



## Appuis aux organisations paysannes en Guinée

Les notes de synthèse *Expost* présentent, sur un thème ou une intervention particulière, des leçons d'expérience tirées des travaux d'évaluation et de capitalisation. Elles s'adressent en particulier aux équipes de l'AFD et à leurs partenaires du Nord et du Sud mais visent plus généralement le milieu professionnel impliqué dans des actions de développement partageant certaines caractéristiques avec les opérations analysées.

Ce numéro a été réalisé par Christophe Rigourd, Koly Guilavogui, Pathé Diallo, de l'IRAM (Institut de recherche et d'applications des méthodes de développement).



AGENCE FRANÇAISE  
DE DÉVELOPPEMENT

Agence Française de Développement  
Département de la Recherche  
5, rue Roland Barthes 75012 Paris  
[www.afd.fr](http://www.afd.fr)

Dans un contexte de réaffirmation des enjeux de développement agricole, les OP font figure aujourd'hui d'interlocuteurs privilégiés des pouvoirs publics pour les questions de sécurité alimentaire, d'intégration des producteurs aux marchés mais aussi de démocratie locale.

Il était donc opportun de porter un regard critique sur les dispositifs d'appui aux OP dans un pays qui connaît une certaine réussite dans un contexte politico-économique pourtant difficile.

L'existence des OP traduit-elle l'émergence d'un véritable mouvement paysan répondant aux préoccupations économiques, sociales et politiques de leurs membres et de l'État, ou bien s'agit-il plutôt d'un processus séduisant pour les bailleurs et visant à capter leur aide ? De la même façon, l'appui aux OP relève-t-il d'une mode transitoire chez les partenaires techniques et financiers, d'un accompagnement a minima des producteurs dans un contexte de désengagement de l'État ou d'un véritable engagement politique pour remodeler le paysage économique et institutionnel ?

## Une coévaluation de l'Iram

Ce processus ambitieux et original de coévaluation des dispositifs d'appui aux organisations paysannes en Guinée, a été animé par l'Iram pour le ministère de l'Agriculture, de l'Élevage, de l'Environnement et des Eaux et Forêts, la Confédération nationale des organisations paysannes de Guinée (CNOP-G), la Confédération nationale des éleveurs de Guinée (CONEG), la délégation de la Commission européenne et l'Agence Française de Développement.

Cet exercice a duré quatre mois. Il a mobilisé 25 OP ainsi que des partenaires techniques et financiers. Il a combiné une auto-évaluation par les OP, une analyse par les bailleurs, une évaluation externe, des analyses spécifiques des OP et des analyses comparées. Il s'est appuyé en outre sur différents outils adaptés aux OP (évaluation rapide de type *scoring*, analyse des trajectoires, typologie des OP et typologie des appuis). Riche d'enseignements, cet exercice aura également contribué au renforcement des acteurs.

## 1. Contexte

Le monde rural guinéen connaît depuis longtemps diverses formes d'organisation sociale qui perdurent encore aujourd'hui – comme les groupes d'entraide pour le travail, les groupes de solidarité ou les tontines.

Avec la période coloniale sont apparues les premières organisations paysannes « exogènes » : les sociétés indigènes de prévoyance (1910), puis les sociétés mutuelles de production agricole (1957).

Sous la Première République (1958-1984), l'accent a été mis sur les coopératives agricoles de production – tentatives d'organisation forcée des agriculteurs qui marquèrent les esprits pendant longtemps.

Les organisations paysannes telles qu'on les connaît aujourd'hui font leur apparition sous la Deuxième République (depuis 1984). Une OP est définie comme un ensemble de productrices et de producteurs (agriculteurs ou éleveurs) qui ont décidé volontairement de se regrouper pour résoudre des problèmes (le plus souvent techniques, économiques ou de représentation) qui leur sont communs.

L'État se désengageant du secteur productif sans que les entrepreneurs privés ne prennent pour autant la relève, la

première *Lettre de politique agricole* (1991) accorde une place importante aux OP structurées par filière. Plusieurs programmes de « professionnalisation agricole » sont alors introduits par le ministère de l'Agriculture, avec un appui important du dispositif français de coopération. La création de la Fédération des paysans du Fouta Djallon, en 1992, marque le début d'un long processus d'émergence du mouvement paysan guinéen.

