'aval soit directement (services gérés et créés par l'organisation), soit indirectement (appui à la création d'entreprises de service autonomes).
- Comme **des structures à vocation sociale** devant s'occuper de tâches de service public d'intérêt général (éducation, santé, entretien des pistes...), que ni l'État ni les collectivités locales sont en mesure d'assumer.

Cette confusion des genres peut apparaître regrettable, vue de l'extérieur... Elle s'explique cependant dans maints cas par la réalité actuelle des organisations paysannes :

- D'abord, les leaders paysans formés ne sont pas si nombreux que les organisations puissent se permettre de les disperser entre des structures différentes.
- Ensuite, les organisations ne sont souvent pas encore assez solides pour accepter de bonne grâce de faire fonctionner de façon séparée des structures professionnelles, économiques et de type revendicatif. Consciemment ou inconsciemment, dans les efforts qu'ils déploient pour entraîner l'adhésion des producteurs, les leaders sont amenés à prouver l'efficacité de l'organisation dans tous les secteurs dans lesquels il existe des demandes ou des attentes des paysans. Or, ceux-ci ne segmentent pas leurs problèmes; ils les perçoivent, à juste titre souvent, comme liés et se reconnaissent donc plus aisément dans une organisation unique qui s'efforce de chercher des solutions aux problèmes qui se posent dans tous les domaines.

Extraits de BERTHOMÉ J. et MERCOIRET M.R.,
le Courrier de la Planète n° 18, 1993.

Ces quelques éléments ne permettent bien sûr pas de trancher ce débat multiforme dont les termes sont différents selon les pays, les régions et les histoires locales.

- Le débat sur la séparation des fonctions n'est pas purement intellectuel. Il est aussi le **produit de la confrontation de plusieurs cultures, de plusieurs logiques économiques et sociales.**

Les tensions entre les fonctions économiques et les autres fonctions

*Ces tensions existent dans beaucoup d'associations qui sont aujourd'hui comme tirillées : elles s'expriment en résumé par le dilemme : solidarité versus rentabilité (...)
... Au-delà du discours, la solidarité en Afrique de l'ouest dépasse largement l'acte volontaire de sympathie, d'encouragement, de générosité qu'elle signifie pour une personne occidentale. Pour les membres des associations paysannes, la solidarité n'est pas seulement un sentiment de compassion, ni même un acte de générosité. La solidarité entre les membres des familles, des villages, du groupe social et souvent ethnique, est un réseau solide de liens et de conduites auxquels l'individu n'échappe pas (...)*

... Dans un contexte de rareté des ressources, en particulier des ressources financières, il existe, au profit de la sécurité du groupe, une priorité d'usage des ressources en vue d'assurer la solidarité immédiate. Cette priorité fait qu'il est rare qu'un groupement puisse épargner et investir de façon suffisamment importante et stable, afin de procéder à la formation d'un capital et ensuite d'accumuler ce dernier (...)

... La coexistence entre des objectifs de rentabilité économique et de bonne gestion financière et des objectifs de solidarité sociale est difficile, car les finalités poursuivies et les critères d'analyse de ces deux modes d'organisation sont profondément différents.

Extraits de PELLOQUIN M. et LECOMTE B., 1993.

34. La complexification des appuis aux organisations paysannes : vers de nouvelles relations entre partenaires

Comme nous avons pu le voir, la multiplication des partenaires des organisations paysannes ne se traduit pas par une superposition d'intentions et de pratiques différentes. Point central de plusieurs attentions, les organisations paysannes tendent à être le lieu de création, dans le meilleur des cas, de nouveaux rapports de coopération basés sur une plus grande confiance mutuelle, un respect de l'autre et un engagement dans la durée.

On peut citer le cas de la FONGS au Sénégal, qui lors d'une rencontre avec ses différents partenaires, leur a proposé de travailler selon les mêmes procédures au lieu d'agir de manière cloisonnée.

Changer d'approche

Nous avons alors tenu fin 90 un Forum avec l'ensemble de nos partenaires du Nord et des représentants de quatre Ministères. On a alors dit à nos bailleurs de fonds ce qu'on pensait de la situation et on leur a proposé un plan triennal. On leur a dit qu'il fallait changer d'approche. Cela a beaucoup touché nos partenaires du Nord qui nous ont dit : « *Nous sommes prêts à accepter ce que vous nous proposez, qu'il n'y ait qu'une seule formulation de tous les projets, de tous les rapports et comptes rendus* ». Nous leur avons dit : « *Choisissez la personne qui fera votre audit et nous, nous ferons un audit avec quelqu'un du sud* ». Le gouvernement a aussi été très sensible au fait de voir les paysans s'exprimer.

Extraits d'un entretien avec SY A., Secrétaire général de la FONGS, La Lettre du Réseau GAO n° 16.

Ces nouvelles formes de coopération sont parfois le fruit d'expériences douloureuses, de rapports difficiles entre organisations paysannes et organismes d'appui. C'est alors la permanence de l'accompagnement et la capacité d'écoute mutuelle qui peut permettre de débloquer des situations et d'inventer de nouvelles pratiques de travail.

Le « triangle des Bermudes » des responsabilités

Dans les relations tripartites entre un organisme étranger de financement, un organisme local d'appui et une organisation paysanne bénéficiaire, l'organisme de financement met en général les fonds à la disposition de l'organisation paysanne, mais via un organisme local d'appui qui joue à la fois le rôle de conseiller/formateur et celui de contrôleur garant de la bonne marche du projet : un double rôle ambigu.

Du point de vue des bailleurs de fonds, l'organisme d'appui est rendu solidaire des éventuels dérapages au niveau des paysans. Du point de vue des paysans, l'organisme d'appui est solidaire des bailleurs de fonds quand il y a des retards ou des difficultés, et il n'est pas rare qu'il soit directement soupçonné d'avoir détourné une partie des fonds aux dépens de l'organisation paysanne. En pratique, en cas de problème, chaque partenaire à la possibilité de choisir l'un des deux autres comme bouc émissaire (...) finalement, dans ce jeu, les trois partenaires ont toujours la possibilité de se renvoyer mutuellement la balle et se retrouvent ainsi irresponsabilisés.

Extraits de SAILD, 1994.

Dans ces nouvelles relations qui se tissent, la créativité et la souplesse sont sans doute les deux facteurs décisifs dans la possibilité d'établissement de nouveaux rapports respectueux de l'autonomie des organisations paysannes.

Mieux se connaître, se respecter plus, collaborer autrement : pour un appui aux OPR plus efficace

Vers une relation circulaire

Les rapports entre les bailleurs de fonds, les organismes d'appui et les OP devraient passer d'une relation linéaire à une relation circulaire, selon le souhait de certains organismes d'appui présents à une rencontre internationale réunissant les trois familles d'acteurs. Pour y arriver, ils ont cité plusieurs conditions parmi lesquelles :

- **Rechercher une compréhension mutuelle** : chacun doit pouvoir comprendre l'autre comme il est, et non comme il devrait être.
- **Aménager des espaces communs de décision.**
- **Se respecter mutuellement**, ce qui signifie cesser de jouer aux patrons (les bailleurs de fonds), aux sauveurs (les organismes d'appui), ou aux victimes (les OP).
- **Établir un contrat entre les trois familles** et non plus des contrats séparés bailleurs de fonds/organismes d'appui d'un côté et OP/organismes d'appui de l'autre.

Éléments issus de SAILD, 1994.

L'évolution des pratiques de coopération et la naissance de nouveaux rapports s'accompagnent d'une transformation dans les rôles tenus par les organisations paysannes : leur pouvoir de négociation se renforce (pas forcément toujours au même rythme, dans chaque situation, mais on peut penser que ce processus est inexorable), elles sont de plus en plus reconnues dans leur rôle de défense des intérêts des paysans et des ruraux, même si le chemin de la reconnaissance est souvent parsemé d'embûches. La redéfinition des rôles de chacun (État, organismes d'appui, OPR) amène de plus en plus l'établissement de rapports négociés et contractualisés entre ces différents acteurs. La troisième partie, à partir d'exemples concrets et de thèmes précis, tente d'apporter des éclairages sur ces transformations en cours.

Comment accompagner les organisations paysannes et rurales

3

Cette partie est essentiellement composée d'études de cas concrets, de programmes ou de projets d'appui à des OPR. Elle ne prétend pas faire le tour de tout ce qui existe en terme d'appui aux organisations paysannes, mais essaie, à partir d'exemples concrets et actuels, de tracer des pistes pour l'avenir. L'un des objectifs de ce travail est aussi de faire connaître des expériences, de favoriser la circulation de l'information vers les personnes travaillant aux côtés des organisations paysannes. Les exemples choisis et les illustrations tentent de différencier, sans forcément les séparer, les éléments d'information de caractère technique (quels outils?) des éléments de caractère institutionnel (quels dispositifs?).

Ces diverses expériences se déroulent dans des contextes qui sont souvent déterminants dans l'évolution et les possibilités de développement des organisations paysannes. Il est clair que l'émergence et le développement des OPR s'observent souvent dans des sociétés où se développe une plus grande participation des populations à la vie politique et sociale.

Parallèlement à ces mutations, les dispositifs classiques d'appui au développement sont aussi en train de changer sous la pression des exigences de leurs partenaires et des contextes nouveaux. Ces mutations ne sont pas encore complètes et ne s'observent pas encore partout : les règles de la coopération avec le monde rural se modifient et des espaces s'ouvrent pour la créativité sociale, politique et organisationnelle.

Le contexte législatif est en évolution et cette dernière a une incidence sur les modes d'organisation en ce sens que, comme nous allons le

voir, elle peut favoriser ou au contraire réfréner le développement des OPR. Quant à l'appui-formation et l'appui-conseil, ils ont un impact plus direct sur la vie des OPR, car ils influent sur leur fonctionnement et par conséquent sur leur devenir.

De même, l'alphabétisation et la comptabilité/gestion conditionnent le fonctionnement des OPR. Pour permettre à ces dernières de se donner les moyens d'atteindre leurs objectifs, les organismes d'appui essaient, avec plus ou moins de bonheur, de faire évoluer leurs approches et leurs démarches. Ce constat est aussi valable en ce qui concerne les modes de financement.

Cependant, nous verrons qu'en dehors des organismes d'appui précités, certaines OPR ont d'autres interlocuteurs pour la simple raison qu'elles sont englobées au sein de filières qui sont par ailleurs en train de se restructurer, ce qui entraîne des changements dans les prérogatives des OPR et dans leurs besoins en appui.

Enfin, nous essayerons à travers quelques cas d'illustrer les évolutions ou les orientations des organismes d'appui dans le renforcement du pouvoir des OPR à dimension régionale ou nationale.

Les quelques expériences et témoignages, parfois livrés dans le désordre, ne feront pas ici l'objet d'analyse. Ce sont des démarches, des outils nouveaux -ou plus simplement des questionnements de pratiques anciennes-, que de multiples acteurs expérimentent, contribuant ainsi, à leur niveau, à construire les bases d'un développement plus respectueux des aspirations des ruraux africains.

Quels statuts et quelle législation pour les groupements?

Les statuts et les lois régissant l'organisation du monde rural sont souvent issus des pratiques de droit conçus dans les sociétés du Nord. Instituées après les indépendances, les législations coopératives ont fréquemment consacré et légitimé l'ingérence de l'État dans des structures qui, théoriquement, sont privées.

- Actuellement, le processus de désengagement de l'État et la recherche de formes de coopération plus directes avec la société civile exhortent les bailleurs de fonds à mettre en place, souvent malgré la résistance des administrations locales, des cadres juridiques plus souples et mieux à même de garantir l'indépendance des OPR.

La nouvelle législation coopérative au Cameroun

L'ancienne loi donnait une place déterminante à l'État dans le fonctionnement des coopératives : l'État nommait les directeurs des coopératives et, par le service Coopmut, exerçait un contrôle étroit de l'activité de ces coopératives. Les bailleurs de fonds ont insisté pour changer cet état de chose et ont favorisé l'élaboration d'une nouvelle loi, l'enjeu principal étant le degré d'autonomie des organisations rurales vis-à-vis de l'État.

La nouvelle loi précise bien que les coopératives sont des entités de caractère privé. Le seul lien maintenu avec l'État est la nécessaire inscription des coopératives au registre. Qu'elles soient nouvelles ou anciennes, les coopératives doivent satisfaire un certain nombre de conditions pour être enregistrées, ceci dans un délai de 18 mois après la promulgation de la loi. Dans la réalité, ce processus d'enregistrement a pris beaucoup de retard, ce qui questionne sur la cohérence entre l'application de la loi et la mise en œuvre des programmes d'accompagnement. Une des originalités de cette loi réside dans le statut de GIC (Groupement d'Initiative Com-

mune), qui est une formule légère et souple permettant à un groupe d'obtenir une reconnaissance juridique dans la durée. A la différence du GIE (Groupement d'Intérêt Économique) où les individus sont personnellement responsables des fonds gérés, le GIC est une personne morale. Parallèlement, le statut sur les GIE a été adopté fin 1993 venant compléter la panoplie existante de cadres juridiques qui s'offre aux organisations paysannes (avec notamment le statut associatif).

Éléments recueillis auprès de **BEAUDOUX E.**, IRAM, 1994.

- Il est intéressant de constater que l'élaboration de cadres juridiques formels consomme beaucoup d'énergie des bailleurs de fonds et des organismes d'appui alors que d'autres questions statutaires, vécues comme centrales par les organisations paysannes, ne sont jamais évoquées lorsque l'on parle d'appui aux organisations. Il s'agit **des règles et procédures** au sein des groupements (règlement intérieur) qui peuvent être déterminants en tant que modes de régulation des équilibres, par exemple entre jeunes et vieux (exemple de la création de deux bureaux pour permettre la libre expression des problèmes puis une confrontation entre les deux).

Cette remarque n'a pas pour but de critiquer le travail important de construction d'un cadre légal, mais simplement de le relativiser pour réfléchir à une meilleure allocation des ressources d'appui aux organisations face à leurs priorités. On pourrait aussi citer l'exemple de l'organisation des planteurs de café de Guinée Conakry, constituée depuis peu en une fédération, qui s'est engagée dans la commercialisation de sa production sans aucun statut légal. Cette absence de statuts est un frein à leur autonomisation, et ils sont obligés de passer par un tiers pour pouvoir établir des contrats avec les « traiteurs ».

A un moment donné de son existence, une organisation paysanne doit se donner un statut. C'est le moyen d'être reconnue comme une personne morale et d'exercer les fonctions pour lesquelles elle a été constituée.

Aider les OPR à s'approprier les cadres législatifs pour en faire des outils à leur portée, ou imaginer avec eux de nouveaux cadres plus appropriés à leurs besoins?

Le fonctionnement des OPR

Lorsque l'on parle d'appui et d'accompagnement aux OP, on évoque invariablement **la formation, l'information, l'alphabétisation, la comptabilité/gestion**, sans que ces termes soient mieux précisés et que les véritables enjeux soient débattus. On joue ainsi sur les mots (appui/formation, appui/conseil, alphabétisation fonctionnelle, comptabilité simplifiée...).

21. Organisations paysannes, appui/formation et information

Le trait commun à tous les intervenants est peut-être celui d'affirmer vouloir répondre aux « besoins de connaissances » des organisations paysannes. La question est alors de savoir comment se sont élaborés ces besoins que l'on prétend percevoir? Il est sans doute naïf de penser que les besoins s'expriment sur simple demande et sans a priori lié à celui qui les suscite. Le temps, la connaissance mutuelle et la clarté dans les objectifs de chacun sont sans doute les ingrédients nécessaires pour la construction d'activités viables répondant aux attentes d'un groupe.

21.1. Informer les paysans : de quoi parle-t-on?

La question de l'information revient régulièrement lorsque l'on évoque les « besoins » des organisations paysannes. Mis à part ce constat, les points de vue ne sont plus forcément convergents sur la façon d'y accéder, son utilité pour répondre à des besoins, etc.

L'information doit être rapidement utilisable sinon elle se perd et les personnes ne mobilisent plus d'énergie pour continuer à se la procurer. Un premier type d'information, dont on peut penser qu'il est directement utile aux producteurs, est l'information sur les prix et

marchés. C'est en général celle à laquelle on pense lorsqu'on envisage d'appuyer les organisations de producteurs. Outre les systèmes complexes et institutionnalisés d'information sur les marchés (notamment au Mali), il est intéressant d'observer comment des organisations et ceux qui les appuient mettent en place des mécanismes d'information sur les prix.

