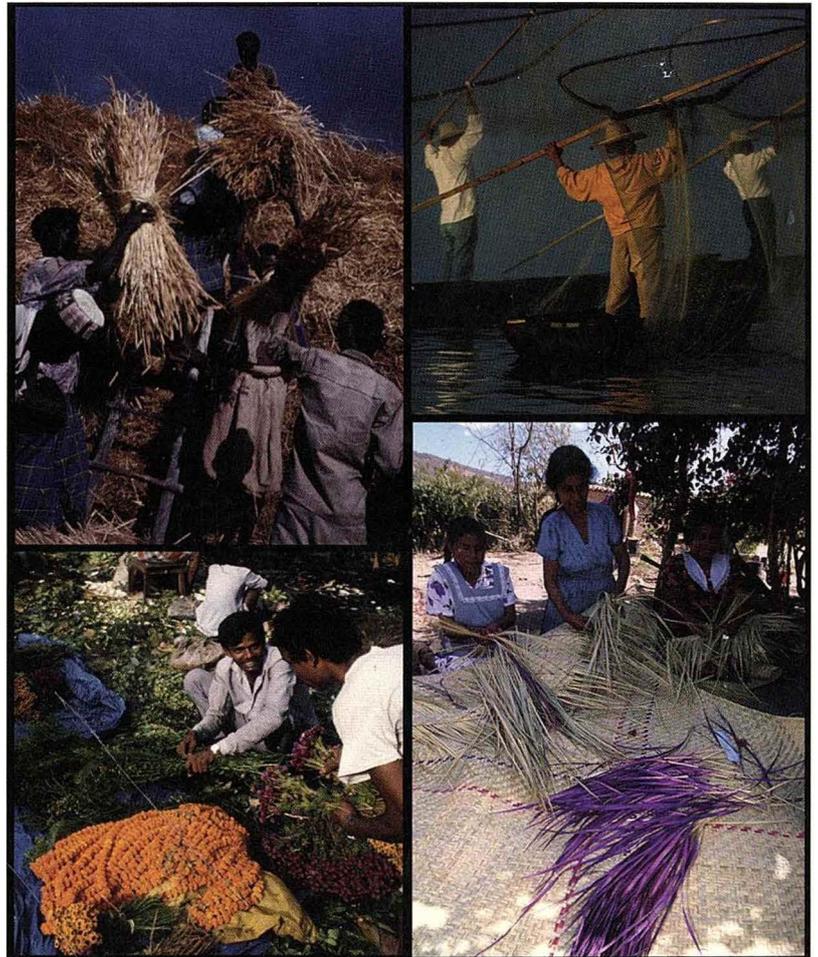


Organisations paysannes

Leur contribution au renforcement
des capacités rurales et à la réduction
de la pauvreté



Institutions collaboratives

**Agriterra
CECI
CIRAD
Club du Sahel
INERA
Inter-Réseaux**

Rédacteurs
Pierre Rondot
Marie-Hélène Collion

Coorganisé par la
Fédération internationale des producteurs agricoles
et la
Banque Mondiale

et financé par la
France et les Pays-Bas

Organisations paysannes

Leur contribution au renforcement
des capacités rurales et à la réduction
de la pauvreté

Rédacteurs :
Pierre Rondot
Marie-Hélène Collion

Institutions collaboratives

Agriterra
CECI
CIRAD
Club du Sahel
INERA
Inter-Réseaux

Coorganisé par la

Fédération internationale des producteurs agricoles

et la

Banque Mondiale

et financé par la

France et les Pays-Bas

© 2001
Département développement rural
Banque Mondiale
1818 H Street N.W.
Washington, D.C. 20433 USA

Citation

Rondot, Pierre, et Marie-Hélène Collion. 2001. Organisations paysannes: leur contribution au renforcement des capacités rurales et à la réduction de la pauvreté— compte rendu des travaux, Washington, D.C., 28-30 juin 1999. Département développement rural, Banque Mondiale, Washington, D.C. USA.