Cette dynamique doit également être rapprochée de deux autres facteurs externes : la création du ROPPA (Réseau des organisations paysannes et de producteurs de l'Afrique de l'Ouest) en 2000 et, plus généralement, l'émergence d'organisations de la société civile en Guinée. Un tournant décisif semble ainsi avoir été atteint entre 2002 et 2006.

En Guinée, et plus largement en Afrique subsaharienne, les OP apparaissent aujourd'hui aux yeux des partenaires techniques et financiers comme des « interlocuteurs idéaux » légitimés par la base, permettant des changements d'échelle et insérés dans un tissu économique et politique... On assiste donc à une multiplication des appuis de la part des partenaires techniques et financiers, notamment vers les structures faïtières. ■

Le document complet « *Evaluation des dispositifs d'appui aux organisations de producteurs en Guinée* » a été mis en ligne sur le site de l'Iram, voici le lien : [www.iram-fr.org/iram-actualites.php?produit=general](http://www.iram-fr.org/iram-actualites.php?produit=general)

## 2. Constats

L'appropriation par ses membres :  
premier facteur de différenciation des OP

Alors que les OP guinéennes sont majoritairement d'origine « exogène » – créées sous l'impulsion de projets – et demeurent aujourd'hui peu appropriées par leurs membres, une minorité d'entre elles sont « endogènes » et les relances endogènes se multiplient. Cette appropriation véritable est le premier facteur de différenciation des OP. Un déclic important semble s'être produit entre 2002 et 2006, période au cours de laquelle de nombreuses « relances endogènes » sont intervenues, à la faveur de facteurs de changements internes et externes : renouvellement de certains conseils d'administration, intégration des jeunes et des femmes, extension du réseau de téléphonie mobile dynamisant les échanges, émergence de la société civile ou encore sanctions des bailleurs contre la Guinée.

Des niveaux de développement différents

Une OP se développe selon trois axes : son « savoir-être » (développement institutionnel, organisationnel et fonctionnement interne), son « savoir-faire » (développement de ses activités et services) et son « savoir tisser des liens » (développement de ses relations avec l'extérieur). L'évaluation d'une OP selon ces trois axes (*scoring*) donne un indice global de développement. On caractérise ainsi six niveaux de développement – depuis les

**Intégration aux filières.**  
Seules les OP les plus matures parviennent à maîtriser l'aval des filières.



OP « fantômes » (0) jusqu'aux OP totalement autogérées et autofinancées (5). En Guinée, une majorité d'OP de base se situe aux niveaux 0-1 et vit dans un certain immobilisme. Un nombre significatif d'OP a atteint le niveau 2. Une minorité a atteint les niveaux 3-4 et sert de locomotive aux autres. À ce stade, aucune OP guinéenne n'a atteint le niveau 5 : toutes privilégient encore des logiques de captation de l'aide.

Des trajectoires de développement complexes

Le développement d'une OP est rarement linéaire. Il s'agit au contraire d'un processus lent de construction, qui comporte différentes phases (développement, récession, stagnation, relance), liées à des facteurs de changement internes et externes.

Ce processus s'apparente à une trajectoire où l'abscisse est le temps et l'ordonnée un indicateur qualitatif global du

développement de l'OP tenant compte de son développement institutionnel et organisationnel, de ses activités et de ses relations avec l'extérieur.

L'étude révèle que cette notion de trajectoire, comme outil d'évaluation, est plus pertinente qu'une photo instantanée d'OP. De plus, l'analyse comparée des 25 trajectoires étudiées est riche d'enseignements (voir page 5).

Enfin, l'analyse de ces trajectoires met en évidence la forte résilience des OP dans un contexte politico-économique national pourtant difficile.

Une intégration différente aux filières et aux marchés

Un premier constat s'impose à propos des filières : agriculteurs et éleveurs ont constitué deux mouvements parallèles avec, à ce stade, peu de connexions entre eux. L'indicateur d'activité agricole/élevage ne semble cependant pas per-

minent pour différencier les OP entre elles.

Mais le type de filière est important, selon qu'il s'agit : d'une filière d'exportation non maîtrisable par l'OP (coton), ce qui peut la fragiliser ; d'une filière d'exportation potentiellement maîtrisable par l'OP (café, ananas, pomme de terre) ; ou d'une filière vivrière (riz, maraîchage, lait).