LA POLITIQUE COMMERCIALE DES PRODUCTEURS DE CAFÉ EN GUINÉE

La politique de vente cherche à formaliser le système de décision d'achat et de vente du café. Ce système doit s'appuyer sur un circuit d'information sur les prix aux différents lieux de marché, c'est-à-dire aux cinq niveaux suivants :

- *Prix du marché mondial donnant des indications sur un prix potentiel à Conakry (P1).*
- *Prix au marché de Conakry, c'est-à-dire prix pratiqué par les exportateurs (P2).*
- *Différentiel entre Conakry et les Unions de Zones (Union de groupements) qui centralisent le café à l'expédition, et les groupements.*
- *Prix au marché des chefs-lieux de préfecture (acheteurs) (P3).*
- *Prix au marché hebdomadaire du village (P4).*

Le prix P1 permet de négocier sur une base objective avec les exportateurs : il est fourni aux OP par la société d'appui (Projet RC'2). Le prix P2 est disponible par contact régulier avec les exportateurs. Ils peuvent être transmis par radio dans les zones de production. Le prix P3 est connu des responsables d'Unions de Zones (UZ) et P4 est connu des groupements.

Sur cette base, l'organisation estime ses opportunités de ventes en comparant les prix avec les coûts élémentaires des opérations commerciales (pas seulement le transport) et choisit de commercialiser en forêt (P3) ou à la capitale (P2). Il est important de montrer aux acheteurs locaux que si le prix proposé est trop faible, l'alternative existe pour les planteurs d'aller vendre ailleurs.

**L'information,
un outil de négociation
indispensable
pour les producteurs**

**La radio rurale :
une radio
pour les ruraux,
par les ruraux et...
pour la production
de leur propre
information**

Cette politique doit intégrer comme critère premier la nécessité de faire tourner les fonds des groupements et des UZ le plus rapidement possible : c'est sur cette base que l'organisation maximisera son profit et surtout limitera les risques (pas de spéculation).

Un représentant de la profession assure à Conakry la transmission des informations nécessaires et les contacts avec les exportateurs. Il pourra conclure des contrats avec eux sur instruction des Unions de Zones.

Extraits de SOCA'2, 1993.

Cet aspect de l'information sur les prix revêt un caractère vital pour les organisations paysannes évoluant dans le cadre d'une filière organisée. L'information devient alors un enjeu de pouvoir dans les rapports entre agents de la filière.

Au Mali, les systèmes d'information sur les marchés fournissent par radio les prix des céréales sur les principaux marchés du pays. Ces diverses expériences concourent toutes à l'objectif qui est une meilleure organisation des marchés, une plus grande transparence dans les relations entre agents économiques, et toutes les conditions qui doivent permettre aux organisations paysannes de mieux maîtriser leur environnement économique.

On ne dira jamais assez l'importance actuelle mais surtout potentielle de la radio dans l'information des ruraux. Si la radio est un projet assumé localement et dans lequel les ruraux peuvent s'identifier, elle peut devenir un puissant outil de désenclavement et de renforcement des liens entre paysans, pouvant contribuer utilement au meilleur fonctionnement des organisations paysannes. Cette information peut être de nature interne (choix et maîtrise des activités, gestion...), ou de nature externe (le marché régional, le marché mondial pour les produits d'exportation...).

Si l'idée n'est pas neuve, son application dans un cadre associatif libéré de toute tutelle de l'État est récente. De même, le risque d'un trop grand didactisme a rarement été évité : la radio rurale devenant trop éducative, pas assez vivante et ne reflétant pas les aspirations des populations.

L a radio rurale de Kayes

Si l'on parle beaucoup de cette radio, c'est que c'est l'une des trois seules expériences connues en Afrique de l'Ouest de radio privée animée directement par une association composée de représentants de la population. Fonctionnant depuis 1988, cette radio a accumulé des archives qui sont des banques de données précieuses sur les villages, leur histoire et les problèmes de l'agriculture dans la région. Les témoignages sont nombreux pour dire que la radio rurale de Kayes a joué et continue à jouer un rôle incommensurable dans la formation des ruraux, dans leur organisation socio-professionnelle, dans leur vie culturelle.

Éléments issus de LAKE R., Amand'la n° 12, sept. 1993.

L'information a un coût : téléphone, fax ; circulaires internes, journaux, radio locale... Elle nécessite des moyens financiers et des compétences pour faire passer les messages.

212. L'appui-formation aux OPR

Dans l'état actuel des choses, appui, formation et conseil sont des aspects qui se combinent souvent dans les actions menées ou proposées en appui aux organisations paysannes. Cependant, pour une question de commodités et de clarté dans la présentation, nous allons dissocier l'appui-formation (aspects plus marqués sur l'utilitaire dans les activités, sur la technique...), de l'appui-conseil qui privilégie une démarche stratégique.

L'appui et l'accompagnement des organisations paysannes supposent une volonté de répondre à des besoins exprimés par les bénéficiaires.

Quels besoins d'accompagnement pour les organisations rurales?

On peut distinguer trois grands axes :

1. Pour chaque activité réalisée, les OP ont besoin de maîtriser **des outils et des méthodes** en matière technique, comptable et économique... et globalement de maîtriser un dossier de projet dans toutes ses composantes.

2. L'aide à la **compréhension plus globale** d'un problème avec des conseils selon un niveau **stratégique** (long terme et ensemble des déterminants) et **technique** (actions retenues pour réaliser les objectifs stratégiques) devant amener à des choix d'orientation.

3. Aide à la **gestion du quotidien** (matériel, comptabilité, gestion administrative...).

A partir de cette grille et de la nature de l'organisation concernée (coopérative, groupement et union/fédération de groupements), les auteurs bâtissent des grilles d'objectifs en terme d'information, de formation, d'appui et de conseil.

Extraits de **BEAUDOUX E.** et **DASCON F.**, 1993.

En terme de formation, on peut faire la distinction entre celle de membres d'organisations paysannes chargés de tâches précises, et celle destinée aux responsables paysans. De même les attentes des groupements peuvent différer de celles des unions et fédérations. Mais le plus souvent, les intervenants extérieurs, sans doute par facilité mais aussi pour des raisons culturelles, choisissent comme unité d'intervention le village. D'autre part, de plus en plus, le concept de **la formation dans l'action** est présenté comme un moyen efficace de valorisation des formations octroyées, cette valorisation n'étant pas systématique.

Les expériences de formation ne manquent pas et on voit se multiplier, en lien avec la croissance des cadres sans emplois, de multiples initiatives proposant « la meilleure formation pour renforcer les organisations paysannes ». L'objet n'est pas ici d'apprécier cette offre de formation mais de soulever certaines questions.

Renverser les rapports de force

Une initiative intéressante a été proposée sur un projet de réhabilitation de périmètre irrigué (Retail - zone de Niono à l'Office du Niger) au Mali : les cadres devaient tenir une permanence à heures et jours déterminés pour répondre aux questions des paysans. Ce ne sont plus eux qui convoqueraient les paysans pour des réunions dont ils fixent le contenu et la périodicité. Cette idée n'a pas pu être mise en pratique du fait d'une résistance de la plupart des techniciens.

Une première remarque est sans doute de lier la réflexion sur le contenu des outils à **la démarche et à la méthode utilisée** qui, en général, révèlent les rapports de force et les conceptions que peut avoir une institution vis-à-vis des paysans.

- **Les échanges paysans** sont une pratique reconnue par beaucoup comme pouvant contribuer utilement au renforcement des organisations paysannes. Sans prétendre juger de multiples expériences d'échanges paysans, il convient cependant de faire le point sur ces pratiques encore peu valorisées par les bailleurs de fonds et les ONG. Distinguons d'abord les échanges Nord-Sud des échanges Sud-Sud. Les premiers relèvent d'un ensemble de logiques complexes qui peuvent parfois en dépit des intentions entraîner des effets pervers aussi bien au Nord (concurrence entre les organismes d'appui à l'égard des responsables paysans du Sud) qu'au Sud (risque de couper des responsables paysans de leur base).

Les relations paysans à paysans

L'évaluation d'échanges paysans entre le Nord et le Sud permet de faire ressortir quelques points essentiels :

- La nécessité de distinguer des niveaux d'échange différents (relations spontanées, recherche d'information, formation, appuis spécialisés, réflexion stratégique...), qui nécessitent des moyens et des compétences spécifiques.
- La nécessité de renforcer le caractère professionnel des échanges au niveau de leur enjeu (appui à l'émergence d'une « profession

Efficacité et utilité d'un programme de formation : être adapté aux OPR, et mieux encore, être défini par ou avec elles.

agricole »), de leur stratégie (appui au montage de dispositifs permanents d'appui sur place), de leurs démarches (programmation), de leurs méthodes et moyens.

- La nécessité de rechercher les occasions d'une réciprocité des échanges pour atténuer les effets pervers de relations essentiellement Nord→Sud.

Ces exigences soulèvent des questions difficiles à résoudre :

- L'articulation entre approche amicale des relations (motivation essentielle pour la plupart des « militants » des groupes de base) et approche professionnelle.

- L'articulation entre des actions micro-locales, bien maîtrisées par les deux partenaires et des programmes plus ambitieux auxquels contribuent d'autres compétences spécialisées et des organismes de financement.

- La clarification de la référence (en matière d'organisation de la profession et de stratégie) en fonction de laquelle les français vont intervenir au Sud.

Extraits de **ANDA**, 1992.

Les échanges Sud-Sud sont sans doute une pratique à valoriser; peut-être prioritairement aux précédents. Il conviendrait sans doute d'évaluer la portée des multiples expériences réalisées. On peut déjà dire que **ces échanges se font généralement dans un cadre institutionnel donné** : les bénéficiaires de telle action d'une ONG (qui a réussi de préférence) sont amenés à témoigner de leur expérience auprès de futurs bénéficiaires de cette même ONG. Ces échanges sont toujours bons à prendre mais ce ne sont pas les responsables paysans qui en ont l'initiative. Ce type d'échanges est souvent finalisé. Les opérateurs d'appui aux organisations paysannes sont-ils prêts à mobiliser des moyens pour **appuyer de véritables échanges paysans?**

Par ailleurs, à l'initiative du Réseau APM, des échanges sont envisagés entre les membres paysans de APM-Afrique et ceux de APM-Amérique Latine.

ÉCHANGES ENTRE CONTINENTS?

On peut citer un projet non encore réalisé mais qui semble prometteur : dans le cadre de l'appui à la filière café en Guinée, les producteurs se sont rapidement organisés pour prendre en charge une partie de la commercialisation de leur produit. Cette dynamique les a amenés à être en contact direct avec des exportateurs et des traders. Cette prise de responsabilité, jugée rapide par certains, a permis aux producteurs de comprendre les mécanismes principaux de l'opération commerciale. Dans le cadre du projet qui appuie cette démarche, des échanges sont envisagés avec la fédération des caféiculteurs de Colombie. Si ces échanges sont permis grâce à une structure extérieure, on peut penser que ce genre de relations entre organisations structurées autour d'intérêts similaires peut être porteur de beaucoup de résultats.

Depuis une dizaine d'années, la Fédération de l'Union des groupements Naams au Burkina Faso mandate chaque année 10 paysans ou paysannes, qui effectuent pendant deux à trois mois un stage dans des familles paysannes de l'Ouest de la France (AFDI, Pays de Loire). La plupart des anciens stagiaires sont perçus dans leur milieu comme des « locomotives » du développement, dans le Yatenga.

Ainsi, la formation, par l'amplitude de ce qu'elle recouvre, est un enjeu important dans le développement des OPR. Elle est parfois vue comme un simple moyen de transmettre des compétences techniques, mais peut être aussi un puissant moyen d'émancipation en élargissant l'horizon des « formés » et en leur donnant les armes pour dialoguer et négocier avec leurs partenaires. Ces deux facettes de la formation sont complémentaires et peuvent s'articuler intelligemment.

La formation se réalise dans le cadre de journées, sessions ou séminaires dans la zone de l'organisation paysanne, mais aussi par des stages ou voyages d'étude à l'extérieur de la zone d'activité.

213. L'appui-conseil aux OPR

Dans l'état actuel des choses, on peut poser la question de l'ajustement entre les besoins ressentis des organisations paysannes et l'offre de formation qui leur est proposée. Cette offre reste en général classique : apport de connaissances dans des réunions ou rencontres dans lesquelles participent des personnes extérieures. Ces pratiques, si elles sont efficaces pour répondre à certains besoins, s'avèrent mal adaptées à des nouveaux besoins des OP (capacité de négociation, capacité d'action économique et commerciale...).

Par ces formations classiques, les responsables paysans doivent s'adapter à ce qui leur est proposé, ils doivent se couler dans le moule du discours de celui qui les forme ou les conseille. Même si cette formation est réalisée avec le plus grand souci de faire s'exprimer les participants et de les associer à la conception des outils de formation, il n'en reste pas moins que les responsables paysans sont obligés de se mettre sur le terrain des autres, des personnes extérieures.

Rares sont les exemples où ce sont les organisations paysannes elles-mêmes qui se donnent les moyens de rechercher et d'adapter les appuis qui leur sont nécessaires. Il convient donc de signaler une expérience nouvelle qui, par sa démarche respectueuse de la volonté des organisations paysannes, est sans doute porteuse d'avenir à condition qu'elle soit appliquée telle qu'elle a été définie.

La cellule d'appui des organisations paysannes du Mali

La cellule d'appui n'est pas une nouvelle organisation mais doit aider les organisations paysannes (OP) à se cimenter si elles le désirent. Elle n'est qu'un outil et s'il n'y a pas de main pour le tenir, cet outil sera inutile. **Une commission paysanne** regroupant des représentants d'organisations paysannes de 7 régions du pays s'est constituée en décembre 1993. C'est elle qui devrait orienter les activités de la cellule en fonction des besoins des OP.

La cellule doit faciliter l'information entre les OP : elle peut réunir des informations sur « qui fait quoi » et avoir une banque de données accessible aux OP. Elle doit permettre de valoriser les acquis de certaines organisations (radio rurale de Kayes). Les OP doivent déterminer leurs propres besoins en formation avant de demander un appui extérieur. La cellule n'est pas un organisme financier mais doit avoir les moyens de fonctionner. Quand les OP verront un réel intérêt, elles participeront au financement des rencontres. Pour le moment, il s'agit de financer des échanges et des partenaires ont été contactés. La cellule peut ajouter des pistes de recherche à celles que les OP connaissent déjà, pour avoir plus de facilités à trouver des financements.

Extraits de AFDI, 1993.

Dans la même optique d'émancipation des OPR, on peut citer une stratégie responsabilisante déjà expérimentée dans plusieurs pays.

LA RESPONSABILISATION COMMUNAUTAIRE

Cette approche tente d'appréhender sous une forme intégrée les différentes fonctions assumées par les paysans au sein de leur terroir (d'abord en tant que responsable de famille, puis en tant que citoyen, producteur agricole, et parfois simultanément, commerçant, artisan, etc.), dans le but d'améliorer les conditions d'existence du groupe dont ils ont la charge. L'appropriation de la stratégie est proposée aux communautés fonctionnelles de base, celles des familles, des quartiers, des associations villageoises, et parfois de leurs groupements multifonctionnels plus larges, dans le but de piloter par elles-mêmes les différentes étapes de cette amélioration, en fonction de leurs capacités, actuellement reconnues ou potentielles, et des priorités qu'elles se donnent.

La mise en œuvre de la stratégie passe par l'apprentissage d'un instrument : la méthode de la programmation communautaire. Cette méthode est apprise par des représentants de l'ensemble des catégories sociales, désignés par

la communauté pour constituer, auprès de l'organisation communautaire officielle, un Comité de Développement Villageois qui pratique la rétro-information. L'apprentissage de ces délégués -et déléguées-, qui se mène conjointement avec celui des techniciens -lesquels découvrent cette méthode de formation, et d'organisation de l'appui, souvent en même temps que la communauté-, intéresse :

- Les techniques d'appréciation et de hiérarchisation des problèmes ressentis par la communauté, lesquels sont présentés la plupart du temps sous un angle inter-sectoriel qui déroutent les techniciens.
- Celles d'analyse de ces problèmes, conduisant à dégager les solutions qui paraissent à la communauté les plus adaptées aux conditions spécifiques rencontrées, la normativité technique demeurant au service de cette vision.
- Celles de l'organisation pratique en vue de la mise en œuvre des activités, aussi bien familiales que plus largement communautaires, qui permettent d'atteindre les objectifs que la communauté se fixe.

L'appui à l'initiation, puis au développement de cette stratégie responsabilisante, est apporté, au cours de diverses expériences qui se déroulent au Mali, au Niger et en Guinée, par l'UNICEF : cet intérêt s'explique par le fait que cet organisme recherche des systèmes plus efficaces de participation communautaire aux Soins de Santé Primaires, tandis que nombre de communautés accordent une priorité d'urgence aux problèmes de santé, d'éducation, et production alimentaire. Les autres structures d'appui, qui s'intéressent à cette stratégie réellement contraignante pour elles (programmation des appuis ex-post, appui matériel se contentant de compléter, en cas de besoin, l'effort interne de la communauté, position de repli progressif des conseillers, à la suite de la formation), s'associent progressivement à l'approche, le succès de laquelle exige une coordination de l'appui.