Table des matières

Préface des directeurs de la publication	v
Remerciements	ix
Sigles et Abréviations	x
Information générale, Discussions, et Recommandations	1
Définir les organisations de producteurs	2
Le traditionnel et l'institutionnel	2
Raisons justifiant un renforcement des OP	3
Les capacités devant être renforcées	5
Capacités stratégiques	6
Capacités financières	7
Actions et appuis nécessaires	7
Renforcement des moyens financiers	10
Questions à examiner	10
Quelques suggestions pour rendre les OP autonomes	11
Risques et problèmes	12
Les partenariats avec les services agricoles	13
Restructuration des services de recherche et de vulgarisation	14
Initiatives des OP	15
Les enseignements	15
Le renforcement des capacités techniques	16
Autres questions	16
Les bailleurs de fonds et les OP: Les enseignements tirés de l'expérience	17
Cadre d'orientation pour les bailleurs de fonds	18
Suite à donner	19
Guide	20
Suivi du portefeuille de la Banque mondiale	20
Création d'une demande au niveau national	20
Fonds national pour les OP	20
Autres propositions	21
Bibliographie	21

Les questions traitées**Des enjeux, des objectifs et des ambiguïtés**

*Marie-Rose Mercoiret, Bara Goudiaby, Silvio Marzaroli,
Diogou Fall, Samba Gueye, et Jean Coulibaly* 22

**Quels services appuyer au sein des organisations des producteurs
et à quelles conditions?**

Pierre Lessard 32

**Comment mettre à leur disposition des ressources financières
et humaines pour renforcer leurs capacités ?**

Denis Pesche 35

Partenariat organisations de producteurs, recherche, vulgarisation

Jean Zoundi, Marie-Hélène Collion, et Henri Hocde 43

**Les donateurs et les organisations paysannes: leçons du expériences
en cours au Sahel**

Serge Snrech 52

Participants 63

Préface des directeurs de la publication

Nous avons utilisé le terme de *«paysan»* ou *«producteur»* à la place de celui d'*«agriculteur»* parce que nous avons voulu couvrir tous les aspects de l'activité agricole y compris l'élevage, la forêt et la pêche, ainsi que la transformation des productions à la ferme ou dans les petites zones rurales concernées (artisanat rural).

Les organisations paysannes (OP) considérées dans cet atelier sont des organisations formelles dont les membres se sont mis ensemble pour améliorer le revenu de leurs exploitations respectives par le biais de l'amélioration de leur production agricole, la commercialisation de leurs produits ou leur transformation. Les OP dont nous parlons s'intéressent : aux politiques agricoles particulièrement pour ce qui concerne la fixation des prix ou des quotas d'exportation ou d'importation de produits agricoles ; l'amélioration des pratiques agricoles ; l'accès aux intrants et aux services, y compris le crédit, la commercialisation et la transformation locale et la commercialisation des produits transformés.

La volonté de construire les capacités du monde rural en renforçant celles des organisations paysannes est bien souvent difficile à concrétiser car les partenaires au développement ne savent pas nécessairement *comment le faire*. Des hommes et femmes de terrains ainsi que du personnel de la Banque mondiale sont à la recherche de solutions pratiques pour impliquer les producteurs dans la préparation, la mise en œuvre et l'évaluation de projets et programmes visant à

renforcer les capacités des organisations paysannes. C'est pour cela que la Banque mondiale et la FIPA ont organisé cet atelier international sur le renforcement des organisations paysannes, une contribution au développement des capacités du monde rural.

Les objectifs de l'atelier étaient de : (1) tirer les enseignements des expériences sur la meilleure façon de renforcer les organisations paysannes ; (2) identifier des actions prioritaires et des projets pilotes à mettre en œuvre en collaboration avec les organisations paysannes, les gouvernements et les donateurs intéressés y compris la Banque mondiale ; et (3) préparer un répertoire.