Le degré d'intégration au marché offre pour sa part une clé de différenciation tout à fait pertinente : certaines OP sont très liées au marché, tant pour l'approvisionnement que pour la commercialisation, quand d'autres ne le sont pas.

Enfin, on constate que le degré d'intégration aux marchés et le niveau de développement de l'OP sont intimement liés.

#### Des OP structurées à tous les niveaux

Les OP se sont structurées de la base au sommet : groupements de base déjà anciens, unions et fédérations à partir des années 1990 et confédérations à partir de 2000. Cette structuration traduit plusieurs logiques :

- un partage plus ou moins clair des fonctions, plutôt techniques à la base, économiques au niveau intermédiaire et politiques au sommet ;

- des modes de développement différents, centrés sur une filière (fédérations du coton ou du café) ou reposant sur une dynamique régionale (Fédération des paysans du Fouta Djallon) ;

- des dynamiques « endogènes » ou « exogènes », à l'image des OP de base, pour la structuration vers les niveaux supérieurs. Dans le second cas, cette structuration a souvent été trop précoce.

#### Une typologie des OP pour mieux comprendre la diversité du mouvement paysan

Les OP guinéennes sont donc loin d'être uniformes et il est fondamental de comprendre cette diversité – qui n'a pourtant pas empêché l'apparition d'un mouvement paysan.

Sous l'impulsion d'OP « locomotives » ayant acquis une légitimité technique, sociale et politique, ce mouvement paysan s'affirme désormais comme un acteur incontournable du secteur agricole et de l'élevage. Un point de non-retour semble avoir été atteint : le développement agricole en Guinée ne se fera plus sans les OP. C'est pourquoi l'étude suggère d'adopter une typologie basée sur ces clés de différenciation (cf. page 6) : appropriation, niveau de développement, trajectoire, intégration aux marchés et niveau de structuration.

#### Diversité et typologie des interventions ayant des effets sur les OP

Les diverses interventions dans le secteur rural ont des effets – positifs ou négatifs – sur les OP. Celles-ci mettent en avant plusieurs critères d'évaluation : la finalité de l'intervention, l'engagement du partenaire auprès de l'OP, la capacité d'évolution du partenaire, la capacité de réaction à la demande de l'OP et la responsabilisation de l'OP. Il en ressort une typologie des interventions présentée ci-contre (cf. également les tableaux pages 5 et 6).

### Typologie des interventions

- **TYPE 1** : interventions ponctuelles, d'urgence ou sociales. Un seul outil de renforcement (un fonds le plus souvent).

- **TYPE 2** : projets de gestion de terroir, peu insérés dans les institutions et dont les OP sont l'un des bénéficiaires. Multiplicité d'outils (fonds, formation, conseil...).

- **TYPE 3A** : projets visant le développement de filières, l'OP étant l'un des moyens pour remplir cet objectif. Interventions strictement techniques et peu insérées dans les institutions. Multiplicité d'outils.

- **TYPE 3B** : évolution du 3A couvrant en plus les aspects de gestion et d'organisation. Interventions qui responsabilisent davantage l'OP. Multiplicité d'outils.

- **TYPE 3C** : évolution du 3A et 3B, mais appui concentré sur l'économique. Multiplicité d'outils.

- **TYPE 4** : projets visant à structurer le monde rural. Le renforcement des OP est une finalité et non pas seulement un moyen. L'insertion institutionnelle et la responsabilisation de l'OP sont donc stratégiques. Multiplicité d'outils.

## Exemples de trajectoires simplifiées

### Organisations paysannes

#### Groupement des éleveurs de Douné.

Créé (1) puis formalisé (3) de façon exogène (2), le groupement attend des promesses non tenues (4). Ces mêmes éleveurs sont pourtant membres d'une OP endogène très active.

#### Groupement Ananas Siréya.

Après un « développement partiel » où l'OP a bénéficié de formations (1), son développement a été freiné par l'annulation d'un projet (2) et la constitution trop hâtive d'une faïtière (3). Des femmes et des jeunes diplômés insufflent une nouvelle dynamique commerciale (4).