Extraits de JAMET S., texte rédigé pour le Réseau GAO, décembre 1994.

En réalité, les actions envisageables par les acteurs et leurs organisations sont tellement diverses que les programmes d'accompagnement doivent combiner plusieurs types d'appui. Beaucoup d'ONG d'appui, par exemple

le SAILD et INADES au Cameroun, mettent en place ce genre de programmes. Ils sont négociés car les actions à mettre en œuvre sont décidées par les producteurs et doivent mobiliser tous les acteurs locaux (techniciens, agents des ONG, responsables paysans...).

Un programme d'accompagnement à négocier

Le rôle d'appui peut être de quatre types :

1. **Information** des producteurs, non seulement techniques et agronomiques, mais aussi commerciales, juridiques, etc.
2. **Conseil** sur les options à prendre pour les investissements, les temps de travaux, etc., ces conseils selon la complexité du thème pouvant être individuels ou collectifs, (...)
3. **Appui** proprement dit, sous forme de démonstration mais aussi par exemple d'étude sur les débouchés d'une production ou de premier contact avec un acheteur...
4. **Formation** des producteurs concernés ou de responsables, qui vont souvent prendre la forme d'échanges paysans. L'objet de la formation des paysans étant prioritairement technique et économique (gestion), mais portant aussi sur l'information commerciale, la législation, etc.

Extraits de BEAUDOUX E., 1994.

La formation plus technique et « à la base » est le terreau souvent indispensable dans lequel les mouvements paysans peuvent puiser leur force. A ce titre, l'alphabétisation et les formations à la comptabilité/gestion sont aussi des outils incontournables dans l'accompagnement à l'émergence d'OPR solides.

22. L'alphabétisation et la comptabilité/gestion dans les groupements :

Bien qu'elles soient présentées séparément ici, l'alphabétisation et la comptabilité/gestion sont souvent étroitement articulées dans la pratique.

221. L'alphabétisation

Quelle que soit la nature de l'organisation paysanne ou la région dans laquelle elle se trouve, la question du degré d'alphabétisation est constante. Que cela soit en accompagnement à d'autres activités ou dans le cadre d'un programme spécifique, l'alphabétisation est une des bases de la formation et du développement local. Sans rentrer dans le détail de ce type de programme, il est intéressant d'en identifier quelques aspects principaux et de voir quelles sont les questions qui se posent aujourd'hui lorsque l'on parle d'alphabétisation et d'organisations rurales.

Voici quelques éléments tirés des réflexions de Francis SIMONIS, suite à une mission d'évaluation de sessions d'alphabétisation fonctionnelle en langue bambara des populations Minianka de la région de Koutiala au Mali.

L'ALPHABÉTISATION FONCTIONNELLE FONCTIONNE-T-ELLE?

- L'alphabétisation se fait dans une langue vernaculaire qui est souvent différente de la langue maternelle, ce qui pose le problème du bilinguisme.
- Les systèmes d'écritures utilisés sont incompatibles avec les machines à écrire disponibles localement.
- Les résultats des formations sont considérablement surévalués.
- La soif de connaissance des paysans ne marque pas tant une volonté de s'ouvrir sur le monde extérieur que le désir de s'en protéger en en déjouant les principaux pièges. Les agriculteurs Minianka attendent ainsi de l'alphabétisation qu'elle leur permette de vérifier que les cadres de la CMDT ne les flouent pas lors des remises d'engrais et des achats de coton.

Dans le but d'adapter au mieux les programmes d'alphabétisation à l'émergence et au renforcement d'organisations de producteurs, il me semblerait utile de :

- Réaliser une solide étude historique des actions entreprises au cours des trente dernières années. Cela permettrait d'en tirer les enseignements et éviterait de « découvrir » des

idées expérimentées il y a des années, mais aujourd'hui tombées dans l'oubli.

- Abandonner purement et simplement les systèmes d'écriture qui utilisent des lettres ne figurant pas dans l'alphabet latin.

- Confier la conception et la mise en place des formations à des responsables qui ne soient ni des techniciens, ni des responsables agricoles. Le concours de bons instituteurs, possédant une solide pratique pédagogique, me semble indispensable.

- Assortir la formation de la rédaction d'un journal (même une modeste feuille), qui soit écrit par les paysans avec l'aide des formateurs et leur permette de s'exprimer et de produire des textes. Ceux-ci devraient pouvoir aborder les sujets les plus variés et non plus les sempiternels thèmes techniques ou institutionnels (lutte anti-érosive, inauguration du vingt-cinquième séminaire annuel des coupeurs de cheveux en quatre) qui ennuient les populations. Quel paysan n'a jamais appris à lutter contre l'érosion en lisant un journal, et qui ne s'est jamais intéressé à un article décrivant par le menu un stage qui ne passionne que son concepteur? Ce qui est important, c'est que les paysans rédigent eux-mêmes un journal qui reflète leurs préoccupations et les pousse à écrire et à lire, en dehors de toute préoccupation pratique. L'apprentissage de la lecture et de l'écriture est complexe et ne peut réussir que si les élèves y prennent un réel plaisir. Il sera temps, un jour, d'utiliser les compétences nouvellement acquises pour diffuser les savoirs, mais pas avant que les techniques de base ne soient solidement assimilées.

A vouloir trop être fonctionnelle, l'alphabétisation risque de manquer les objectifs louables qu'elle se fixe.

- Permettre aux nouveaux lecteurs d'accéder à des écrits riches et variés et de pouvoir utiliser leurs compétences dans leur vie quotidienne. Cela passe sans doute par l'utilisation des langues locales dans les documents administratifs à parité avec le français. L'inverse risquerait en effet de créer une population alphabétisée déclassée qui se sentirait injustement défavorisée par rapport aux élèves de l'enseignement primaire classique, avec tous les risques de tensions sociales qui pourraient en résulter.

Éléments tirés SIMONIS F., texte rédigé pour le Réseau GAO, décembre 1993.

**Accéder
à une alphabétisation
réellement
fonctionnelle
pour mieux gérer
les relations
avec l'extérieur**

Certains opérateurs conditionnent leur appui à une participation obligatoire à des programmes d'alphabétisation : c'est le cas par exemple du programme ACODEP (BIT/PNUD) au Mali.

De plus en plus se pose le problème de la **prise en charge financière de l'alphabétisation**. Dans la zone cotonnière du Sénégal, la compagnie cotonnière pose la question de cette prise en charge : les producteurs prennent parfois à leur charge les frais des alphabétiseurs constitués en GIE.

222. La comptabilité/gestion dans les groupements

La comptabilité est souvent une entrée pour l'appui et l'accompagnement au développement des groupements, principalement dans les régions à cultures commerciales. Un des exemples les plus connus est celui de Mali-sud où le travail d'appui aux groupements a, depuis de nombreuses années, comporté un volet « appui à la comptabilité ». Comme dans beaucoup d'autres régions, l'appui à la comptabilité s'articule à l'alphabétisation.

L'hypothèse, qui est sous-jacente à la stratégie d'alphabétisation-formation intensive, est que le désir des paysans de pouvoir maîtriser la comptabilité et la gestion de leurs organismes suscitera une motivation suffisante, pour qu'un premier « noyau » de jeunes adultes fasse l'effort de s'alphabétiser et de se former. Cependant, afin de ne pas laisser à ce premier noyau le monopole de « la maîtrise du papier », il y a lieu d'être très attentif à organiser l'accès progressif du plus grand nombre à la lecture, à l'écriture et au calcul.

BELLONCLE G., 1993.

Au début des années 1980, on pouvait résumer la problématique dans cette région de Mali-sud aux deux questions suivantes :

- Faut-il former les gens à une comptabilité en français ou en bambara ?
- Faut-il former les gens à une comptabilité en partie simple ou double ?

L'option « comptabilité en partie simple et en bambara » a été choisie. Les années récentes ont vu le développement des activités écono-

miques de certaines associations villageoises, qui peuvent être comparées à **de véritables entreprises agricoles**.

L'accompagnement de ces évolutions nécessitait alors une modification et **une adaptation des outils proposés aux organisations paysannes**. Depuis 1989, des contacts et des débats amènent la mise en place d'un projet gestion rurale¹ qui est basé à Koutiala (Mali-sud).

Ce projet se propose de mettre en place, en étroite collaboration avec des représentants de producteurs, des outils et procédures de gestion pour :

- Construire les documents de gestion adaptés au besoin des producteurs.
- Mettre en place les procédures adéquates.
- Assurer un suivi et conseil répondant à la demande des producteurs.
- Assurer un rôle de contrôle externe.

C'est à la fois son contenu et sa démarche qui font l'originalité de ce projet :

LE PROJET GESTION RURALE DE KOUTIALA

Une assemblée générale a décidé d'élire une commission de 6 membres (3 présidents et 3 secrétaires d'AV) pour travailler avec l'équipe du projet sur le fond et la forme de l'outil de gestion à mettre en place.

Cette commission a eu cinq réunions qui ont abouti à des propositions présentées et soumises à une nouvelle AG. Ces propositions étaient au nombre de trois :

- Faire un centre de formation à la gestion.
- Faire un centre de gestion indépendant.
- Faire un centre de gestion rurale dirigé par les producteurs.

La première proposition a été rejetée car une fois le projet achevé il n'y aurait plus de continuité, les gens formés pourraient partir, et sans suivi ni contrôle les mieux formés pourraient avoir des comportements malsains.

La deuxième proposition a été rejetée car un centre indépendant des producteurs risquerait de se couper de ceux-ci et de ne plus répondre à leur demande. Il risquerait de se transformer en une nouvelle structure cherchant uniquement à se perpétuer.

¹. Projet financé par le Ministère de la Coopération et mis en œuvre par l'IRAM.

La troisième solution est apparue la plus adaptée au besoin des producteurs. Le contrôle de l'outil par les utilisateurs est une garantie qu'ils répondent à leur demande. Le choix a été fait d'utiliser les services de conseillers en gestion indépendants qui passeront des contrats de prestations avec le centre.

Ces prestataires seront tenus à une qualité de travail constante et cela évitera que le centre ne devienne une structure lourde se fonctionnant. Pour les conseillers cela aura l'avantage de leur fournir un marché et ils continueront à avoir du travail, même si le projet ferme ses portes, s'ils ont su répondre aux besoins des producteurs par des prestations de qualité.

Les principes de gestion mis en place sont : comptabilité en partie double, comptabilisation de tous les mouvements, séparation des activités, séparation des fonctions, contrôle interne et externe.

Le financement de la structure a été débattu longuement par les producteurs. Une cotisation a été fixée pour couvrir les charges variables des prestations. Une subvention dégressive devrait permettre d'attendre le moment où le nombre d'adhérents sera suffisant pour couvrir les frais fixes.

Extraits de POUSSE E., IRAM et Ministère de la Coopération et du Développement, 1993.

En restant à un niveau assez général, on peut faire un certain nombre de remarques sur ce qui se fait en terme d'appui à la comptabilité des organisations paysannes :

. Un système de gestion n'a d'intérêt que s'il sert à la **prise de décision**.

. Il faut **différencier l'outil en tant que tel** (type de comptabilité...) **de la procédure d'utilisation** : qui l'utilise, selon quelle méthode ?

. Il faut aussi **relativiser les termes du débat** : alors que des experts peuvent se quereller sur quel plan comptable adopter, sur le terrain les opérateurs en sont souvent à expliquer qu'il faut une pièce justificative pour le travail d'un comptable.

• Il est probable que la question principale qui va se poser à l'avenir est celle du **contrôle des mécanismes de gestion** interne des organisations paysannes : le contrôle étant

entendu ici comme la procédure permettant aux dirigeants de ces organisations de donner des gages de leur bonne gestion, tout en favorisant une meilleure participation des membres de l'organisation à la gestion. En effet, le contrôle a été souvent vu (à juste titre) comme une ingérence de la part d'agents extérieurs (souvent de l'administration) :

Des systèmes entiers se sont développés pour assurer une « bonne » coopérative à partir de l'extérieur. Ceci peut prendre la forme de législation qui autorise les officiels gouvernementaux à intervenir dans les opérations de la coopérative (par exemple approbation de décisions importantes, co-signature de chèques...), d'un système comptable destiné non pas pour fournir des données pour une prise de décision saine, mais plutôt destiné à l'audit externe d'un personnel qui pense qu'il n'a pas seulement le droit, mais la responsabilité d'intervenir et de décider de ce qui est mieux pour la coopérative.

Extraits de CLUSA, 1989.

Certaines institutions, dans le cadre de leur soutien aux organisations de base, appuient des programmes d'amélioration de la gestion de ces organisations.

L'éducation des membres

Les programmes incorporent trois éléments :

- L'élaboration et la mise en œuvre de systèmes de comptabilité, de tenue de registres et autres systèmes de gestion conçus pour les coopératives. (...)
- La conception et l'exécution de programmes de formation d'adaptation à l'emploi reposant sur les systèmes de gestion. (...)
- La conception et l'exécution d'un programme de formation et d'éducation des membres qui comporterait la formation des membres du comité de gestion, ainsi que **l'éducation générale des membres**. (...)

Dans les coopératives qui ont des membres analphabètes, comme c'est le cas dans la majorité des coopératives rurales de l'Afrique sub-saharienne, il est nécessaire d'incorporer au programme une instruction élémentaire pour apprendre aux membres à lire, à écrire et à compter afin qu'ils puissent comprendre les informations élémentaires mises à leur disposition sur les activités et les résultats de la coopérative. (...) Dans le cas du projet PDCN/CLUSA du Niger, ce type d'éducation des membres a considérablement facilité **la participation des membres aux prises de décision**.(...).

La raison souvent mentionnée pour justifier le contrôle des coopératives par l'État est l'impression que les membres analphabètes n'ont pas la capacité et les informations nécessaires pour gérer leurs propres coopératives. Le moyen le plus efficace de protéger les intérêts des membres est de leur fournir la connaissance nécessaire pour suivre et diriger les activités de leur coopérative. L'éducation des membres devient donc de plus en plus importante et permettra, à la longue, de réduire l'intervention de l'État au fur et à mesure que les associations se développent en **véritables organisations sous le contrôle de leurs membres**.

Extraits de BENNEMAN L. et al., Document technique n° 199, 1994.

- Dans le domaine de l'appui à la gestion, des outils existent. Ils sont nombreux et il ne s'agit pas ici d'en faire l'inventaire. Nous présentons simplement un exemple qui nous paraît intéressant par la démarche d'accompagnement et la participation des « personnes formées » qu'il suppose.

L'APPUI EN GESTION AUX ORGANISATIONS ÉCONOMIQUES DE BASE : LA MÉTHODE SIGESCO

Les problèmes de gestion se manifestent à plusieurs niveaux dans les organisations économiques de base (gérer la structure collective, problèmes de gestion-comptabilité et d'organisation) :

Dans tous les cas, les capacités de gestion se retrouvent à l'interface du « **politique** » et de sa mise en œuvre concrète. Elles reposent en général sur des **cadres paysans de niveau intermédiaire**. Les actions de formation concernant ce type de personnes restent trop peu nombreuses - entre l'animation de masse et la formation des leaders paysans.

La recherche d'une méthode, à la fois très concrète et participative, a conduit à privilégier la « **mise en situation** » par simulation du déroulement réel de l'activité. Cette méthode se rapporte tant à des **dispositifs de formation** - où la simulation porte sur un contexte fictif proche du réel-, qu'à des **dispositifs d'appui** « sur le tas », où c'est l'activité réelle du groupement qui est reconstituée et mise à plat.

Cette façon de procéder permet d'intégrer des dimensions souvent négligées dans les pratiques d'appui/formation :

1. **L'effort de transposition** de la part des participants qui est souvent difficile pour des personnes ayant un niveau de scolarisation faible -même si elles ont un bagage d'alphabétisation.

2. **Les dirigeants et gestionnaires d'un groupement forment un groupe composite**, de niveau de scolarisation hétérogène, et où chacun doit avoir des compétences bien définies mais différentes et complémentaires des autres. Ce constat plaide en faveur d'une formation de groupe, même si les capacités visées ne sont pas uniformes.

3. **Les discussions générales sur la stratégie** d'une organisation gagnent souvent à être **complétées par un travail plus détaillé (et plus exigeant) sur des données quantifiées**.

4. Pour éviter de faire de la formation, un simple « **transfert de connaissances** » (règles de comptabilité), des **ajustements sont possibles et indispensables**, en fonction des contraintes internes et externes du

groupement : comment attester d'une dépense vis-à-vis des membres, dans un milieu où les factures sont difficiles à obtenir, faciles à falsifier et non-lisibles par la majorité? Comment prendre en compte des dépenses inconcevables au regard des règles « modernes » d'enregistrement (sacrifices, aides sociales...)? La simulation permet de reconstituer ces situations, de discuter des solutions envisageables et d'adopter une ligne de conduite.