Les participants étaient des personnes de terrain, issues d'organisations paysannes, d'institutions de recherche et de vulgarisation, d'ONG et des représentants de donateurs.

L'atelier s'est tenu en trois langues (anglais, français et espagnol). Il s'est déroulé en deux temps : (1) *un échange d'expérience et de connaissance entre participants* : présentation d'études de cas et d'expériences de terrain ; et (2) *l'identification d'actions prioritaires* : par petits groupes de travail les participants ont préparé des recommandations pratiques et des actions à entreprendre pour renforcer les organisations paysannes, y compris des projets pilotes.

Pour faciliter le processus, les études de cas étaient présentées comme des illustrations de questions déjà identifiées, relatives au renforcement des OP. Chaque session était introduite par une personne ressource, responsable de la session, qui

présentait les enjeux de la session et introduisait les études de cas. Les études de cas sont disponibles sur le CD-ROM joint à ce rapport. Le matériel présenté à l'atelier est également disponible sur le site web de la Banque mondiale à l'adresse suivante : www.worldbank.org/producer-organizations

La session 1 traitait la question suivante : *Pourquoi renforcer les capacités des OP ? Quel est l'objectif poursuivi ? Est-ce un investissement dans le capital social d'un pays ou bien une façon pratique de fournir des services agricoles ? Cette session était animée par Marie Rose Mercoiret, CIRAD-TERA, avec la participation de B. Goudiaby, S. Mazaroli, D. Fall, S. Gueye, J. Coulibaly.* Un partenariat efficace entre les OP, la recherche et la vulgarisation peut améliorer l'efficacité et l'efficience de ces services. Les capacités des OP doivent donc être renforcées pour améliorer la génération et la diffusion de savoir et de technologies. Les OP sont dans ce cas considérées par la vulgarisation ou la recherche comme des instruments utiles pour rendre des services demandés par les producteurs, à un moindre coût.

L'appui aux OP peut aussi s'envisager comme un investissement dans le capital social d'un pays et compléter de façon utile d'autres investissements réalisés sous d'autres formes. Les OP sont alors considérées comme faisant partie de ce capital social, car non seulement elles fournissent des services à leurs membres mais elles constituent également un lieu d'échange d'information, de coordination des activités des producteurs ; un lieu où les producteurs prennent des décisions collectives qui peuvent leur permettre de récupérer une plus grande part de la valeur ajoutée créée sur les produits agricoles.

La Session 2 traitait de : *Quelle OP, quelle fonction renforcer et qui en décide ? Cette*

session a été préparée par Pierre Lessard du CECI, Marly Boonman d'AGRITERRA et R. Quiros MNC. Les organisations paysannes en général remplissent trois grandes fonctions :

Une fonction politique et de défense des intérêts des paysans : ce sont des syndicats ou des « Chambres d'agriculture ». Ces institutions représentent les intérêts de leurs membres et constituent des forces de pression.

Une fonction économique : Les coopératives, les groupements d'intérêt économiques (GIE) ou autres formes d'organisations économiques rendent directement des services à leurs membres ou facilitent l'accès de leurs membres à des services tels que : l'approvisionnement en intrant, le crédit agricole, le stockage, la transformation ou la commercialisation des produits agricoles, l'information, voire la vulgarisation.

Une fonction développement local : il arrive souvent que des associations ou des organisations de base multifonctionnelles mettent en place des processus de développement local pour améliorer les conditions de vie dans les villages. Ces organisations se substituent dans ce cas aux gouvernements locaux dans les pays où la décentralisation n'est pas encore en place.

Les capacités des OP sont à renforcer dans les domaines suivants :

- représentativité/légitimité, procédures démocratiques et aptitude à rendre compte à leurs membres
- capacités à rendre des services
- les droits et obligations des membres
- la communication entre les membres et les responsables
- la gestion financière (qu'elle soit transparente et efficace)
- les connaissances techniques internes.