#### Fédération nationale des planteurs de café.

Les appuis techniques (1), puis organisationnels et économiques (2) ont créé une fédération faiblement insérée dans le système agraire et qui a artificialisé le milieu. La chute des cours (3), l'arrêt du RC2, l'annulation du PDAGF (4) et des incursions rebelles (5) ont fait éclater la bulle. Début de relance : formulation du plan d'orientation et d'actions (POA) (6) et contacts commerciaux (7).

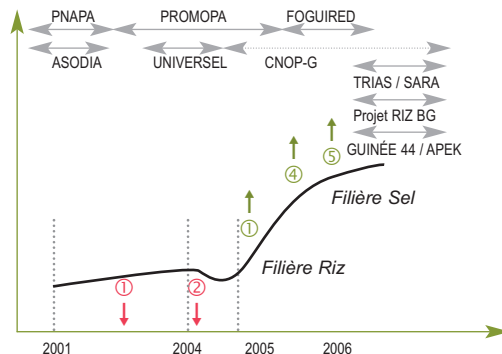
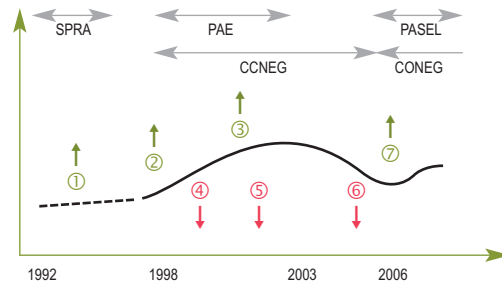
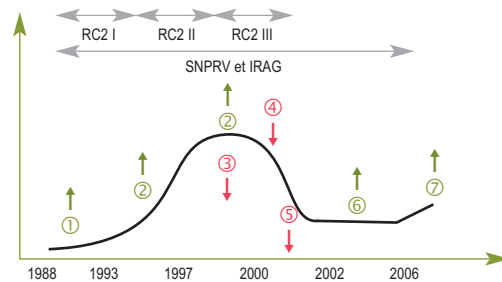
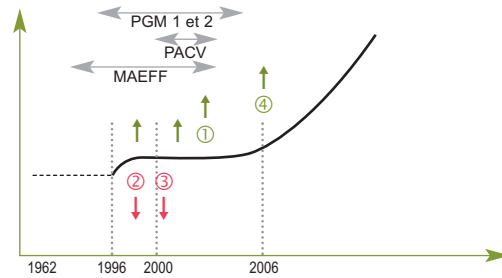
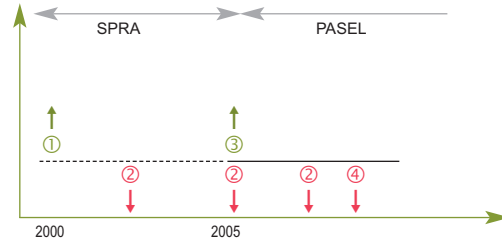
#### Union des éleveurs de Pita.

Des appuis techniques (1) puis organisationnels (3) et la Conférence nationale de Labé (2) ont permis l'émergence de l'OP. Son développement est freiné par l'ingérence de l'administration (4), l'imposition d'un redécoupage administratif (5) et des problèmes de gestion de la faïtière (6). De nouvelles élections relancent l'OP (7).

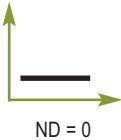






#### Fédération des OP de Basse-Guinée.

D'abord partiellement instrumentalisée (1) et déstabilisée par l'annulation d'un projet (2), l'élaboration de son POA (3) et l'appropriation du projet Riz BG (4) relancent l'OP. Aujourd'hui les projets s'insèrent dans son POA (5).