5. La **restitution des résultats réels** de l'activité est rendue possible par le « présentoir » SIGESCO dans les conditions courantes des AG (salle, plein air).

Pour exprimer pleinement ses potentialités, la méthode SIGESCO doit donc s'exercer dans un cadre cohérent :

- **Cadre institutionnel** (volonté politique de travailler avec les groupes de base; motivation des agents, etc.).

- **Objectifs et dispositif** d'appui/formation compatibles (planification des interventions, temps et lieux des appuis/sessions, etc.), sachant que la méthode peut s'adapter à différentes échelles de travail (dispositifs « légers » ou « lourds »).

- **Utilisateurs** de la méthode **formés et compétents**.

Quelles que soient les possibilités nouvelles offertes, la méthode SIGESCO ne prétend pas être une démarche universelle qui remplacerait les autres instruments du développement (gestion de terroirs, planification locale, etc.).

Éléments issus de HIRSCHLER J., CIEPAC, pour le Réseau GAO, Janvier 1994.
Voir CIEPAC/GRDR, Les mallettes SIGESCO.

3

Les organisations paysannes et le financement

Il convient de bien dissocier les **financements utilisés pour la réalisation d'activités** auxquelles sont associées les organisations (fonds pouvant être gérés plus ou moins directement par ces organisations), des **moyens financiers alloués directement au financement du fonctionnement de la structure, et d'activités propres à l'organisation**. Dans le premier cas, le débat est plutôt de voir comment s'articule l'organisation rurale avec un dispositif particulier de financement de l'agriculture (épargne-crédit ou autre), alors que le deuxième cas pose la question de l'autonomie financière (et donc politique) de l'organisation.

3.1. La participation des organisations paysannes au financement du monde rural

Le financement de l'agriculture est un des points névralgiques du développement rural. Comme d'autres acteurs (administration, opérateurs privés...), les organisations paysannes tentent de contrôler et maîtriser les processus de financement ou, du moins, d'être associées à leur conception, leur mise en place et leur fonctionnement.

ORGANISATIONS RURALES ET FINANCEMENT

Parmi les organisations paysannes (OP) associées de près ou de loin au financement de l'agriculture, il convient de distinguer entre :

- Les OP spécialisées dans l'épargne-crédit dans le « secteur intermédiaire » (COOPEC, crédit solidaire...) et dans le « secteur endogène » (tontines).
- Les OP dont la fonction crédit vient en complément d'autres activités (production, commercialisation...) en général dans le cadre de filières de culture de rente.
- Les OP réalisant du financement-subvention à partir d'autres sources, soit à partir de cotisations (type collectivités locales), soit à partir de ressources externes (immigration, coopération internationale...).

Il est important d'observer les implications que peuvent avoir des activités de financement sur les relations de l'organisation avec son environnement (système bancaire, marché financier...), sur les structures sociales (pouvoir lié au contrôle du crédit, liens de clientélisme...) et les relations avec les opérateurs des activités de financement.

Si chaque cas a ses particularités, il est intéressant d'avoir à l'esprit la difficulté de mélanger les fonctions à l'intérieur de la même organisation :

- Subvention et crédit.
- Fonction financement et gestion des filières (crédits ciblés sur des objets pré-déterminés).
- Fonction financement et représentation syndicale (les syndicats peuvent voir leur base s'éroder en assumant la fonction ingrate de récupération des prêts).

Comme autres points de réflexion à approfondir dans le cadre des actions d'accompagnement aux systèmes de crédit, on peut mentionner :

- Le problème de la viabilité économique, qui implique la maîtrise d'un remboursement à 100 %, un taux d'intérêt couvrant les coûts de fonctionnement et les coûts financiers de la ressource, une structure en réseau pour les fonctions d'appui aux caisses locales, afin de réduire les coûts afférents (formation, comptabilité, inspection).
- Le problème de la transparence de la gestion et de son contrôle par les usagers.

- La nécessité d'une concertation entre les différents niveaux (local ou national), afin d'élaborer une politique de financement rural car les systèmes de crédit ne peuvent se développer que dans un environnement favorable.

DOLIGEZ F., IRAM, pour le Réseau GAO, 1994.

Il existe bon nombre de cas d'organisations paysannes qui ont à gérer des crédits au niveau local, soit comme activité principale (COOPEC), soit dans le cadre d'une multifonctionnalité (groupements initiés par les sociétés de développement). Dans la plupart des cas, la **caution solidaire** joue un rôle central, bien souvent porteur d'ambiguïtés.

La caution solidaire

Elle est soit plus ou moins imposée de l'extérieur (intervenants), ou existe dans les pratiques sociales en se manifestant lorsqu'il y a maladie ou accident, par le paiement de l'échéance du crédit à la place du membre touché. Elle peut être la conséquence d'une volonté de ne pas perdre sa réputation ou son honneur (contrôle du groupe sur l'individu ou pression sociale), qui a d'autant plus de chance d'être efficace qu'elle est couplée à d'autres « ingrédients » (besoin d'accéder à nouveau au crédit, relation équilibrée entre crédit et épargne, système de crédit et d'épargne approprié par les paysans).

Elle peut se construire progressivement au sein de petits groupes, par l'expérience réussie de la gestion du crédit.

IRAM, note rédigée pour le Réseau GAO, octobre 1994.

« La solidarité perverse »

Il faut d'abord s'interroger au cas par cas sur les fameuses solidarités africaines. Si elles existent, au moins en cas d'accident comme dans toute société paysanne, leur forme et leur champ d'extension varient considérablement suivant les sociétés. On peut aussi s'interroger sur la taille du groupe au-delà de laquelle la solidarité fonctionne difficilement (on parle en général de 7 à 30 membres par mutuelle de crédit, mais les expériences de crédit solidaire montrent qu'une solidarité effective fonctionne difficilement au-delà de 10/12 personnes).

De plus, la solidarité est plus ou moins imposée de l'extérieur. Les paysans la considèrent alors plus comme une condition pour obtenir du crédit que comme la mobilisation d'une solidarité préexistante. Enfin, elle doit être mise en pratique sur la base de règles fixées au départ, acceptées et intériorisées par les paysans.

A partir d'un certain seuil (probablement autour de 15 à 20 % d'impayés), on assiste à une « solidarité perverse », c'est-à-dire **une solidarité dans le non-remboursement**.

Éléments extraits de GENTIL D. et FOURNIER Y., 1993.

Ce mécanisme de caution solidaire est aussi remis en cause par des producteurs qui, du fait de leurs bons rendements, contribuent en premier à régler les impayés. La relative homogénéité du groupe est alors une condition importante pour le bon fonctionnement d'opérations de crédit gérées par les organisations paysannes. Sur le terrain, dans les régions de production de coton, cette pratique amène progressivement l'**éclatement des groupements villageois** (créés par les sociétés d'intervention) **en groupes plus petits**. Les producteurs assument eux-mêmes la constitution de groupes de caution solidaire et en excluent certains producteurs réputés mauvais payeurs (c'est le cas notamment dans les zones cotonnières du Burkina Faso et du Cameroun).

De fait, la caution solidaire correspond plus à une forme de contrôle social que le groupe s'impose pour continuer à bénéficier d'une ressource extérieure.

Cette attitude face au crédit n'est pas standardisée et dépend en partie de l'histoire des populations et des systèmes de productions en vigueur dans la région. Au Bénin, dans la zone du Borgou, ce sont les organisations paysannes qui, contre l'avis des experts, ont imposé un mode de gestion collectif du crédit. Possédant une expérience conséquente du crédit, elles ont refusé la gestion individuelle préférant confier au GV la charge de récupérer les crédits.

Il faut aussi parler des systèmes de crédit décentralisés qui, dans certaines situations, deviennent des organisations paysannes à part entière pouvant peser sur les choix en terme de politique agricole. C'est le cas notamment de la FECECAM (Fédération des coopératives d'épargne et de crédit agricole mutuel) au Bénin.

Crédit et pression sociale

Dans le cadre du projet de petits crédits « Sahel Action » mené au nord Yatenga, l'attribution des crédits se fait selon une logique, où seulement 50 % des demandes effectives sont satisfaites. Cette démarche tend à exercer une pression sociale sur ceux qui touchent le crédit de la part de ceux qui sont en attente d'en obtenir.

Le Crédit agricole mutuel au Bénin

La Fédération est comme une maison à trois étages. A la base on compte actuellement 52 caisses. Ces CLCAM (Caisses locales de crédit agricole mutuel) ont un conseil d'administration et un conseil de surveillance démocratiquement élus et renouvelés chaque année en totalité ou en partie. Au niveau de la région il y a des délégués des caisses qui vont au niveau régional faire la même chose, donc il y a un CA au niveau fédération. Nous désignons nous-mêmes un Béninois pour diriger la fédération : il n'y a plus d'expatrié directeur du n° 16. Il y a un poste que nous avons dénommé « Secrétaire Exécutif », cela veut dire que « ce n'est pas un patron » tel que le conçoit le conseil d'administration des élus qui prend des décisions : avec son équipe, il est chargé d'exécuter quotidiennement et de rendre compte.

Au niveau secondaire, les CRCAM (Caisses régionales de crédit agricole mutuel) avant étaient aussi des entités commerciales et avaient une caisse pour collecter l'épargne. Depuis la mise en place de la Fédération tout le travail se fait à la base : le travail de collecte d'épargne, de crédit, de recouvrement. Les CRCAM sont devenues des unions des CLCAM et sont juste une entité d'appui aux caisses de base. La fédération est aussi une entité d'appui aux unions et aux CRCAM. A la tête de chaque union régionale, il y a un conseil d'administration et un directeur avec une petite équipe de techniciens, comptables, responsable crédit et un trésorier pour les transferts de fonds.

Extraits d'un entretien avec KOUKPONOU C., Secrétaire général de la FECECAM, La Lettre du Réseau GAO n° 19

La mise en place de systèmes d'épargne et de crédit appropriés passe nécessairement par une certaine formation des cadres et techniciens recrutés pour mettre en œuvre l'opération sur le terrain, mais aussi par celle des responsables paysans.

Quelques conditions pour un système d'épargne et de crédit approprié

Pour permettre aux responsables paysans de pouvoir différencier les approches existantes, repérer les conditions de succès pour chaque approche, mesurer les conséquences stratégiques du choix de l'une ou l'autre en terme de délais, depuis la mise en place jusqu'à la maîtrise et l'autonomisation, etc. Deux dispositions peuvent être prises :

- Organiser, spécifiquement, pour des leaders paysans un programme de formation-immersion dans divers types de systèmes financiers décentralisés différents, où, à chaque étape, ils prennent connaissance du mode de fonctionnement du système, du côté des sociétaires paysans et du côté des techniciens-accompagnateurs. Ensuite ils doivent, avec leurs interlocuteurs, identifier les éléments-clés du système et ses perspectives institutionnelles pour pouvoir procéder par la suite à une analyse comparative.
- Intégrer l'organisation paysanne, d'une façon ou d'une autre, au sein d'un réseau épargne-crédit pour favoriser les échanges, les remises en cause, les apprentissages horizontaux entre systèmes africains. Permettre par ce moyen des approfondissements thématiques, en fonction des enjeux définis par les acteurs eux-mêmes, et des capitalisations transversales.

Éléments tirés de **CHAO-BEROFF R.**, 1994.

Une des formes principales de contrôle que peuvent avoir les responsables paysans est la participation croisée aux instances des différentes institutions en charge du développement rural ou de la représentation des paysans : « on retrouve souvent les mêmes personnes à la tête des groupements et des organismes de crédit décentralisés ». Ce croisement des responsabilités, s'il ne se transforme pas en monopole ou en concentration des pouvoirs, peut être le garant d'une bonne adéquation entre les objectifs des dispositifs de financement de l'agriculture et ceux des paysans.

Une autre forme consiste en une participation directe de l'organisation paysanne à la gestion et à l'administration de l'organisme financier. C'est le cas notamment au Sénégal, où la FONGS a acquis des parts sociales à la

CNCA. Cette participation au capital social est considérée par certains responsables de la FONGS comme un échec relatif, car cette dernière n'est pas parvenue à obtenir les changements qu'elle espérait de cette banque. Cependant, depuis octobre 1994, le Comité National de Concertation des Ruraux (CNCR) a dans ses objectifs d'accroître ses parts sociales pour pouvoir peser plus de son poids au sein de la CNCA.

L'articulation des OP avec les institutions bancaires nationales pose le problème du poids réel qu'elles vont pouvoir y tenir. Au bout du compte, on propose aux paysans un strapontin, qui ne leur garantit pas forcément l'accès à l'information qu'ils souhaitent avoir. Une étude réalisée au Burkina Faso montre que, par une participation aux institutions de crédit, les producteurs souhaitent avant tout avoir accès aux informations concernant les dispositifs de crédits (Agral Consultants, CEARD et IRAM, 1991).

Une troisième voie existe lorsque des dispositifs d'épargne et de crédit décentralisés (COOPEC par exemple), contrôlés par les paysans, parviennent à négocier avec des institutions bancaires des lignes de refinancement pour leurs crédits, lorsque l'épargne locale collectée est insuffisante pour couvrir le demande de crédit, et ce, dans le respect des règles et procédures que se donnent ces dispositifs. C'est le cas des CVEC (Caisses villageoises d'épargne et de crédit) du pays Dogon au Mali avec la BNDA, ou des CVEC de l'Oudalan et de Sisili au Burkina Faso avec la CNCA. Ainsi, on voit s'établir une relation contractuelle entre banques et COOPEC dans le respect de l'autonomie institutionnelle des partenaires, conjuguant savoir-faire et relation de proximité entre caisses locales et paysans avec ouverture d'esprit et disponibilité de ressources du côté des banquiers (éléments issus d'un entretien avec Fournier Y., IRAM).

De nouveaux dispositifs, complémentaires des systèmes décentralisés d'épargne et de crédit se mettent en place avec le Fonds d'Investissement Local (FIL) de Sikasso au Mali, centré sur les investissements à rentabilité différée (gestion de terroirs), qu'il apparaît préférable de traiter par le cofinancement paysan couplé à la subvention que par le crédit moyen terme. Cette action a été engagée,

d'emblée avec une commission paysanne qui définit les objectifs (investissements éligibles au financement) et les modes de contrôle (respect des engagements contractuels avec le FIL et les villages bénéficiaires de financement). Ce type d'actions qui expérimentent des outils de financement pose aussi la question de l'articulation des organismes producteurs avec les futures structures de décentralisation administratives en préparation au Mali.

32. Le financement des activités et du fonctionnement des OPR

Pour toute organisation se pose le problème des ressources financières pour réaliser les activités et pour faire fonctionner la structure. Ces ressources peuvent provenir de diverses origines :

- **Les cotisations** : payées par les membres (La FONGS au Sénégal s'autofinance à environ 1/6e de son budget global de près de 20 millions de FCFA), elles apportent une partie des ressources de l'organisation et sont une des bases de son autonomie politique.
- **Les taxes**. Elles peuvent permettre de financer les activités d'une organisation paysanne. Elles sont en général instituées en accord avec les pouvoirs publics.

Le financement de l'organisation des éleveurs en Centrafrique

La FNEC (Fédération nationale des éleveurs de Centrafrique) existe depuis près de 20 ans (voir La Lettre du Réseau GAO n° 14). Au milieu des années 80, un système de **taxe sur la commercialisation** a été mis en place en accord avec l'État. Cette taxe est prélevée au moment de la transaction (environ 1 500 FCFA pour l'acheteur et 500 FCFA pour le vendeur par tête). Elle est entièrement collectée par la FNEC et ses représentants sur les différents marchés du pays.

Le système était prévu pour apporter un financement dégressif à la fédération. La première année, la FNEC a touché 100 % du produit de la taxe. La deuxième année, elle a touché 75 % et 25 % ont été capitalisés pour assurer le fonctionnement des services de l'élevage après le départ du projet d'appui au secteur élevage. La troisième année, la FNEC a touché 50 %. Les éleveurs se sont alors mobilisés et ont engagé l'épreuve de force avec l'État : par une négociation directe avec les bailleurs de fonds, ils ont réussi à faire en sorte de bénéficier chaque année de 50 % du produit de la taxe (alors qu'il était prévu que le pourcentage revenant à la FNEC continue à baisser). L'argument de la FNEC était simple mais redoutable : « c'est nous qui assurons la collecte de la taxe. Nous seuls éleveurs sommes en capacité de le faire. L'État est incapable d'assurer le prélèvement des taxes. Nous exigeons donc 50 % du produit de la taxe ».

Aujourd'hui, la FNEC a un budget de près de 300 millions de FCFA dont environ 65 % provient des taxes et le reste des cotisations (10 000 FCFA par éleveurs et par an) et des bénéfices sur les opérations de vente de médicaments.

Ce système permet à l'activité élevage de s'autofinancer et d'être maîtrisée par les éleveurs. La FNEC est maintenant devenue **un interlocuteur incontournable** pour tous les projets de développement rural dans le pays.