D'autres questions d'intérêts pour les donateurs ont été débattues dans cette session :

- Le renforcement des capacités des organisations doit-il concerner seulement

- ce que ces organisations ont en commun ?
- Les donateurs doivent-ils aider principalement les organisations économiques ou bien toute organisation de base impliquée au moins dans la défense des intérêts de ses membres et ayant des fonctions économiques ?
 - Qui doit prendre ces décisions ?

La session 3 devait répondre aux questions suivantes : *Comment transférer aux OP des ressources humaines et financières pour renforcer leurs capacités ?* Le responsable de la session était Denis Pesche, *Inter Réseaux France*. Les OP existent au niveau des villages ou de plusieurs village, des régions ou au niveau national. Elles peuvent être organisées par filières ou couvrir plusieurs filières. Leur taille et le nombre de leurs membres varient également. En raison de leurs diversités, il leur est difficile de s'organiser en groupes fédérateurs et représentatifs, ayant un mandat régional ou national clair et parlant d'une même voix.

La discussion de la session a été centrée sur :

- Les cadres institutionnels existants au niveau local, régional et national permettant d'acheminer des ressources techniques et financières aux OP ;
- La décentralisation : est-elle un cadre approprié pour acheminer des financements aux OP ou pour les aider à prendre leurs décisions ?
- L'aide à apporter aux OP pour qu'elles s'organisent au niveau local, régional et national pour : (1) discuter de leurs stratégies ; (2) définir et hiérarchiser leurs besoins ?
- La sélection des prestataires de services dont elles ont besoin tout en garantissant la qualité des services rendus ? de quels appuis ont elles besoin pour cela ?
- L'apprentissage par l'expérience est-elle une façon de renforcer les capacités des OP ?

Si l'appui aux OP est considéré comme un investissement dans le capital social d'un pays, cela peut-il se faire dans le cadre d'un programme d'appui aux services agricoles ? Si oui, n'y a t il pas un grand risque d'instrumentalisation des OP au profit de la recherche et de la vulgarisation ? L'appui aux OP pourrait-il être un programme national en soi ? Les réponses à ces questions bien évidemment varient en fonction des OP et de leurs priorités.

La session 4 a traité deux questions importantes : *Comment les OP et les services agricoles peuvent-ils travailler ensemble ? Quelles sont les réformes institutionnelles indispensables pour que ces institutions soient redevables de leurs activités devant les producteurs et leurs organisations ?* Les responsables de la session étaient Jean Siberi Zoundi, *INERA*, Marie Hélène Collion, *Banque mondiale* et Henri Hocde du *CIRAD-TERA*. Pour que le partenariat entre les organisations paysannes, la recherche et la vulgarisation soit un succès les institutions agricoles doivent s'ajuster de plusieurs façons :

- *Passer d'un paradigme linéaire au partenariat.* Dans le cadre d'un paradigme linéaire, la recherche développe des technologies, la vulgarisation les transmet aux producteurs qui sont sensés les adopter. Le bénéfice potentiel que l'on peut gagner en intégrant les savoirs paysans dans le processus de production et de diffusion de connaissance n'est possible que lorsque les paysans sont reconnus par les techniciens, comme des partenaires à part entière, capables de produire et de disséminer des savoir et des technologies. Les producteurs ne doivent plus être seulement considérés comme des consommateurs de savoir produits et disséminés par d'autres. Que faut-il faire pour encourager cette évolution ?

- *Le partenariat avec les OP, une politique officielle et effective* : Comment une telle politique peut-elle se traduire dans la gestion des institutions de recherche et de vulgarisation ? Qu'est-ce que cela signifie en termes de composition des organes de gouvernance de ces institutions, d'incitation pour le personnel, de procédures pour la programmation, de dispositif de suivi et d'évaluation des programmes de recherche et de vulgarisation ?
- *L'autonomie des institutions* : Ces changements sont-ils possibles si la recherche et la vulgarisation agricole restent des institutions publiques gérées par des fonctionnaires ? Quels sont les changements institutionnels fondamentaux pour que les services agricoles soient rendus par des institutions redevables de résultats devant les producteurs ?
- *La décentralisation des services publics* : la plupart des décisions agricoles, même celles concernant la programmation, sont bien souvent faites au niveau national. Si les OP sont reconnues comme les leaders du développement agricoles, le partenariat demande alors une décentralisation effective pour que les décisions soient prises au niveau local et régional.