### Développement des OP



**Proposition de typologie des OP guinéennes**

TYPE	CLÉS DE DIFFÉRENCIATION DES OP				DESCRIPTION SUCCINCTE
	Appropriation de l'OP par ses membres (absente, en cours, forte)	Trajectoire type et niveau de développement (ND de 0 à 5)	Intégration aux marchés (nulle, moyenne ou forte et suivant filière)	Niveau de structuration (OP de base, union, fédération)	
I	Non : attentiste	 ND = 0	Nulle	OP de base	Zéro développement. Groupement « fantôme » même si formalisé. « OP » en attente de projet.
II A	Naissance exogène, début d'appropriation	 ND = 1 (0-2)	Faible et plutôt sur la filière vivrière	OP de base	Peu/pas d'appropriation (ingérence extérieure, peu/pas de leader). Objectifs peu spécifiques. OP à vocation sociale plutôt qu'économique. Faible intégration au marché. Se concentre plutôt sur des filières vivrières.
IIB	Naissance exogène, début d'appropriation	 ND = 1	Forte mais filière non maîtrisable par l'OP	Union Fédération	Pas d'appropriation large, pas de dynamique à la base même si OP formalisée. OP qui a subi un fort développement dépendant de l'extérieur (« effet bulle »), avant de chuter. Filière non maîtrisable par l'OP.  Longue phase exogène puis appropriation récente, mais objectifs trop ambitieux/dispersés. L'OP dispose d'acquis et a pu atteindre un volume élevé d'activités grâce aux projets, avant de chuter. Début de relance.
		 ND = 1-2	Moyenne		
III	Naissance exogène, puis appropriation effective	 ND = 1-3	Moyenne, filière porteuse et maîtrisable par l'OP	OP de base Union Fédération	Naissance exogène puis appropriation. Aujourd'hui, dynamique interne. OP concentrée sur une filière porteuse maîtrisable par l'OP avec une logique économique (même si non aboutie). Activités ciblées, forte composante de commercialisation.
IV A	Naissance endogène et forte dynamique interne	 ND = 2-4	Moyenne à forte, multi-filières maîtrisables par l'OP	Fédération	Forte composante endogène, vraie dynamique, présence d'un leader, vision, institutions appropriées, fort pourcentage de femmes. Volume d'activités et de services élevés, mais dépendant de financements extérieurs. Multifilières maîtrisables par l'OP et large spectre. Services au-delà d'une simple OP. Multitude de partenaires.
IV B	Naissance endogène et forte dynamique interne	 ND = 2-4	Forte, spécialisée sur une filière maîtrisable par l'OP	OP de base Union	Naissance endogène, groupement restreint au départ, % femmes et jeunes souvent élevé, institutions appropriées. Forte composante économique et stratégie d'intégration au marché/commercialisation, activités ciblées sur une filière spécifique, porteuse et maîtrisable par l'OP, services efficaces. Principalement relations commerciales ou avec les faitières d'OP.

## 2. Enseignements

### Certaines OP répondent bien aux enjeux actuels

Les OP ont un point commun : leur ancrage dans la société et leur souci d'assumer certaines responsabilités sociales, notamment en matière d'équité. Cependant, toutes n'ont pas les mêmes capacités à faire face à ces enjeux sociaux. Ainsi, seules les OP les plus matures (types III et IV) sont promotrices de changements sociaux – comme l'affirmation croissante des femmes et des jeunes, dont l'intégration au sein des OP a des effets très positifs sur ces mêmes OP.

Avec cette dimension sociale, les OP les plus développées (types III et IV) affichent cependant en priorité un objectif économique. Elles se différencient ainsi des organisations de types I et IIA ou d'organisations traditionnelles, en acceptant de subordonner le social à la réussite économique. Pour faire face aux enjeux de production et de commercialisation des produits agricoles, ces OP se sont organisées par filières dès les années 1990 (pomme de terre, café, coton...).

Cette approche les a menées à conduire des actions politiques ciblées avant d'investir un champ politique plus large : aujourd'hui, les OP les plus matures contribuent à l'élaboration des politiques sectorielles et sont porteuses d'un modèle de développement agricole basé sur la modernisation de l'agriculture familiale ; elles renforcent la démocratie.

### Alphabétisation.

Dans un contexte d'État fragile, des OP tentent de compenser l'insuffisance des services publics.



Enfin, confrontées à la dégradation des ressources naturelles, les OP de type III et IV commencent à s'approprier de nouvelles fonctions environnementales.

Cette combinaison – à des degrés divers – d'objectifs sociaux, économiques, politiques et environnementaux fait des OP des organisations originales aux stratégies particulièrement complexes et qui répondent bien aux enjeux actuels. Elles tentent ainsi, avec plus ou moins de succès, d'articuler les différents piliers du développement durable. Dans un contexte d'État fragile, d'insuffisance de services publics et de secteur privé faiblement concerné par l'agriculture, ces OP remplissent donc bien plus de fonctions que celles normalement dévolues aux acteurs économiques.