La difficulté qui peut menacer la pérennité de ce système est le difficile équilibre à maintenir entre un service de l'élevage de l'État qui reçoit des ressources importantes (dont une partie sera sans doute utilisée à rembourser les prêts de la CLEAVER Kevin et du FIDA) et les autres secteurs de l'appareil d'État.

Éléments issus d'un entretien avec **LEMASSON M.**, CIRAD/IEMVT, 1994.

- **Les subventions** : elles sont souvent utilisées pour réaliser des activités bien déterminées (investissements, fonds de roulement...), mais beaucoup plus rarement pour le fonctionnement proprement dit de l'organisation.

La représentation des responsables dans les institutions de financement : un poids réel ou une représentation-alibi?

**Financer sans étouffer
ou repenser les modes
de financement
pour éviter la perte
d'identité des OPR**

**Financer directement
les organisations du sud**

Depuis 1988, la DG VIII de la Commission de Communautés Européennes (CCE) a instauré à titre expérimental une nouvelle modalité de financement des actions de développement des ONG intitulée « **appui financier aux activités d'une organisation de base située dans un PVD** » (chapitre 12 des conditions générales de cofinancement). Cette source de financement permet de cofinancer à hauteur de 50 % le budget global annuel d'une organisation du sud (tous frais confondus : investissement, fonctionnement...). Les dossiers sont étudiés sur la base d'un programme annuel global d'activité et non plus sur la base d'un projet spécifique, programmé et budgétisé de manière précise.

Il convient de prendre en compte avec beaucoup d'attention le problème des conflits existants ou latents entre ONG d'appui et organisations de base sur les possibilités inégales d'accès aux sources de financement.

Informations tirées de **COTA**, 1993.

Sur le terrain, certains observateurs relèvent que quelques fois les financements octroyés aux organisations paysannes peuvent avoir des impacts pas toujours mesurés.

Les **fonds souples** correspondent à la volonté de se démarquer des formes classiques de l'aide par projet, qui sont vues par beaucoup d'organisations comme une perte d'autonomie et un contrôle de l'extérieur. Le système de ces fonds repose en grande partie sur la confiance entre les partenaires.

**Modalités de gestion
des fonds souples de SIX S**

Les fonds souples mettent à disposition de groupements formels ou informels des moyens financiers utilisables sous forme de subventions ou de prêts. Ces moyens sont destinés à cofinancer avec les groupements des actions :

- Non identifiées au moment de l'attribution du fonds.
- Choies et conçues par le groupement demandeur.
- Réalisées pour l'essentiel par les moyens propres des bénéficiaires.

Le renouvellement de fonds est annuel et ne peut être obtenu qu'après présentation, sous contrôle d'un expert comptable indépendant, des comptabilités de la saison sèche précédente.

Informations extraites de **IRED**, 1988.

• Les **benefices** réalisés à partir de **services** rendus aux membres : ce mode de financement permet une certaine autonomie de l'organisation. On peut citer le cas déjà évoqué de la FNEC qui a réalisé des bénéfices sur le commerce des intrants pour l'élevage. C'est aussi le cas de l'ORDIK (région de Kayes au Mali), qui s'est alloué les services d'une équipe de puisatiers qui finance en partie l'organisation. Il est probable que la pérennité de ce genre de revenus dépend d'accords passés avec les pouvoirs publics pour bénéficier de certains avantages fiscaux ou d'approvisionnement.

• Les « **fonds d'appui** » ou **fonds d'investissement**

De nouveaux dispositifs sont en train de se mettre en place dans certains pays. L'idée de base est d'**associer les organisations paysannes à la gestion de fonds**, en relation plus ou moins étroite avec d'autres acteurs (opérateurs privés, administration...). Ces fonds doivent permettre de prendre en charge des activités nécessaires à l'organisation (audit comptable, étude de marché) que celle-ci ne peut pas encore prendre en charge à partir de ses ressources propres.

Financement : le revers de la médaille

Avec l'argent, c'est toute une culture qui vient, des manières de faire ou de penser, des façons d'établir des relations entre les personnes, des modes d'échanges, mais aussi un rapport au temps et à l'espace différent... Au fil des financements, les OP ne deviennent-elles pas de plus en plus des entreprises, et seulement des entreprises ? Au moment de la création des OP, les considérations sociales, l'élan de solidarité l'emportent, mais au fur et à mesure que l'OP capitalise, le financier et l'économique s'installent et finissent par contaminer les autres dimensions.

Au fond, quelle différence existe entre une OP « développée » telle qu'elle est « rêvée » et une entreprise ? Finalement, les OP ne sont-elles pas des structures d'intégration des paysanneries dans les rouages de l'économie marchande ? C'est peut-être de ce côté que la question de l'identité doit être examinée ? Pendant le carrefour, les paysans se sont beaucoup exprimés en termes de « solidarité », de « foi », d'« autonomie »... demain, parleront-ils principalement en termes de « ratios », de « rentabilité », d'« efficacité », bref de tout ce qui fait le langage des entreprises ?

Extraits de **SAILD**, 1994.

Un fonds d'appui pour les organisations paysannes du Cameroun

Dans le cadre de la nouvelle législation coopérative, les bailleurs de fonds ont prévu de mettre en place un fonds d'appui pour permettre aux organisations paysannes (OP) de faire appel à des prestataires pour les formations et autres appuis dont elles ont besoin.

Prévu uniquement pour les coopératives devant réaliser des audits en vue de leur réinscription au nouveau registre (voir ci-dessus), les promoteurs de ce fonds ont progressivement souhaité en élargir le champ d'action et les possibilités d'utilisation. Cette orientation n'est pas encore déterminée. Les modalités de la mise en œuvre du fonds restent encore un enjeu important : comment et quelles organisations de producteurs vont y être associées? Quelle va être la place des OP dans les commissions qui devront gérer l'attribution des fonds.

Au départ, seules les coopératives étaient concernées. Puis, d'autres organisations paysannes, pas forcément coopératives, ont été associées à la réflexion sur la mise en place de ce fonds (le CFPC -Conseil des Fédérations Paysannes du Cameroun- par exemple).

La mise en place de ce fonds soulève aussi des tensions entre les organismes d'appui (ONG) et les OP. Les ONG voient d'un mauvais œil la possibilité que pourront avoir les organisations paysannes de disposer directement des fonds et de choisir l'organisme d'appui qui leur convient le mieux. L'idée a été retenue d'établir une liste d'organismes d'appui « référencés », pour que les organisations paysannes puissent choisir leur partenaire en connaissance de cause : l'établissement de cette liste suscite de vives réactions des organismes d'appui.

Éléments issus d'un entretien avec **BEAUDOUX E.**, IRAM.

De plus en plus, se pose la question du développement d'un tissu de prestataires de services privés capables d'assurer des appuis utiles aux OP en plus et en complément aux ONG classiques, et souvent pour apporter un service plus professionnel. Cette perspective pose la question des moyens financiers, qui pourront être conférés aux OP pour pouvoir bénéficier de ces appuis et de mettre progressivement en place des mécanismes leur permettant d'en assurer elles-mêmes le financement.

Il semble nécessaire de faire la distinction entre les crédits attribués dans le cadre de projets, ceux destinés à l'appui institutionnel, et enfin ceux devant servir au développement rural. Cependant l'acceptation de financements extérieurs doit s'accompagner de la mise en place de mécanismes de contrôle pour éviter les dérives.

Une OP a besoin d'être autonome financièrement pour remplir sa mission. Le financement de son fonctionnement devient une priorité dans les appuis financiers des partenaires du Nord. Pour exister, une OP a besoin de bureaux et d'équipements : téléphone, fax; mais aussi de moyens de locomotion : vélos, moteurs pour les responsables...

Les organisations paysannes face à la restructuration des filières

Du fait de l'intervention des bailleurs de fonds qui privilégient les régions où existe un potentiel économique à rentabilité rapide, les débats sur les organisations paysannes se calquent souvent sur les évolutions de certaines zones : le cas de Mali-sud est à cet égard exemplaire. Il peut être intéressant de regarder ce qui se passe dans les régions de culture de rente pour voir comment s'y pose la question de l'accompagnement des organisations de producteurs.

commercialisation des herbicides pour se retirer ensuite après avoir subi des pertes, laissant les producteurs sans herbicides. Les bailleurs de fonds sont aussi des intervenants. Cette distinction permet d'éviter la confusion liée au terme vague d'acteurs de la filière.

Éléments issus de la participation à une réunion des agronomes de la CFDT, septembre 1993.

4.1. Filières : de quoi parle-t-on ?

L'approche filière consiste généralement à raisonner le développement rural en centrant l'analyse sur un produit donné. En général, cette approche est liée à des produits d'exportation (coton, café, cacao, riz...), mais peut aussi servir à mieux connaître l'écoulement de produits vivriers par exemple. On peut avoir une approche filière classique en analysant la place des différents opérateurs (producteurs, transformateurs, commerçants, administration, bailleurs de fonds...), dans les étapes allant de la production à la vente du produit au consommateur final. On peut aussi décortiquer une filière en privilégiant les différentes étapes dans l'élaboration du produit final sans se préoccuper de qui fait quoi.

**Les filières :
des atouts
et des contraintes;
des forces
et des faiblesses**

Partenaires ou intervenants ?

Les **partenaires** de la filière ont un intérêt direct dans cette filière et ne peuvent s'en dégager du jour au lendemain : c'est le cas par exemple des producteurs et des sociétés cotonnières. Les **intervenants** dans la filière peuvent se retirer à tout instant suivant les opportunités qui leur sont offertes : c'est le cas par exemple en Côte d'Ivoire, où une société privée s'est chargée pendant deux ans de la

La notion de filière renferme une connotation de spécialisation qui devrait pousser à la modération. Il pourrait être intéressant grâce à une approche croisée (verticale : filière et horizontale), de voir comment se présente la réalité des systèmes d'activités des paysans qui sont toujours marqués par une diversification de la production. Cependant, sur le terrain, hormis quelques exceptions, les efforts sont principalement concentrés sur les filières, ce qui est le cas en Guinée.

La filière : la spécialisation

La mise en place d'organisations de producteurs basées sur un produit (le café, la pomme de terre, le coton...) apparaît généralement comme un moyen d'améliorer le revenu des paysans qui adhèrent à ce type d'association. Certes, la stratégie filière a des avantages, mais il nous faut aussi bien savoir que la généralisation de cette démarche peut rapidement générer des handicaps.

Les avantages sont bien connus :

- Elle améliore les compétences techniques et organisationnelles du paysan (développement du métier).
- Elle facilite la mise en place d'une organisation des producteurs et favorise le développement de l'esprit associatif.
- Elle permet l'intégration, l'information économique, et le contrôle de l'aval et de l'amont.

Les faiblesses de l'approche filière sont rarement exprimées. La principale concerne la spécialisation qui, tout en étant un atout, peut devenir une menace lorsqu'on arrive à un niveau d'hyperspécialisation; la recherche de performance à partir d'une seule production risque de fragiliser l'exploitation, de la cloisonner. Par ailleurs, l'absence de méthodes d'observation du système de production de l'exploitation ne permet pas d'identifier les domaines de contraintes et de détecter les opportunités d'action. (...)

Pour pallier ces risques et permettre un développement agricole harmonieux, il est indispensable d'organiser des **liaisons entre les filières** (les productions) et des **liaisons entre les acteurs du développement** (les producteurs, l'État, les fournisseurs et clients, le crédit...).

Extraits d'une note de **HUET C.**, « Projet de création de chambres d'agriculture en Guinée : observations et recommandations », juillet 1994.

Dans une filière, les rapports de force doivent être équilibrés entre les producteurs organisés et les autres acteurs économiques; commerçants et industriels. La transparence sur tous les maillons de la filière est une condition de son bon fonctionnement et de son efficacité.

Le désengagement de l'État a favorisé d'une certaine façon l'autonomie des producteurs au sein des filières. Cependant, si l'État se décharge (parfois malgré lui) de certaines fonctions dans les filières de produits d'exportation, il doit continuer à avoir, comme dans toute politique agricole nationale, un rôle déterminant dans la viabilité des exploitations agricoles de ces filières.

Pour les régions défavorisées, la redéfinition du rôle de l'État est aussi un objectif prioritaire. Cette redéfinition passe sans doute par la recherche de formes d'organisation de la société civile à même de proposer à tous les secteurs de la société des perspectives d'avenir. On peut penser que les organisations rurales de ces régions auront plutôt un caractère politique (ébauches de collectivités territoriales participant à l'élaboration de politiques d'aménagement du territoire) que purement professionnel. Mais il est aussi possible d'envisager une autre orientation pour peu que ces zones offrent quelques opportunités sur le plan de la production vivrière.

Les zones sans cultures de rente

Ces zones doivent-elles être laissées à l'écart? Le problème est d'importance car d'une part, ces régions « sans culture commerciale » concernent une population non négligeable et d'autre part, les régions qui « bénéficient » de cultures de rente présentent si peu d'alternatives que certaines d'entre elles finissent par perdre cet avantage comme par exemple la zone arachidière du nord-ouest Mali.

Une grande innovation consisterait justement à ce que ces zones sans culture commerciale au sens traditionnel du terme le deviennent; autrement dit **que les cultures vivrières soient aussi des cultures de rente.**

En effet, la zone sub-saharienne exporte de moins en moins bien « ses » cultures de rente pour payer l'importation des produits alimentaires dont elle a besoin (et ceci reste vrai même après la dévaluation). Ne pourrait-on alors imaginer de casser les habitudes et de se donner le marché intérieur de ces pays comme cible de nouvelles politiques agricoles, c'est-à-dire de privilégier la demande intérieure plutôt que de se tourner exclusivement vers des marchés extérieurs qui vont en se dégradant? (...)

Une telle orientation suppose évidemment une forte dose de volontarisme car elle nécessite nombre de décisions en matière de protection, de politique de prix, de crédit, etc. Mais il faut bien commencer quelque part et la politique céréalière malienne (**Politique de restructuration du marché céréalier : PRMC**) pourrait à cet égard apporter des éléments de référence.

Les groupements céréaliers de Koro qui fonctionnent de manière autonome (achat, stockage, conservation, revente) sont les acteurs parmi d'autres de cette politique et constituent un modèle encourageant et prometteur **d'un mouvement démultiplicateur et véritablement porteur d'une culture paysanne d'entreprise.**

Extraits de **DUPUY M.**, note rédigée pour le Réseau GAO, février 1994.

**Une interprofession
pour maîtriser
progressivement
la filière dans l'intérêt
des producteurs**

42. Des interprofessions pour quoi faire?

Les bailleurs de fonds mettent en place des interventions de plus en plus structurantes et globales. Dans le cadre de certaines filières (coton, café/cacao...), l'objectif est de **créer des cadres de concertation et de contractualisation se rapprochant de formes interprofessionnelles**. En gros, on passerait progressivement d'un schéma où les producteurs n'avaient pas voix au chapitre et où la filière était contrôlée de manière autoritaire et opaque à un schéma où les rapports entre les différents intervenants de la filière (producteurs, transformateurs, commerçants...) seraient régis par des règles claires et acceptées de tous.

Ce schéma est parfois teinté d'un certain idéalisme, où la foi dans le consensus prend le pas sur une analyse claire et objective des rapports de force économiques mais aussi socio-politiques. Dans ce domaine, le pragmatisme est de rigueur et il convient d'avancer pas à pas. Ce schéma est possible si l'organisation des producteurs est autonome, pour qu'elle puisse négocier la relation contractuelle en toute indépendance tout en connaissant les mécanismes du marché.

Un premier constat à partir d'expériences diverses montre que les prix bord-champs sont plus intéressants par rapport aux prix du produit à l'exportation, lorsque les producteurs sont informés des fluctuations du marché et en connaissent les mécanismes principaux. Cela montre qu'une des fonctions principales que pourrait assurer une interprofession est **l'information sur les cours des produits pour assurer une plus grande transparence de la filière**.

Sur quelles bases négocier les prix aux producteurs?

Pendant les années 70, la plupart des agriculteurs africains ont été gravement ponctionnés et spoliés par les gouvernements qui leur ont payé des prix très inférieurs à ceux qui auraient dû être fixés, compte tenu des cours mondiaux très élevés de l'époque. Pendant une deuxième période, à peu près de 1982 à 1993, les cours mondiaux étaient très bas et

les gouvernements ont donc cessé de ponctionner les producteurs et étaient même obligés de prendre l'argent dans les budgets des États pour verser aux agriculteurs des prix très modestes.