La session 5 traitait de la question suivante : *Quelles sont les implications pour les donateurs ? Le responsable de la session*

était Serge Snerch, Club du Sahel/OECD. Les OP ont un très grand potentiel pour par exemple améliorer l'efficacité des services de recherche et de vulgarisation. Les donateurs ont donc besoin de se concerter sur la façon de renforcer les capacités des OP afin de les rendre autonomes vis-à-vis des institutions publiques et des bailleurs de fonds. Les OP ne doivent pas devenir des instruments de la recherche ou de la vulgarisation ni même se substituer à ces institutions. Aider les OP à obtenir des financements est une nécessité. Comment le faire ? Quelles sont les contraintes institutionnelles pour financer les OP directement ?

Les questions exposées dans les cinq sessions n'ont pas toujours trouvé de réponses faciles comme cela est reflété dans ce rapport. Des progrès ont été faits cependant avec un engagement pour agir afin que le momentum créé par cet atelier ne soit pas perdu.

Les documents introduisant chaque session sont présentés en annexe de ce rapport.

Pierre Rondot

Département développement rural (RDV)

Marie-Hélène Collion

Région Afrique (AFTR3)

Banque mondiale

Remerciements

Nous tenons à remercier tous ceux qui ont contribué à la réalisation de cet atelier, les responsables de session, les participants et le personnel de la Banque mondiale qui a contribué à sa préparation. Nous tenons à souligner particulièrement la contribution essentielle de Willem Zijp qui a joué un rôle clé dans de nombreux domaines, en particulier en matière d'organisation, d'animation et de recherche de financement pour l'atelier.

Nous tenons également à remercier Leonardo Montemayor, vice-Président de la FIPA et James Wolfenshon, Président de la

Banque mondiale, pour leur appui et leur participation à l'atelier.

Nous tenons aussi à exprimer notre gratitude à Paul O'Connell qui a organisé la visite de terrain. Plusieurs personnels de la Banque ont contribué également à la réussite de cet atelier, en particulier Jason Paiement qui a organisé le site web, Sarian Akibo-Betts et Cecily Spooner pour leur appui administratif.

Nous remercions enfin tous les participants dont les contributions actives ont permis de faire de l'atelier un succès. Nous remercions en particulier les responsables de sessions et les panélistes.

Sigles et Abréviations

AFD	Agence française de développement
ANADER	National Agency for Rural Development (Cote d'Ivoire)
ANOPACI	National Association of Cote d'Ivoire Professional Agricultural
APM	Small-Scale Agriculture and Modernization Network
CATIE	Centro de Agronomia Tropical para le Investigacion y la Ensenanza
CECI	Centre Canadien d'Etudes et de Cooperation International
CIMMYT	Centro Internacional de Mejoramiento de Maiz y Trigo
CLUSA	Cooperative League of the USA
CMDT	Mali Textile Development Company
CNCR	Rural Dweller Consensus and Coordination Council (Senegal)
CNRA	National Centre for Agronomic Research (Cote d'Ivoire)
FONGS	Senegal Federation of Nongovernmental Organizations
FUPRO	Federation of Producers' Unions of Benin
ICTA	Instituto du Ciencia y Tecnologia Agricola
IFAP	International Federation of Agricultural Producers
INERA	Institut National de l'Environnement et de Recherches Agricoles (Burkina Faso)
IRAM	Institute for Research and Implementation of Development Methods (Mali)
ITRA	Institute of Agronomic Research (Togo)
KARI	Kenya Agricultural Research Institute
KNFU	Kenya National Farmers Union
MSC	Mesa Nacional Campesina
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development Organizations
PRONATTA	National Agricultural Technology Transfer Program (Colombia)
SYCOV	Malian Union of Cotton and Food Crop Producers
URECOS-CI	Regional Union of Cooperatives in the Cote d'Ivoire savannah zone
WTO	World Trade Organization