### Les femmes et les jeunes : un levier essentiel mais négligé

L'intégration des femmes et des jeunes dans les OP est globalement insuffisante, à de rares exceptions près (parmi les OP de type IV). Elle reflète mal la réalité sociologique du monde agricole. Pourtant, on constate que des « relances

endogènes » sont concomitantes à l'augmentation de la proportion de femmes et de jeunes dans les OP. Ces derniers semblent en effet influencer positivement les dynamiques internes et externes de l'OP : renforcement de la démocratie interne, plus grande prise en compte de considérations économiques, intensification des relations avec l'extérieur... Dans la plupart des OP pourtant, l'approche en fonction du genre a du mal à passer du discours à la pratique : des mesures de discrimination positive envers les femmes et les jeunes semblent donc nécessaires.

### Des interventions, souvent trop standardisées, mal insérées dans les systèmes agraires

Les projets ont souvent du mal à appréhender la complexité des OP.

Ainsi, ils ont tendance à se concentrer sur une seule filière : riz, café ou coton. L'analyse fine et la prise en compte des systèmes de production et des systèmes d'activités fait défaut. De même, les projets ont souvent une connaissance très limitée des systèmes sociaux et des articulations entre OP et société locale.

En conséquence, on se contente encore trop souvent de transposer des modèles, en proposant des réponses standardisées quel que soit le contexte social et quelle que soit l'OP. Dans le pire des cas, par ignorance, des interventions ont même des effets dé-structurants sur le milieu rural et vont donc à l'encontre du renforcement des OP.

#### Des effets positifs ou négatifs des projets sur les trajectoires

Le croisement des deux typologies (OP et appui) permet d'identifier les appuis de type 3 (surtout 3B et 3C) et 4 comme ceux qui tirent le plus les trajectoires des OP vers le haut de façon durable. Certaines OP ont connu un développement important mais artificiel et non durable – avec un « effet bulle » – sous l'impulsion de projets qui ne les responsabilisaient pas suffisamment et qui créaient des conditions économiques artificielles (type 3A notamment).

Enfin, les annulations, les arrêts, les retards et les interruptions de projets ont systématiquement des effets négatifs sur les trajectoires : chute dans le pire des cas et stagnation dans le meilleur. Ces événements pourtant prévisibles sont rarement anticipés.

#### Faire évoluer les démarches d'appui

On observe une (trop) lente évolution des démarches d'appui aux OP. On peut ainsi caractériser différentes générations de projets :

- *génération dé-responsabilisante et artificialisante* plutôt de type 3A dans les années 1980-1990 (« méga projet », comme le projet Coton Kankan ou le projet Relance Café 2 – phases I et II) ;
- *génération responsabilisante* plutôt de type 3B ou 3C vers la fin des années 1990 (projet Relance Café 2 phase III) ;
- *génération transfert de maîtrise d'ouvrage* proche du type 4 à partir des années 2000 (projet Riz Basse-Guinée).

Si les deux premières générations ont certes permis la création d'OP et de filières presque *ex-nihilo*, qui ont connu un développement artificiel rapide, ces structures se sont souvent effondrées avec le départ, rarement préparé, des projets. À l'opposé de ces démarches, de nombreuses OP réclament aujourd'hui la maîtrise d'œuvre, voire la maîtrise d'ouvrage, des projets. Cette requête paraît légitime pour les OP de type III et IV, qu'il convient donc d'accompagner par une assistance technique résidentielle. Pour les autres (type I et II), des formes intéressantes de mutualisation des conseillers au sein de centres de services régionaux ont été testées avec un certain succès en Guinée.

L'étude souligne l'importance des démarches d'appui : les interventions les mieux à même de renforcer les OP sont celles qui ont pour finalité la structuration du monde rural (type 4) et/ou qui adoptent des approches économiques (type 3C, voire 3B) dans la durée (minimum de 10 ans), dont l'offre de services est capable d'évoluer avec l'OP, qui couvrent l'ensemble des domaines et types de services et qui sont insérées dans les institutions. À l'inverse, les interventions à vocation plus sociale et la juxtaposition de microprojets non coordonnés (type 1), les interventions non responsabilisantes ou instrumentalisantes (type 3A) et mal insérées dans les institutions (type 1, 2, 3A) ont moins d'effets sur les OP.