*Depuis un an (1993), la plupart des cours mondiaux se sont sensiblement redressés, avec des augmentations qui vont de 40 % pour le coton et le cacao à 100 % pour le café. Un nouveau danger se présente : celui de voir les gouvernements fixer des prix d'achat aux paysans très bas par rapport à ce que permettraient les cours mondiaux. La question se pose pour les groupements de producteurs de savoir **quelle doit être l'augmentation des prix payés aux producteurs** devant cette situation nouvelle.*

*(...) Ce serait une erreur pour ces groupements de chercher à défendre leurs positions en partant de leurs prix de revient. Le calcul de ce prix s'avère difficile : comment prendre en compte et faire reconnaître par les autres agents économiques le principal coût, le travail du paysan? (...) Le meilleur moyen de se défendre, pour les agriculteurs est d'**évaluer le prix du produit aux différentes étapes de la filière**, en remontant depuis le cours mondial jusqu'au moment où le grossiste achète à l'agriculteur. Bien entendu, une organisation paysanne, même importante aurait des difficultés à faire tous ces calculs : elle devrait s'assurer le concours d'experts de grande qualité, parfaitement indépendants des milieux du commerce et des transports.*

Extraits de **MERLIN P.**, La Lettre du Réseau GAO, n° 19.

Une autre fonction qui prend de plus en plus d'importance est **le contrôle de la qualité des produits**. Cette qualité est liée aux caractéristiques physiques des produits donc aussi des conditions de leur mise en marché (stockage, conditionnement, etc.). Une interprofession pourrait jouer un rôle actif dans **les mécanismes de contrôle de la qualité des produits**. Il est normal que les acheteurs souhaitent avoir un droit de regard sur ces mécanismes de contrôle. Ceux-ci doivent être gérés paritairement par les organisations représentatives des producteurs et des acheteurs.

Une interprofession doit pouvoir favoriser **l'établissement de relations constantes et étroites entre les acheteurs et les vendeurs de produits**. Cette communication est la condition nécessaire à la meilleure adaptation (en terme de quantité, de qualité et de délais) entre offre et demande.

Au-delà de ces réflexions générales, la question reste posée de la place des organisations de producteurs dans les interprofessions. On peut faire quelques remarques :

- Un des enjeux principaux dans la restructuration des filières est le contrôle et le partage de la valeur ajoutée (VA). Cet enjeu se trouve renforcé depuis la dévaluation du franc CFA qui a entraîné, avec un redressement des marchés mondiaux, une amélioration de la compétitivité des filières. Cette VA s'élabore en général plus vers l'aval de la filière, ce qui explique la volonté des producteurs de maîtriser la plus grande partie des opérations situées en aval de la production.

Les producteurs organisés ne peuvent cantonner leurs actions dans le seul secteur de la production. En tant qu'acteurs, grâce à leurs organisations, ils peuvent jouer une fonction autre, si la configuration de la filière les oblige à le faire pour arriver à mieux défendre leurs intérêts.

- Le schéma interprofessionnel ne fonctionne que si des règles sont clairement établies par tous et acceptées. Parmi les acteurs, et non des moindres, il y a l'État. L'exemple de la filière café en Guinée montre clairement que la rapidité avec laquelle s'est constituée une organisation des planteurs de café est en grande partie due, outre l'appui d'un projet extérieur, à la bienveillance et au soutien du Ministère guinéen de l'Agriculture.

Le bon fonctionnement d'une filière organisée n'est acceptable par l'organisation paysanne que si les règles du jeu sont clairement définies, et si la transparence sur les prix et les marchés est appliquée, sinon les commerçants et les industriels imposent leur volonté aux producteurs.

5

Le renforcement du pouvoir des Fédérations

On assiste actuellement à la naissance de regroupements de fédérations nationales dans un certain nombre de pays, au Sénégal, au Burkina Faso, au Bénin pour ne citer que ceux-là. Incontestablement, on peut dire qu'un mouvement paysan est en train de se construire en Afrique Sub-saharienne.

Tous ces processus concomitants posent la question de **la construction d'une représentation paysanne dans la société civile**, capable de peser dans les décisions et les orientations prises pour le monde rural. Elle **pourrait** s'appuyer sur des organisations paysannes et rurales multiples, représentatives des intérêts des agriculteurs des différentes régions et catégories sociales et structurées à un niveau régional ou national. Ce schéma n'est qu'un point de vue et d'autres scénarios sont possibles : représentation unitaire du monde rural par une organi-

sation professionnelle de type syndical, Chambres d'agriculture, groupes de pression liés aux partis au pouvoir, organisations fédératives rivales, représentations par des élus locaux, etc.

A cette nouvelle dimension d'organisation correspondent de nouvelles exigences, donc de nouvelles formes d'appui. Les intervenants devront adapter leurs approches ou en inventer de nouvelles. Sans pour autant avoir la prétention d'être exhaustif, nous verrons certaines adaptations expérimentées ou exprimées comme des voies à suivre dans l'avenir en matière d'accompagnement des fédérations et regroupements de fédérations.

Pourtant cet engouement ne devrait pas nous faire perdre de vue la nécessité de renforcer les organisations de base, car ce sont elles qui quelque part constituent le soubassement du

mouvement paysan -d'où sont souvent issus les responsables des unions et fédérations qui y ont fait leurs premières armes. Les organisations paysannes, villageoises ou de zone constituent le fondement de l'organisation régionale et nationale. L'organisation faitière doit venir en prolongement de ce qui est voulu et construit par les paysans à la base. Parmi ces organisations, on retrouve les regroupements catégoriels comme les groupements de jeunes ou les groupements féminins, pour lesquels voici quelques propositions préconisées (on retrouve actuellement des femmes dans les instances dirigeantes du CNCR, au Sénégal).

L'accompagnement des Groupements Féminins

- Prendre en compte les femmes et les groupements féminins dans tous les programmes villageois dès leur conception et prévoir les mesures nécessaires pour y intégrer réellement les femmes; certains bailleurs de fonds imposent comme condition de financement la prise en compte explicite des femmes dans les projets.
- Avant intervention, étudier sur le terrain la situation et le rôle des femmes dans leur milieu.
- Recruter du personnel féminin dans les structures d'appui aux groupements : agronome, vétérinaire, forestier..., ce qui suppose des incitations pour que les jeunes filles choisissent ces professions.
- Prendre les mesures nécessaires pour que les femmes puissent accéder, selon leur situation et leurs besoins, aux moyens de production (terre, crédit, intrants).

Éléments tirés de **ABELA M.T.**, texte rédigé pour le Réseau GAO, février 1994.

Certains observateurs de l'évolution des fédérations au Cameroun ont noté le renforcement progressif de leurs capacités, mais aussi certains germes de fragilité.

LA NÉCESSITÉ D'UN APPUI AUX FÉDÉRATIONS PAYSANNES

Les fédérations paysannes et leurs responsables existent : il convient donc de les conforter pour leur permettre de mieux cerner et poursuivre leurs objectifs, et répondre également aux attentes des paysans. Ceci est particulièrement important aujourd'hui, où le phénomène s'étend en tâche d'huile, risquant de produire les mêmes espoirs et les mêmes faiblesses que le mouvement déjà engagé.

(...) Malgré toutes leurs qualités, les responsables ne peuvent exercer toutes les compétences requises, ni en termes de qualification, ni en termes de temps disponible. Aussi convient-il de définir et de créer les postes permanents correspondant aux compétences nécessaires à la gestion des fonctions liées à l'amont et à l'aval de l'activité agricole. Ainsi se trouveraient dissociés, comme c'est le cas ailleurs, le rôle des responsables paysans ayant le pouvoir d'orientation, de décision et de négociation, et le rôle de salariés permanents spécialisés dans les domaines technique, économique, juridique.

Les postes sont à définir, à créer, avec une coordination de l'action des permanents (un poste de salarié permanent, de profil agro-économiste, et de préférence camerounais), et un appui financier pour la prise en charge dégressive des salaires des permanents camerounais sur une durée de quelques années.

La mise en œuvre d'une telle démarche supposerait pour être féconde que quelques conditions soient remplies :

- Une préparation et un mode d'organisation et de fonctionnement qui ne doivent pas frustrer les responsables paysans, mais au contraire valoriser leur expérience.
- Une aide à l'élaboration et à la maîtrise d'un projet global concerté et adaptatif, dont l'exigence devrait se répercuter des fédérations aux groupements de base.
- L'implication dans la durée, à un rythme ni trop lent pour ne pas décevoir les attentes, ni trop rapide pour que la démarche soit appropriée par une majorité de responsables et de paysans.
- La concertation avec les organismes d'appui existants, et peut-être les bailleurs de fonds, intervenant auprès des fédérations et des groupements.

Éléments tirés de **PROD'HOMME J.P.**, 1994.

Par leurs fortes capacités d'action, les bailleurs de fonds jouent un rôle très influent sur le devenir des fédérations, à travers les appuis qu'ils leur apportent. Une institution comme la Banque Mondiale a une approche différenciée en distinguant les coopératives secondaires et les coopératives faitières.

Un appui spécifique aux coopératives faitières

- Les coopératives faitières n'ont auparavant pas pu exercer leur rôle représentatif en raison des contraintes émanant du système politique et économique centralisé, qui a caractérisé la plupart des pays de l'Afrique Sub-saharienne pendant la période qui a suivi l'indépendance.

- La libéralisation en cours donne aux fédérations faitières **la possibilité de participer à la formulation des politiques** et de servir de protecteur efficace des intérêts coopératifs.

- Les coopératives faitières ont besoin de **perfectionner leurs capacités de recherche, de planification et de suivi**. Les bailleurs de fonds peuvent intervenir efficacement en fournissant les installations de formation et l'assistance technique nécessaire au perfectionnement des capacités des fédérations faitières; le perfectionnement de leurs capacités leur permettra d'analyser les questions d'ordre politique et de soumettre des projets d'avenants aux réglementations et à la législation.

L'établissement de structures coopératives nationales et secondaires **doit venir des besoins identifiés par les organisations coopératives mêmes**.

Extraits de **BRENNEMAN L.** et al., Document technique n° 199, 1994.

Il convient aussi d'être attentif aux nouveaux rôles que sont amenées à jouer les fédérations, afin d'ajuster les appuis susceptibles de les renforcer dans leur autonomie et dans l'accroissement de leurs capacités opérationnelles.

A la découverte des coûts de l'autonomie et de la responsabilisation

Ces quelques extraits sont issus d'un document préparatoire à un séminaire sur le financement des organisations paysannes organisé en mai 1994 par le SAILD au Cameroun. Cette étude de cas analyse une expérience de financement de groupements et ses conséquences sur la fédération unissant ces groupements.

En 1993, une grande institution financière internationale a lancé au Cameroun le projet FIMAC (Financement d'investissements de micro-réalisations agricoles et communautaires) destiné à soutenir les initiatives de groupes d'acteurs économiques (...) Une fédération regroupant une cinquantaine d'associations ou de groupements est devenue bénéficiaire de ce programme. L'enjeu est alors la crédibilité des organisations paysannes comme interlocuteur direct des organismes financiers (...) hors du « parrainage » des ONG (...) La fédération a avancé la contrepartie des groupements exigée par le FIMAC soit 25 % à 50 % des investissements (...) La fédération s'est engagée à jouer le rôle d'organisme intermédiaire chargé du suivi des projets et du recouvrement des fonds mis à la disposition des groupements (...)

Cette expérience a été l'occasion de pas mal de réflexions et de découvertes :

- Pour la première fois, la fédération a été placée dans un rôle de suivi/contrôle vis-à-vis de certains de ses groupements membres : des paysans ont été amenés à jouer des rôles nouveaux vis-à-vis d'autres paysans, des rôles qui modifiaient la nature des relations qui existent entre les membres d'une même fédération (...).
- Les paysans responsables de la fédération ont découvert qu'une activité de suivi de qualité est exigeante en temps, en moyens et en compétences, et qu'elle nécessitait une organisation efficace au niveau de la fédération. Le suivi d'initiatives à la base par les structures paysannes s'accompagne de coûts économiques et sociaux. D'où viendront les moyens pour cela?

Éléments tirés de **SAILD**, 1994.

Pour un appui institutionnel des fédérations de groupements

L'accompagnement des fédérations est en général focalisé sur les organisations alors qu'elles sont englobées dans un contexte qui conditionne leurs capacités et surtout leurs confère des limites. C'est dans le même sens qu'un encadreur malgache aborde en disant ce qu'il « pense » être l'approche à avoir en ce qui concerne l'appui des bailleurs de fonds.

Tenir compte du contexte environnemental

*D'après ce que j'ai vécu, je peux dire que les bailleurs de fonds vont toujours à la hâte, la notion de patience est parfois inexistante pour eux et c'est cette **lenteur paysanne** qui va toujours diversifier les avis sur le devenir des OPR. Il faut bien se mettre d'accord que pour le suivi et l'encadrement des OPR, il serait mieux de faire un classement selon le mode de fonctionnement des OPR pour en arriver à définir le devenir de chaque OPR concernée et en déterminer des projets particuliers à chaque phase d'intervention.*

Et je précise que cette LENTEUR PAYSANNE est une contrainte pour ne pas dire « excuse » aux bailleurs de fonds pour arrêter les projets et ce cas se présente à Madagascar depuis 5 ans que je travaille dans le projet PPI. Si à partir de la lenteur paysanne on prend une réflexion, il ne faudrait pas abandonner toutes les organisations dites « nulles », mais la solution serait d'orienter chaque OPR pour avoir des organisations différentes qui seraient toutes porteuses d'activités économiques viables... selon le temps et l'espace géographique.

*Le devenir des OPR englobe **plusieurs cadres environnementaux que l'on doit aussi améliorer parallèlement aux objectifs à atteindre** par chaque OPR. En effet, pour aider les OPR à atteindre leur but, réaliser des études de projets ne suffit plus, mais c'est **l'appui à l'amélioration de l'environnement paysan** qui doit être une mesure d'accompagnement pratique par les financeurs.*

Sur le devenir des paysans, il y avait et il y a beaucoup d'études qui restent des études jusqu'à arriver à l'étalage de connaissances («pardonnez-moi »).

La mise en pratique des solutions et des versions va de pair ici avec la lenteur paysanne. Je ne sais pas si nous « techniciens » ou encadreurs nous hésitons à appliquer ce que les autres ont trouvé, sinon ces études resteront toujours en phase expérimentale, pour changer tout le temps d'approche.

Extraits de **RAHAGANISAINANA A.**, conseiller à l'ODR 2/RP.5., Antsirabe, pour le Réseau GAO, 1994.

Ces quelques exemples illustrent, si besoin était, la diversité des approches et orientations selon les objectifs, « les lignes d'action » privilégiées et les résultats que se fixent les bailleurs de fonds. Ce qu'on peut retenir, c'est l'existence d'une dynamique au niveau des structures d'intervention, mais dont le rythme ne sera pas nécessairement le même que celui de la dynamique des regroupements à dimension régionale et nationale.

Les organisations paysannes et rurales sont nombreuses et diversifiées. Leurs responsables éprouvent le besoin et la nécessité de se regrouper en union, en fédération ou en comité national. C'est la condition pour être reconnu et peser dans l'élaboration et la mise en place des politiques agricoles et dans les négociations internationales.

Ces organisations « faïtières » seront confrontées à des problèmes réels et pour lesquels l'absence de solutions peut générer des conflits qui pourront cependant les faire évoluer. Elles auront des besoins en hommes compétents et en financement.

Les partenaires du Nord : bailleurs de fonds, ONG, se doivent d'être à l'écoute de ce mouvement paysan qui se cherche et se met en place dans la plupart des pays de l'Afrique Sub-saharienne. Les formes d'appui devront s'adapter et se renouveler si nécessaire pour accompagner les OPR voulues par la volonté des paysans et de leurs responsables.

c o n c l u s i o n

Après environ trois décennies pendant lesquelles les rôles-clés en matière de développement ont été joués par l'État, on assiste aujourd'hui dans la plupart des pays du Sud à son désengagement et à **un développement spectaculaire des organisations paysannes**, par son ampleur géographique, sa rapidité, l'engouement et les espoirs qu'il suscite auprès des populations rurales. Si on se réfère à la durée de l'évolution et au temps de maturation qu'a demandé la constitution des mouvements paysans dans d'autres continents, on se rend alors compte de la rapidité avec laquelle les paysans africains, à travers leurs organisations, sont en train de se métamorphoser pour occuper **un nouveau rôle social, économique, voire politique**, au sein de leurs sociétés. C'est peut-être cette rapidité qui implique l'ampleur des défis à relever et qui exige une prompt adaptation des organismes d'appui à qui s'adresse le défi de l'efficacité dans l'accompagnement .

Nous avons une multiplicité de types d'organisations aussi importants les uns que les autres lorsqu'ils sont resitués dans leur contexte. Auprès de chaque type on retrouve des intervenants, et on retrouve généralement **autant de démarches qu'il y a d'intervenants**. La complexité de cette situation doit susciter une grande ouverture dans la réflexion et la recherche de réponses aux multiples interrogations de tous les acteurs concernés par le développement rural :

- Quels sont les critères pertinents pour élaborer une typologie des groupements de base, avec un souci opérationnel donné?
- Faut-il privilégier les activités économiques au sein des groupements de base?
- Dans quelles conditions et dans quels buts?
- Quelle place va être donnée aux organisations, qui ont une vocation sociale et communautaire, dans le développement global?
- Quelle forme juridique est préférable pour tel ou tel type d'organisation?
- Qui va assurer l'alphabétisation, l'information et la formation des producteurs et de leurs responsables?
- Comment accompagner les nouvelles fédérations?...