Information générale, Discussions, et Recommandations

Dans son exposé liminaire, Leonardo Montemayor, vice-président de la Fédération internationale des producteurs agricoles, a déclaré: *Par le passé, au début des programmes d'ajustement structurel, une phrase simple revenait dans les documents de la Banque mondiale. La Banque disait que son objectif était de tenir les pouvoirs publics à l'écart des opérations agricoles et de « donner les rênes » aux agriculteurs.* Ces mots importants restent d'actualité, surtout aujourd'hui. Pour tenir les rênes, les paysans ont besoin d'organisations de producteurs solides et indépendantes. Les mesures qui visent à renforcer les organisations représentant les paysans sont donc essentielles.

Le renforcement des organisations paysannes suscite aujourd'hui l'enthousiasme des bailleurs d'aide bilatérale comme des organisations non gouvernementales, qui reconnaissent l'utilité de ces structures, surtout comme vecteur de développement durable. Ces acteurs doivent toutefois veiller à éviter de retomber dans les mêmes travers que les gouvernements. Dans leur zèle à renforcer les organisations paysannes, ils ne doivent pas en faire de simples relais de leur action.

S'adressant aux participants, à qui il souhaitait la bienvenue à la Banque et à l'atelier, James Wolfensohn, président de la Banque mondiale, a notamment déclaré: *... la seule façon de faire réellement évoluer les*

choses pour les paysans du monde entier est de moins mettre l'accent sur les opérations qui visent à améliorer les rendements et à répondre aux problèmes immédiats que pose la vulgarisation agricole—activités que nous devons continuer à mener, mais parallèlement à un travail sur les liens organisationnels—pour mettre en place un cadre qui nous permette de travailler avec les organisations de producteurs en leur apportant notre aide. En effet, si vous réalisez un projet en l'absence d'organisations de producteurs, le projet pourra réussir, mais il restera lettre morte. Il servira peut-être aux gens qui ont la chance d'y prendre part, ce qui est bien, mais insuffisant. Vous n'êtes pas sans savoir que 75% des pauvres vivent en zone rurale. Ce taux est à peine inférieur à 50% en Amérique latine. Mais si nous voulons que notre action ait un impact important sur la pauvreté et sur le développement, nous ne pouvons nous contenter d'interventions ponctuelles. Nous devons établir des relations avec les organisations existantes ayant elles-mêmes des liens avec les nombreux agriculteurs qui en sont membres. Aussi sommes-nous déterminés, à la Banque, à améliorer et à renouveler les formes de notre coopération avec les organisations de producteurs ...

Le principal thème de l'atelier était donc que le suivant: Comment renforcer les capacités des OP pour les aider à devenir les principaux acteurs du développement agricole?

Définir les organisations de producteurs

Qu'est-ce qu'une OP? Il est difficile de classer les diverses et nombreuses organisations rurales qui poursuivent des objectifs variés, à différents niveaux (local, régional et national).

Le traditionnel et l'institutionnel

Le traditionnel. L'organisation est indispensable au fonctionnement de l'agriculture familiale et les paysans n'ont pas attendu les institutions de développement pour s'organiser. Dans la plupart des sociétés rurales, on trouve encore aujourd'hui des formes d'organisation héritées du passé, qui ont pour objectif de réduire les multiples aléas qui pèsent sur l'activité agricole, de sécuriser les conditions de production et de faire face aux aléas de travail. Ces organisations sont des instruments dont se sont dotées les sociétés rurales pour «régler les relations» entre leurs membres en ce qui concerne l'accès aux moyens de production (terre, eau, etc.), le calendrier agricole, les pratiques techniques, etc. A vocation interne, elles permettent de prévenir et de résoudre les conflits entre les membres de la société locale ; dépendantes des autres formes de contrôle social, leur fonctionnement est marqué par les rapports de force qui existent au sein de la société.