La stratégie de responsabilisation – indispensable – pourrait conduire à procéder par subvention directe pour les OP les plus matures (type IV), afin

#### EXEMPLE D'OUTILS. Plan opérationnel de la FOP-BG 2005-2006

DÉFIS 2005	ACTIONS
I. Acquérir son autonomie financière	1. Mobilisation des fonds propres 2. Mobilisation des fonds de roulement
II. Assurer efficacement des services communs aux membres au sein des filières	1. Approvisionnement en intrants et matériels agricoles 2. Commercialisation des produits agricoles
III. Développer la production au sein des filières	1. Renforcement des capacités des responsables 2. Organisation des producteurs au sein des filières 3. Recherche de partenaires 4. Gestion des conflits
IV. Assurer efficacement la communication avec les membres et les partenaires	1. Recherche de partenaires 2. Organisation de rencontres périodiques avec les OP membres 3. Lutte contre les IST-VIH Sida 4. Protection de l'environnement





#### Les démarches d'appui.

Les interventions les mieux à même de renforcer les OP sont celles qui ont pour finalité la structuration du monde rural et qui adoptent des approches économiques dans la durée.

plinaires, inspirées notamment de l'agronomie, de l'économie, de la sociologie et du développement organisationnel.

#### Nouer les bons partenariats

L'étude révèle également que les partenaires des OP ont développé des compétences propres pour lesquelles ils peuvent acquérir de véritables avantages comparatifs. Les OP ont donc intérêt à nouer des partenariats différents en fonction de ces forces et de ces faiblesses et à articuler entre elles les différentes démarches d'appui : appui méthodologique et institutionnel par une assistance technique résidentielle ; missions d'expertise ponctuelles par des bureaux d'études ; échanges paysan-paysan par des agri-agences ; formation et animation par des ONG locales ; mise à disposition de fonds de garantie par une banque de développement...

Enfin, il faut noter que, dans un contexte d'Etat fragile, un partenariat gagnant-gagnant a quand même réussi à se nouer au fil des ans entre certaines OP et les services techniques du ministère de l'Agriculture. C'est une bonne illustration d'un partenariat public-privé réussi, où l'État guinéen a délégué aux OP la réalisation d'une partie de sa politique de développement agricole. OP et services techniques ont pu, ce faisant, échanger des expériences, pratiquer un apprentissage commun et, au final, partager une vision du développement agricole intégrant les OP – posant ainsi les jalons pour une formulation concertée de la politique agricole.

de leur permettre de mettre en œuvre leur stratégie (dans le cadre de leur plan d'orientation et d'action – POA), à l'image de l'aide budgétaire aux États. Pour les OP remplissant des fonctions essentielles de service public, des modes de financement pérennes par subventions publiques pourraient être testés à l'avenir.

#### Combiner et adapter les appuis

L'étude met en évidence l'importance de fournir toute une palette de services aux OP : techniques, économiques, organisationnels, institutionnels, administratifs, juridiques... Mais ces services doivent en outre être apportés sous différentes formes, dans un souci d'autonomisation de l'OP : fonds d'investissement, caution bancaire, formation, conseil, accompagnement, partenariat moral... La notion d'accompagnement – qui permet des appuis évolutifs tout au long de la trajectoire de l'OP – semble essentielle.

Au-delà de cette nécessité de combiner différents services – qui peuvent être fournis par un ensemble de prestataires – l'étude souligne surtout qu'il faut

adapter les appuis aux OP. Si l'on reprend notre typologie, cela signifie adapter l'appui à la part de la dynamique « endogène » et « exogène » de l'OP, à son niveau de développement actuel dans ses principales composantes (organisationnelles et institutionnelles, activités et relations extérieures), à son vécu et à la phase dans laquelle elle se trouve actuellement (sa trajectoire), à son intégration au marché et, enfin, à son niveau de structuration.