Atoutes ces questions, il faudra trouver des réponses dans le cadre d'un débat que ce document veut permettre. Il a essayé de **mieux formuler les questions**, en faisant ressortir l'essentiel des données dont il faudra prendre compte avant de chercher des réponses.

Il y a un certain nombre de thèmes sur lesquels **des points de consensus se sont dégagés** -au moins dans la façon d'amorcer le débat et dans la volonté de l'engager. C'est un signe d'ouverture et d'acceptation d'une possible remise en question.

- La justification ou non de la multifonctionnalité des OPR.
- La priorité ou non de l'économique sur le social.
- La nécessaire adaptation des modes de gestion pour leur appropriation par les producteurs.
- La nécessaire adoption d'un minimum de coordination et de concertation entre intervenants au niveau local, régional et international.
- Le maintien de certaines prérogatives de l'État; la participation effective des paysans au financement des OPR.
- L'urgence de l'adaptation de modes d'appui des partenaires du Nord aux fédérations régionales et nationales.

Le groupe de travail « État et organisations rurales » du Réseau GAO a ouvert le débat. C'est à l'ensemble des membres du Réseau et de toutes les personnes intéressées, qu'il appartient de le poursuivre et d'en tirer les conséquences pratiques pour et avec les organisations paysannes et rurales en Afrique sub-saharienne... ou ailleurs.

.....

Tout en espérant que la lecture de ce document aura suscité **des réactions**, nous vous invitons à les faire parvenir au Secrétariat technique du Réseau GAO, par écrit sous forme de **lettres, ou sous forme de documents (même bruts)** relatant vos expériences ou celles d'autres acteurs du développement.

Vous pouvez aussi contribuer au débat en nous proposant **l'organisation de rencontres dans votre pays** sur les thèmes qui auront particulièrement retenus votre attention.

Faire circuler le document est enfin une autre manière d'élargir le cercle des personnes qui pourraient apporter leur contribution au débat qui est lancé et qu'il nous appartient de développer et de fructifier dans l'intérêt de tous les acteurs du développement que sont les intervenants (organismes d'appui publics et privés, bailleurs de fonds...), et les Organisations Paysannes et Rurales.

.....

b i b l i o g r a p h i e

La forme des documents répertoriés est précisée par une lettre :

Article, revues, communication : A

Ouvrage, brochure : O

Rapport de mission, document de travail : R

- AAFCOOP et CFPC**, *Etude de commercialisation de produits vivriers pastoraux et artisanaux des fédérations paysannes de Cameroun*, Yaoundé, AAFCOOP et CFPC, septembre 1993, 73 p. plus annexes (R).
- ACODEP**, *Appui aux collectivités décentralisées pour un développement participatif*, Bamako, Programme BIT/PNUD, juin 1993, 10 p. (R).
- AFDI**, *Appui aux organisations paysannes africaines*, Synthèse des rencontres, AFDI, 1991, 87 p. (R).
- AFDI**, *Compte rendu des rencontres entre les organisations paysannes maliennes et AFDI 54*, Bamako, AFDI, novembre 1993, 9 p. (R).
- AGOUA Florentin**, *Le crédit agricole mutuel dans le département du Zou au Bénin : bilan et perspectives*, ATP Organisations paysannes (CIRAD).
- AGRAL Consultants, CEARD et IRAM**, *Etude sur la création d'un sociétariat rural à la CNCA du Burkina Faso*, Ouagadougou, CNCA, juin 1991, 125 p. (R).
- ANDA**, *Evaluation des relations de «paysans à paysans» dans les projets de coopération cofinancés par l'ANDA*, ANDA, juin 1992, 126 p. (R).
- APAD**, *Socio-anthropologie des organisations et associations paysannes*, Bulletin APAD n°4, décembre 1992, (O).
- BANQUE MONDIALE**, *The development of cooperatives and other rural organizations*, Draft for discussion, 1992, 108 p.
- BARBEDETTE Loïc**, *Jalons pour actualiser les stratégies de développement rural : notes et réflexions*, note ronéotée, février/avril 1993, 23 p., (R).
- BARBEDETTE Loïc et OUEDRAOGO Joséphine**, *Place des organisations du monde rural dans l'éclosion associative au Niger : notes de mission*, Coopération suisse et Six S, octobre 1993, 123 p., (R).
- BARBIER Jean-Claude**, *Quelques propositions pour une typologie des groupements à caractère coopératif au Togo*, Lomé, note ronéotée, 1990.
- BAUMEISTER Eduardo et FAUNÉ Angelica**, *Elementos para una nueva estrategia gremial de la UNAG*, Documento de trabajo, 1992.
- BEAUDOUX Etienne**, *Typologies et appuis aux organisations de producteurs*, Ronéo (pour séminaire interne CESAO), 1991, 6 p. (A).
- BEAUDOUX Etienne et FORGET Eric**, *Séminaire national pour la promotion des organisations paysannes*, MARA/Coopération française, avril 1992, 121 p. (R).
- BEAUDOUX Etienne et DASCON François**, *Mission d'appui à la finalisation du programme d'accompagnement de la réforme du secteur des coopératives et groupements ruraux du Cameroun*, Rapport de première phase, Ministère de l'Agriculture du Cameroun, CFD et IRAM, septembre 1993, 45 p. (R).
- BEAUDOUX Etienne et DASCON François**, *Mission d'appui à la finalisation du programme d'accompagnement de la réforme du secteur des coopératives et groupements ruraux du Cameroun*, Rapport final, Ministère de l'Agriculture du Cameroun, CFD et IRAM, décembre 1993, deux tomes (85 et 357 p.) (R).
- BEAUDOUX Etienne et GANDIN Jean-Paul**, *Guide d'intervention des équipes d'arrondissement*, Ministère de l'Agriculture du Cameroun, SODECAO, CFD, janvier 1993, 215 p. (R).
- BEAUDOUX Etienne et NIEWKERK Mark**, *Memento des agents de base chargés de l'appui aux groupements coopératifs*, Cotonou, Ministère du développement rural, octobre 1983, 183 p. (R).
- BEAUDOUX Etienne et NIEWKERK Mark**, *Groupements paysans d'Afrique : dossier pour l'action*, L'Harmattan, 1985, 243 p. (O).
- BEAUDOUX Etienne et NIEWKERK Mark**, *A propos du transfert aux organisations paysannes*, Ronéo, 15 p. (A).

- BEAUDOUX Etienne et TEYSSIER Sophie**, *Projet gestion rurale : Koutiala, Mali, Rapport de mission d'appui*, IRAM, novembre 1992, 48 p. (R).
- BEAUVAl Valentin**, *Identification du projet d'appui à l'autopromotion rurale du Zou*, MDR - CFD, juin 1994, 39 p. plus annexes.
- BEAUVAl Valentin et DAGNON Gaudens Bruno**, *Projet de développement rural du sud-ouest Madagascar*, MDR - Ministère de la Coopération et du développement - IRAM, mars 1993, deux tomes.
- BELLONCLE Guy**, *Anthropologie appliquée et développement associatif : trente années d'expérimentation sociale en Afrique sahélienne (1960 - 1990)*, Paris, L'Harmattan, 1993, 184 p.
- BELLOT Jean Marc et DEVEZE Jean Claude**, *Organisation de la profession agricole en Afrique sub-saharienne*, CFD, 1991, 8 p. (A).
- BELLOT Jean-Marc et GIOVANETTI Frédéric**, *Burkina Faso : quand la stratégie d'une société commerciale concourt au développement rural*, Article paru dans *Economie et Humanisme* n° 314, juillet-septembre 1990, 5 p.
- BERTHOMÉ Jacques**, *Les associations villageoises de développement en Afrique de l'ouest*, in *Economie et Humanisme*, n° 314, juillet-septembre 1990, 13 p. (A).
- BERTHOMÉ Jacques et MERCOIRET Jacques**, *Méthode de planification locale pour les organisations paysannes d'Afrique sahélienne*, Paris, L'Harmattan, 1993, 349 p. (O).
- BERTHOMÉ Jacques et MERCOIRET Marie-Rose**, *Situation et évolution des organisations paysannes et rurales : le Sénégal*, Réseau GAO, 1992, 82 p. (O).
- BERTHOMÉ Jacques et MERCOIRET Marie-Rose**, *Désengagement de l'Etat, organisation des producteurs, professionnalisation de l'agriculture : les ambiguïtés de la période*, Ronéo, 1993, 8 p. (publié après retouches sous le titre «L'aventure ambiguë» dans le *Courrier de la Planète* n°18 de l'été 1993).
- BERTHOMÉ Jacques et MERCOIRET Marie-Rose**, *Les organisations paysannes dans le delta du fleuve Sénégal : éléments de réflexions*, Ronéo, mai 1993, 13 p.
- BERUT Fabienne et PROD'HOMME Jean-Pierre**, *Des conditions d'émergence, de fonctionnement et de pérennité des groupements villageois au Cameroun*, Ministère de la Coopération et Chaire de Sociologie rurale de l'INAPG, mai 1988, 59 p. (R).
- BOITIAS Mathilde**, *Femmes*, GAO, *Formation*, Maroua, Note ronéotée, INADES Formation, juillet 1988, 8 p.
- BOUSQUET Jean-Claude**, *Evaluation des activités INADES Formation Tchad durant la période 1990/93*, CEBEMO-CINAM, janvier 1994, 67 p.
- BRENNEMAN Lyle et al.**, *Le développement des coopératives et autres organisations : le rôle de la Banque Mondiale*, Document technique n° 199, juillet 1994, 125 p. (O).
- BRUNETEAU Alain**, *La commercialisation du maïs par les Unions de greniers villageois*, projet Nord est Bénoué, Projet NEB/DDR, juin 1993, note ronéotypée, 3 p.
- BUIJSROGGE Piet**, *Organisation paysanne et développement rural : constatations et réflexions à partir de l'expérience du CESAO en Afrique de l'ouest*, in *Archives de sciences sociales de la coopération et du développement*, n° 77, juillet-septembre 1986, 21 p. (A).
- BUIJSROGGE Piet**, *Initiatives paysannes en Afrique de l'ouest*, L'Harmattan, 1989, 220 p. (O).
- CAMPAGNE Pierre**, *Etat et paysans : la contradiction entre deux systèmes de reproduction*, Article paru dans *Economie rurale* n° 147/148 de janvier-mars 1982, 7 p.
- CEJA et CINTERAD**, *Conclusions du 4ème congrès mondial sur le rôle de l'organisation paysanne dans le développement économique, social et culturel*, Ouagadougou, décembre 1984.
- CFDT**, *Les filières coton africaines : Etats des lieux, évolutions, perspectives*, Séminaire DDR, septembre 1993, (R).
- CHAO-BEROFF Renée**, *Les organisations paysannes et l'épargne-crédit : dossier pour un débat*, Cellule de suivi des initiatives d'épargne et de crédit autogérées en Afrique, octobre 1994, 32 p. (O).
- CIEPAC et GRDR**, *Les malettes SIGESCO*, CIEPAC et GRDR, Plaquette de présentation des malettes SIGESCO.
- CIERA et MIDINRA**, *Estudio de 71 cooperativas de produccion*, Managua (Nicaragua), Documento de trabajo, août 1985.
- CIRAD**, *Quelles stratégies pour les agricultures en Afrique subsaharienne ?*, CIRAD, Notes et documents n°16, 1993.
- CLEAVER Kevin M.**, *Stratégies de développement agricole en Afrique Sub-saharienne et rôle particulier de la Banque Mondiale*, Document technique n° 203, 1993, 165 p. (O).
- CLUSA**, *L'approche CLUSA en matière de développement coopératif en Afrique*, Washington, 1989, The Cooperative League of the USA, 12 p., Ronéo.
- CLUSA**, *Programme d'appui au développement des associations villageoises de la Haute Vallée (Mali)*, décembre 1990, 19 p., Ronéo.
- COMMISSION FRANCAISE JUSTICE ET PAIX**, *ONG du Sud et développement*, Dossier n° 2, 1989.
- COPAC**, *Commodity marketing trough cooperatives - some experiences from africa and asia and some lessons for the future*, COPAC occasional paper, septembre 1984, 62 p.

- COTA**, *Evaluation des cofinancements CEE/ONG en matière d'appui institutionnel aux organisations de base dans les PVD*, Rapport de synthèse (deux tomes) établi pour le compte de la CCE, Bruxelles, mars 1993, 74 p. plus annexes.
- COURRIER AFRIQUE**, *Dossier : organisations paysannes, instruments ou contre-pouvoirs*, Dans le courrier de la Planète (Solagral) n°18 de juillet-août 1993.
- COURTANT Jean-Jacques (en collaboration avec DEVEZE Jean-Claude)**, *Réunion des chefs de missions sur l'agriculture : développement et organisation du monde rural*, Ministère de la Coopération, Note interne ronéotypée, 1990, 8 p. (R).
- DAGNON Gaudens**, *Regards croisés sur les organisations paysannes au Mali*, FPH/Réseau GAO, 1992, 2 tomes, (R).
- DESCENDRE Daniel**, *L'autodétermination paysanne en Afrique*, L'Harmattan, 1991, 317 p. (O).
- DEVEZE Jean-Claude**, *Professionnalisation de l'agriculture*, CCCE, Notes interne ronéotypée, juin 1991, 4 p. (R).
- DEVEZE Jean-Claude**, *Bilan et perspectives de la SEMRY au Cameroun*, CCCE, septembre 1991, 39 p. (R).
- DEVEZE Jean-Claude**, *Réflexions sur l'enjeu culturel du développement rural africain*, CCCE, Notes interne ronéotypée, février 1992, 22 p. (R).
- DEVEZE Jean-Claude**, *Les organisations rurales au coeur de la transformation des campagnes africaines ?*, CCCE, Notes ronéotypée, article écrit pour l'APAD, août 1992, 9 p. (R).
- DEVEZE Jean-Claude**, *Les zones cotonnières entre développement, ajustement et dévaluation : réflexion sur le rôle du coton en Afrique francophone de l'ouest et du centre*, CFD, Notes et Etudes n° 53, avril 1994, 29 p. (R).
- DEVEZE Jean Claude et MADAULE S.**, *Evaluation retrospective du projet sud-est Bénoué (Cameroun)*, CFD, septembre 1992.
- DEVEZE Jean Claude et ROUVIERE Marie-Christine**, *Réflexions sur l'évolution du rôle de la coopération française en matière d'appui aux organisations paysannes*, CCCE, Notes et études n° 42, 1991, 31 p.
- DIAGNE Daouda**, *Bilan des travaux et enseignements du programme expérimental d'appui aux organisations paysannes dans le canton de Kpélé (Togo)*, INA-PG et AFVP, décembre 1993, 31 p. (R).
- DIAGNE Daouda**, *Situation et évolution des organisations paysannes et rurales : le Togo*, Réseau GAO, 1994, 54 p. (O).
- DOUCET Marie-Jo**, *L'organisation des paysans à l'Office du Niger*, Ronéo, IRAM, 1993, 10 p. (R).
- DUFUMIER Marc**, *Politiques agricoles et initiatives locales*, Ronéotypée, sans date, 25 p.
- EGGER Philippe**, *Des initiatives de développement en Afrique : une auto-évaluation des trois expériences au Sénégal, au Burkina Faso et au Rwanda*, Genève, BIT, juillet 1988, 107 p. (R).
- ELA Jean-Marc**, *Quand l'Etat pénètre en brousse..Les ripostes paysannes à la crise*, Karthala, 1990, 265 p. (O).
- EVANGELISTA Reynald**, *Sénégal : professionnalisation du monde rural*, Article publié dans Coton et Développement n°5 de mars 1993.
- FAURE Armelle et PESCHE Denis**, *Situation et évolution des organisations paysannes et rurales : le Burkina Faso*, Réseau GAO, 1993, 43 p. (O).
- FERAILLE Jean-Noël et ROSSIN François**, *Appui à la structuration de la paysannerie en Côte d'Ivoire : pour l'émergence de l'organisation professionnelle agricole*, Ministère de la Coopération/AFDI, 1992, 30 p. plus document annexe.
- FIPA**, *Agriculture viable et rôle des organisations agricoles*, Colloque FIPA d'Adélaïde, Australie, 1990, 61 p. (O).
- FIPA**, *Vers l'autonomie des organisations d'agriculteurs*, Colloque FIPA de Trondheim, Norvège, 1992, 45 p. (O).
- FONDATION POUR LE PROGRES DE L'HOMME**, *Désengagement de l'Etat et rôle des organisations paysannes en Afrique : mémoire des journées de Bignona-Badiouré (Sénégal)*, Document de travail n° 23, FPH, juin 1992, 85 p. (R).
- FONDATION POUR LE PROGRES DE L'HOMME**, *Les relations micro-macro : décentralisation, organisations locales et ONG au Mali*, Document de travail n°45, FPH, mars 1993, 89 p. (R).
- FONDATION POUR LE PROGRES DE L'HOMME - RÉSEAU GAO**, *Organisations paysannes au Mali : réunion du 9 décembre 1992*, Document de travail n° 28, FPH, 1993, 39 p. (R).
- FOURNIER Yves et LE BISSONNAIS Anne**, *Fonds d'Investissement local*, République du Mali et IRAM, septembre 1992, 63 p. (R).
- FREUDIGER Patrick**, *Problèmes relatifs à la promotion du développement local*, Communication à la réunion de l'Assistance technique du secteur rural, Ougadougou, Coopération Française, juin 1992, 6 p.
- GENTIL Dominique**, *Les mouvements coopératifs en Afrique de l'ouest : interventions de l'Etat ou organisations paysannes ?*, UCI/L'Harmattan, 1986, 267 p. (O).
- GENTIL Dominique**, *Plans d'ajustement structurel, démocratisation et organisations paysannes*, IRAM, Journées d'études 1993, 7 p. (A).