L'institutionnel. Ainsi que le notent Haubert et Bey (1995), il est important de souligner que les *organisations paysannes nouvelles*, dont il est question dans cet atelier, sont d'une «nature radicalement différente»; elles n'ont pas pour fonction «la régulation des relations internes aux groupes concernés...» mais leur «fonction essentielle est d'organiser les relations avec l'extérieur». Ce sont donc des structures d'interface conçues selon les cas:

- comme un moyen de faciliter/accélérer l'intégration des ruraux au marché et à la société globale ; ou

- comme un moyen d'améliorer les relations des sociétés rurales avec leur environnement (marché, société globale).

Les organisations de producteurs sont donc (ou se veulent) des structures d'intermédiation entre les producteurs ruraux et les autres acteurs qui agissent dans leur environnement économique, institutionnel et politique. Il s'agit de ce fait de structures «métissées» dans lesquelles s'articulent, selon des modalités toujours particulières, deux types de logiques et deux « systèmes de sens ».

Les OP sont des organisations basées sur l'adhésion et créées par des agriculteurs (ou par d'autres groupes) pour fournir des services à leurs membres. Elles ont notamment pour objectif de:

- Mieux gérer les ressources naturelles et leurs biens (c'est par exemple le cas des associations d'utilisateurs d'eau et des associations pastorales).
- Élargir l'accès aux ressources naturelles et aux moyens de production de base (terres, forêts, pâturages et ressources en eau).
- Améliorer l'accès aux services, au crédit et aux débouchés commerciaux par le biais de leurs activités de représentation et de défense des intérêts de leurs membres, ou par leur poids financier combiné.
- Faire entendre leur voix dans les mécanismes de décision qui déterminent l'affectation des biens et les politiques ayant une incidence sur l'environnement dans lequel elles produisent, commercialisent, transforment et exportent leurs produits. Regroupés dans ces organisations, les producteurs ont une plus forte capacité de négociation et peuvent faire valoir plus efficacement leur point de vue dans les processus décisionnels qui influent leur vie.

Les OP peuvent jouer plusieurs rôles:

- *Défense des intérêts des membres:* Les associations et les unions ont une

- fonction représentative, font pression pour le compte de leurs membres et défendent leurs intérêts lors des négociations avec les pouvoirs publics, les bailleurs de fonds ou le secteur privé ;
- *Aspects économiques et techniques:* Les coopératives et les autres groupements (unions, associations de producteurs, groupements économiques, etc.) fournissent des services à leurs membres (information, accès aux intrants et au marché, crédit, aide à l'entreposage des produits, services de transformation et de commercialisation, etc.); et
 - *Développement local:* Quelle que soit leur vocation première, les OP sont fréquemment chargées par leurs membres de soutenir les processus de développement à l'échelon local et d'améliorer la qualité de vie au niveau du village. Les prestations demandées par la population locale sont similaires aux services publics/sociaux qui seraient fournis par une commune rurale (ou un district) dans une administration nationale décentralisée. Ces organisations remplacent en fait souvent les collectivités locales dans les pays où la décentralisation n'est pas encore une réalité.