Ce faisant, on privilégiera des interventions favorisant l'appropriation de l'OP par ses membres pour les OP de type I ; l'appui à la réflexion stratégique visant à un recentrage sur quelques objectifs prioritaires et mobilisateurs pour les OP de type II (appui à l'élaboration des POA par exemple) ; l'appui au développement d'activités économiques pour les OP de type III (appui à l'élaboration de plans d'affaires notamment) ; et des appuis visant une véritable transition entrepreneuriale respectueuse de la complexité de l'OP pour les OP de type IV.

Cette adaptation des démarches d'appui requiert des compétences multidisci-

## PERSPECTIVES

L'exemple guinéen prouve que certaines OP peuvent répondre de manière efficace, efficiente et transparente aux enjeux actuels de développement. Le mouvement paysan devient ainsi un véritable acteur économique, politique et social, qu'il convient donc d'associer aux actions de développement.

Aujourd'hui, un véritable concours de circonstances rend l'appui aux OP tout-à-fait opportun : affirmation des organisations de la société civile, processus de décentralisation, urgence alimentaire, expérience actuelle des OP et faiblesse des autres acteurs, désir des bailleurs d'appuyer des initiatives légitimées par la base... Il faut donc développer une offre de services professionnelle, complète et innovante pour l'accompagnement des OP.

Actuellement, des outils et des démarches existent pour accompagner les OP de type I et II, même s'ils ne sont pas connus de tous. Il convient donc de les diffuser. En revanche les partenaires semblent peu équipés pour accompagner les OP déjà plus matures, de type III et IV. Celles-ci restent donc bloquées dans des logiques de projets et de dépen-

dance vis-à-vis des bailleurs alors qu'il faudrait accompagner leur « transition entrepreneuriale » tout en respectant leur quadruple dimension – économique, politique, sociale et environnementale. Cela suppose l'utilisation d'outils inspirés du monde de l'entreprise ainsi que de l'ingénierie sociale de projets.

Au-delà de ces services, la question du financement du monde rural, et donc des OP, reste posée. Elle est encore insuffisamment traitée à ce jour. Des mécanismes de financement pérennes et institutionnalisés doivent être mis en place, notamment en rapport avec les services publics rendus par les OP.

Enfin, comme le démontre le partenariat gagnant-gagnant instauré entre le ministère guinéen de l'Agriculture et les OP, l'appui aux OP ne saurait être prôné sans un appui à l'État et aux politiques publiques permettant la mise en place d'un cadre légal et de dispositifs d'appui institutionnalisés. Il ne s'agit donc pas de tout miser sur les OP – suivant en cela une nouvelle mode – mais bien de continuer également à renforcer le rôle de l'État. ■

## Abréviations utilisées

- APEK. Association pour la promotion économique de Kindia ;
- ASODIA. Association Sud-Ouest ;
- CCNEG. Comité de coordination nationale des éleveurs de Guinée ;
- CNOP-G. Confédération nationale des organisations paysannes de Guinée ;
- CONEG. Confédération nationale des éleveurs de Guinée ;
- FOGUIRED. Fonds guinéo-italien de reconversion de la dette ;
- IRAG. Institut de recherche agronomique de Guinée ;
- MAEEEF. Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage, de l'Environnement, des Eaux et Forêts ;
- PACV. Programme d'appui aux communautés villageoises ;
- PAE. Programme d'appui à l'élevage ;
- PASEL. Projet d'appui au secteur de l'élevage ;
- PDAGF. Programme de développement agricole de Guinée forestière ;
- PGM. Programme Guinée maritime ;
- PNAPA. Programme national d'appui à la professionnalisation agricole ;
- Projet Riz BG. Projet Riz Basse-Guinée ;
- POA. Plan d'orientation et d'action ;
- PROMOPA. Promotion des organisations professionnelles agricoles ;
- RC2. Projet Relance Café ;
- SARA. Structure d'appui au réseau d'agriculteurs et agricultrices ;
- SNPRV. Service national de la promotion rurale et de la vulgarisation.

Le contenu de ce document n'engage que ses auteurs. Il ne reflète pas nécessairement la position officielle de l'AFD ou de ses partenaires.

Directeur de la publication :  
Jean-Michel Severino.

Directeur de la rédaction :  
Jean-David Naudet.

ISSN : 1776-1050  
Dépôt légal : novembre 2008