- GENTIL Dominique et DEVEZE Jean Claude**, *Organisations paysannes et vulgarisation*, CCCE, Notes et Etudes n° 10, 1988, 16 p. (R).
- GENTIL Dominique et FOURNIER Yves**, *Les paysans peuvent-ils devenir banquiers ? Épargne et crédit en Afrique*, Paris, SYROS alternatives, 1993, 270 p. (O).
- GENTIL Dominique et MERCOIRET Marie-Rose**, *Y a-t-il un mouvement paysan en Afrique noire ?*, in *Revue du Tiers-Monde*, t XXXII, n° 128, octobre-décembre 1991, 19 p., (A).
- GENTIL Dominique et NANA Jean-Baptiste**, *Etude des groupements villageois (Hauts bassins et Mouhoun) : diagnostic et propositions*, Paris, IRAM, 1989, 45 p. plus annexes (R).
- GENTIL Dominique, LE GENTIL Alain, MARTY André et SPINAT Jean-Bernard**, *L'appui aux organisations paysannes en Afrique*, CCCE, Notes et études n°35, 1990, 45 p. (R).
- GINIES Paul**, *Démocratie et monde rural : exposé introductif à la réunion de l'Assistance technique du secteur rural*, Ougadougou, Coopération Française, juin 1992, 5 p.
- GIRI Jacques**, *Le Sahel au XXI^e siècle*, Karthala, 1989, 342 p., (O).
- GRAAP**, *Nouvelles paroles de brousse : expériences villageoises au Burkina Faso*, Kharthala, 189 p. (O).
- GRDR**, *Séminaire de restitution de la capitalisation : dossier préparatoire*, GRDR, janvier 1991.
- IMRAD**, *Expression et opinions de différents groupes sur le fonctionnement des organisations paysannes - leurs activités - relations avec les groupes et les partenaires extérieurs*, Bamako, IMRAD, avril 1991, 72 p. (R).
- INADES**, *Démocratie et développement en Afrique*, Actes du colloque international de Bingerville : juillet 1992 (Côte d'Ivoire), INADES, 1993, 53 p. (R).
- INTERFERENCES**, *L'Afrique agricole joue ses nouvelles cartes*, Numéro spécial réalisé par Périscop et SYFIA, mars 1991, 28 p.
- IRAM**, *Fonds d'investissement local : «là où le crédit ne convient pas»*, IRAM, mai 1994, 76 p. (R).
- IRAM**, *Bilan et perspectives du financement local : dossier préparatoire aux journées d'études IRAM de septembre 1994*, IRAM, 1994, 80 p. (R).
- IREC**, *Se renforcer pour mieux collaborer*, Travaux de la rencontre de Ouahigouya (Burkina Faso), IREC/SEAG (Niamey), 1988, 66 p.
- JACOB Jean-Pierre et LAVIGNE DELVILLE Philippe (dir)**, *Les associations paysannes en Afrique : organisation et dynamique*, APAD / Karthala / IUED, 1994, 307 p. (O).
- JACOB Jean-Pierre et MARGOT François**, *Administration locale et organisations paysannes au Burkina Faso : le rôle du gouvernement local dans le développement rural*, Berne, Programme national de recherche 28, SEREC et IUED, mars 1993, 156 p. (R).
- LACHENMAN Gudrun et al**, *Organisations paysannes au Sénégal : comment renforcer les structures intermédiaires dans le processus de transformation socio-économique*, Berlin, Institut Allemand de Développement, 1990, 160 p.
- LAKE René**, *La petite histoire d'une grande radio rurale associative*, in *Amand'la*, supplément, n° 12, septembre 1993, (A).
- LAPORTE Bertrand**, *Les réformes des systèmes de commercialisation et de stabilisation des filières Café et Cacao au Cameroun et en Côte d'Ivoire*, Ministère de la Coopération et du développement, décembre 1992, 174 p. avec annexes, (R).
- LAURA Jacques et ROSSIN François**, *Appui à la structuration de la paysannerie au Bénin : pour l'émergence de l'organisation professionnelle agricole*, Ministère de la Coopération/AFDI, 1992, 30 p. plus document annexe.
- LAVIGNE DELVILLE Philippe**, *Problématique pour l'étude des groupements villageois : «la fonction du groupement dans le processus de transition», pistes de débat pour le Réseau GAO, GRDR*, Note ronéotée, juillet 1988.
- LAVIGNE DELVILLE Philippe**, *La rizière et la valise : irrigation, migration et stratégies paysannes dans la vallée du fleuve Sénégal*, Syros Alternatives, 1991, 231 p. (O).
- LEMELLE Jean-Pierre et GUILLOU Yves**, *Appui à la préparation du plan quinquennal - secteur agricole*, IRAM, 1986.
- LE ROY Etienne, MOINEAU Jacques et ROCABOY Jean-Claude**, *Une insitution de développement rural pour la zone de Mali-sud*, Paris, CMDT - Ministère de la Coopération et IRAM, juin 1991, 59 p. plus annexes, (R).
- MALHERBE Claire, PRIMAUX Anne-Sophie et PROD'HOMME Jean-Pierre**, *Des conditions de viabilité des groupements villageois au Togo : rapport de synthèse de la première phase d'étude*, Ministère de la Coopération, INA-PG, juin 1990, 136 p. (R).
- MARA**, *Programme de développement rural de la Moyenne Guinée*, Document de travail : volet développement rural, janvier 1993.
- MERCOIRET Marie-Rose**, *L'émergence des dynamiques locales : une réponse au désengagement de l'Etat*, DSA/CIRAD, Communication au séminaire MESRU Montpellier, 1990, 34 p. (R)

- MERCOIRET Marie-Rose**, *Les organisations paysannes*, in Le développement agricole au Sahel Tome I, DSA/CIRAD, Collection DSA n° 17, 1992, 18 p. (A).
- MERCOIRET Marie-Rose (coordination)**, *L'appui aux producteurs*, Ministère de la Coopération / CIRAD et Karthala, 1994, 463 p. (R)
- MERCOIRET Marie-Rose**. *Les organisations paysannes face au désengagement de l'Etat*, Propos d'étape d'une action thématique programmée (ATP), CIRAD, avril 1994, 36 p. (R).
- MINISTÈRE de la COOPÉRATION et du DÉVELOPPEMENT**, *Les interventions en milieu rural*, MCD, 1989, 198 p. (O).
- MINISTÈRE de la COOPÉRATION et du DÉVELOPPEMENT**, *Recherche, vulgarisation et développement rural en Afrique Noire : Colloque de Yamoussoukro*, MCD, 245 p. (O).
- MINISTÈRE de la COOPÉRATION et du DÉVELOPPEMENT**, *Les politiques agricoles et alimentaires en Afrique*, MCD, 1991, 181 p. (R).
- MINISTÈRE de la COOPÉRATION et du DÉVELOPPEMENT**, *La coopération française et le développement rural*, MCD, juin 1992, 75 p. (R).
- MONDAIN MONVAL Jean-François**, *Diagnostic rapide pour le développement agricole*, MCD et GRET, 1993, 128 p. (O).
- MOURET Claude**, *Les modes d'organisation des agents économiques en Afrique (paysans, artisans, petits producteurs, pêcheurs, etc.) ?*, Note ronéo-typée, 10 p. (R).
- NDIONE Emmanuel Seyni**, *Dynamique urbaine d'une société en grappe : un cas, Dakar*, Dakar, ENDA, 1987, 179 p.
- NDIONE Emmanuel Seyni et SAGNA Maximilien**, *Pédagogie paysanne : table rase ou continuité ?* Dakar, ENDA, Série Etudes et recherches, mai 1984, 63 p.
- NYUIADZI K. Julien et QUASHIE Bob**, *Compte rendu de la rencontre des commissions villageoises de commercialisation (Togo)*, AVE, Kpalimé, novembre 1993, 15 p.
- PELLOQUIN Michel et LECOMTE Bernard**, *Facteurs influençant les fonctions économiques et financières dans les organisations paysannes*, GTZ - Département 403, Novembre 1993, 23 p. (R).
- POLITIQUE AFRICAINE**, *Les paysans et le pouvoir en Afrique noire*, Karthala, n°14, juin 1984, 149 p. (A).
- POUSSE Emmanuel**, *Projet gestion rurale Kou-tiala Mali-sud : note de synthèse de la première année d'activité*, Paris, IRAM et Ministère de la Coopération et du développement, avril 1993, 27 p. (R).
- PRIMAUX Anne-Sophie, PROD'HOMME Jean-Pierre, SAHUC Phillipe et SNRECH Serge**, *Des conditions d'émergence, de fonctionnement et de pérennité des groupements villageois au Sénégal : rapport de synthèse de la première phase d'étude*, Ministère de la Coopération, INA-PG, mai 1987, 103 p. (R).
- PROD'HOMME Jean-Pierre**, *Situation et évolution des organisations paysannes et rurales : le Cameroun*, Réseau GAO, 1992, 70 p. (O).
- PROD'HOMME Jean-Pierre**, *Organisations paysannes et professionnalisation de l'agriculture en Afrique noire*, in Amand'la, septembre 1993, 21 p. (A).
- RÉSEAU APM**, *La rencontre de M'Balmayo*, Dakar, CIEPAC (document mis en forme par Jacques Berthomé et Marie-Rose Mercoiret), avril 1993, 71 p. (R).
- RÉSEAU RECHERCHE/DÉVELOPPEMENT**, *Formations rurales et recherche développement : les relations théorie/pratique dans l'enseignement agricole et la formation des agents de développement*, GRET - IRAM - CIFACE, septembre 1986, 133 p. (O).
- RÉSEAU RECHERCHE/DÉVELOPPEMENT**, *Organisations professionnelles agricoles au Nord et au Sud*, Collection Travaux de recherche/développement, juin 1988, 121 p. (O).
- RÉSEAU RECHERCHE/DÉVELOPPEMENT**, *Formations rurales : analyses de 41 expériences, pratiques et méthodes*, Ministère de la Coopération, octobre 1990, 194 p. (O).
- RÉSEAU RECHERCHE/DÉVELOPPEMENT**, *La réhabilitation des périmètres irrigués*, Collection Travaux de recherche/développement, mars 1991, 80 p. (O).
- RÉSEAU RECHERCHE/DÉVELOPPEMENT**, *Journées d'étude sur les formations rurales au Cameroun*, GRET, Groupe Formation, janvier 1992, 38 p. (R).
- RÉSEAU RECHERCHE/DÉVELOPPEMENT**, *Gestion de terroirs : des solutions aux problèmes identifiés par les opérateurs de terrain, des idées des pistes et quelques solutions*, Deuxième document de synthèse, groupe gestion de terroir, mars 1993, 56 p. (R).
- RÉSEAU RECHERCHE/DÉVELOPPEMENT**, *Les enjeux de la décentralisation dans les grands aménagements hydro-agricoles*, GRET / CIEH, Collection Ateliers et séminaires de recherche/développement, juin 1993, 110 p. (R).
- SAILD**, *Financer les organisations paysannes sans les étouffer : note introductive et étude de cas préparatoire*, Yaoundé, SAILD, mai 1994, 4 et 19 p. (R).

SAILD, *Financer les organisations paysannes sans les étouffer : compte rendu du carrefour international*, Yaoundé, SAILD, mai 1994, 140 p. (R).

SNRECH Serge, *Dynamique d'organisation du monde rural sahélien*, Club du Sahel, 1988, 33 p. (R).

SOCA'2, *La filière café guinéenne*, République de Guinée - MARA, projet RC2, juillet 1993.

SOGBOHOSSOU Anatole, *Le transfert des fonctions dans le cadre de la redéfinition du rôle de l'Etat au Bénin*, Communication faite au séminaire sur les interventions en milieu rural et politiques agricoles, Bohicon, décembre 1993, 21 p.

TEYSSIER Sophie, *Quelle coopération avec les organisations paysannes ? Expériences d'Amérique centrale*, Communication aux journées de l'IRAM, août 1993, 8 p.

THIEBA Daniel, *Associations paysannes, sécurité alimentaire et commerce céréalier au Sénégal*, in Cahiers de sciences humaines de l'ORSTOM, vol. 27 n° 1-2, 1991, 7 p. (A).

TILAKARATNA S. *L'animateur au service du développement rural participatif*, Genève, BIT, 1988, 89 p. (O).

TRIVELLI Renzo, *Les coopératives et le mouvement coopératif dans la politique de développement*, Projet de rapport au Parlement européen, juin 1988, 24 p.

US Overseas cooperative development committee, *Why cooperatives succeed... and fail : a compendium of views by international cooperative experts*, Washington, 23 p.

VERNY Odile, *La place des femmes dans les projets de développement rural*, FAO, 1991.

VETERINAIRES SANS FRONTIERES, *Appui aux organisations locales : le long chemin de la théorie à la pratique*, Lyon, VSF, 1994, 72 p. (R).

VINCENT Fernand, *Manuel de gestion pratique des associations de développement rural du Tiers-Monde* (deux tomes), IRED et l'Harmattan, 1987, 125 p. plus annexes, (O).

VOGEL Jean, *Bilan de dix ans d'expérience de terrain*, Note ronéotypée, 1992, 12 p.

WOLF Eric R. *Las rebelliones campesinas*, in Lecturas n° 29, Campesinos y sociedades campesinas, seleccion de Teodor Shanin, Mexico.

YUNG J.M. et ZASLAVSKY J. *Pour une prise en compte des stratégies des producteurs*, CCCE, Notes et études n° 40, 1991, 83 p. (R).

Autres sources

Revue, travaux spécifiques,...

• **Le programme Recherche/Action** menée par la chaire de sociologie rurale de l'Institut National Agronomique Paris Grignon et financé par le Ministère de la Coopération a donné lieu à la publication de nombreux rapports concernant des **monographies de groupements** du Sénégal, du Cameroun, du Togo et de la Guinée. Ces documents peuvent être consultés sur place à la chaire de sociologie de l'INA-PG.

• **La Lettre du Réseau GAO** : 20 numéros publiés à ce jour. De nombreux articles sur des expériences de groupements et d'organisations paysannes.

• Sur la filière Coton, la CFDT (Compagnie Française pour le Développement des fibres Textiles) publie la revue trimestrielle **Coton et développement** depuis mars 1992.

• Sur les aspects de politique agricole et les articulations entre les facteurs macro-économiques et la stratégie des organisations paysannes, on consultera le **Courrier de la Planète**, publié par Solagral.

• Sur des questions générales liées au développement et à la société civile, le CIEDEL et la FPH publient la revue **Histoire de Développement**.

• Sur les aspects de fonctionnement interne des groupements (microsociologie), des interactions entre les partenaires du développement et des enjeux du changement social dans les sociétés rurales africaines, on consultera les **Bulletins de l'APAD**, publiés par l'association APAD.

• De nombreuses **revues ou journaux africains** permettent d'avoir une bonne idée des préoccupations des paysans et des organisations paysannes : il sont en général édités par des organismes d'appui, souvent avec le concours de bailleurs de fonds. Citons-en quelques-uns :

• **La voix du paysan** (BP 11955, Yaoundé, Cameroun).

• **Le courrier de l'abonné** (INADES Formation Cameroun, BP 11, Yaoundé, Cameroun).

• **Communautés africaines** (APICA, BP 5946 Douala, Cameroun).

• **Mahano** (GEAD, BP 30, Goma, Zaïre).

• **Agripromo** (INADES Formation, 08 BP 08, Abidjan 08, Côte d'Ivoire).

- **Kanya Sogue** (BP 170, Foulayad Kindia, Guinée).