Les OP peuvent n'être que des entités locales (à l'échelon communal et intercommunal). Elles peuvent être représentées au niveau régional et national où les politiques sont arrêtées. Le rôle joué et le niveau d'organisation sont souvent liés. Les problèmes locaux qui impliquent une action concertée au niveau local tendent à être plus facilement résolus par l'intervention d'une ou plusieurs OP de proximité. Aussi les organisations à vocation technique et économique ont-elles tendance à être plus puissantes et plus efficaces au niveau local et régional (pour faciliter l'accès aux services, au crédit rural et aux marchés primaires, gérer leurs propres ressources naturelles, régler des conflits sur l'accès à ces

ressources, par exemple). Inversement, la représentativité au niveau national ou régional convient mieux pour résoudre les questions liées aux politiques applicables. Les groupes de défense des intérêts des producteurs interviennent à ce niveau où ils sont le mieux à même de peser sur les décisions prises. La réforme foncière, le commerce international, les politiques d'import-export et les politiques budgétaires font partie des domaines dans lesquels ils peuvent avoir un impact important. En revanche, il leur est souvent très difficile de nouer des liens durables à l'échelon local du fait des problèmes liés à la transparence de leur action dont ils ne rendent pas compte à ce niveau. Certains de ces groupes n'existent qu'au niveau régional ou national, sans aucune représentation locale. Ils se considèrent comme les représentants des structures locales ou techniques qui ne sont pas organisées au niveau régional ou national.

Raisons justifiant un renforcement des OP

Les raisons à l'appui du renforcement et du soutien des OP varient en fonction du point de vue dont on se place.

Les OP existent et il est difficile de les ignorer. L'intérêt que suscitent les organisations de producteurs dans certains pays tient au fait qu'elles se présentent elles-mêmes comme des partenaires, ce qui les rend difficilement contournables. Certaines OP sont organisées en fédérations aux niveaux local, régional et national (CNFR, en Uruguay, CNCR, au Sénégal) et exigent d'être associées aux décisions sur les questions qui les concernent.

Les OP font partie d'un nouveau mode de régulation économique et sociale. Dans un certain nombre de pays, la coordination hiérarchique assurée par les pouvoirs publics est en train de disparaître progressivement. De ce fait, de nouvelles formes de

coordination entre les acteurs, OP y compris, sont à inventer, que ces modes de régulation soient sectoriels ou territoriaux, à l'échelle locale, régionale ou internationale. À travers leurs organisations, les producteurs négocient des *compromis institutionnalisés* qui portent sur la mise en place de services d'approvisionnement ou de commercialisation, la structuration de filières de production/transformation, l'élaboration et la mise en œuvre de plan de développement locaux, ou encore la définition de politiques agricoles publiques.

Les OP veulent être associées à la définition de la politique de développement rural. Le rôle des OP ne peut être limité à la « gestion » de situations résultant de la politique agricole et de décisions prises sans consultation des producteurs. Il ne se résume pas non plus à la demande de simples ajustements à apporter à des réformes déjà en cours. Les producteurs veulent être associés à la réflexion prospective sur la place de l'agriculture dans l'économie locale et nationale et sur son rôle dans une économie mondialisée.

Les OP sont parfois sollicitées pour compenser les défaillances des acteurs institutionnels publics ou privés. L'organisation de producteurs est trop souvent perçue comme un acteur de substitution sur lequel les bailleurs de fonds notamment misent, parce que les autres acteurs (services publics, opérateurs économiques privés et autres) n'ont pas répondu aux attentes dont ils étaient l'objet. Ainsi, les OP comblent souvent les vides créés lorsque l'État se désengage ou que le secteur privé marchand tarde à prendre la relève (pour des fonctions peu rentables, en particulier).

Dans certains cas, les acteurs institutionnels ont recours aux OP par défaut. C'est le cas, par exemple, de la gestion des ressources naturelles en Afrique subsaharienne où les services publics se sont souvent montrés peu efficaces en la matière.

Les OP peuvent être le moteur des changements techniques, économiques ou institutionnels. Les effets des ajustements structurels ont été dans nombre de cas durement ressentis par les catégories socioprofessionnelles les plus vulnérables ; la pauvreté a augmenté, singulièrement en milieu rural, où les conditions de vie se sont dégradées. Craignant que la crédibilité du modèle néo-libéral qui sous-tend ces réformes soit fortement remise en cause, nombre d'acteurs institutionnels investissent dans des programmes de relance de la production dont ils attendent des résultats rapides et significatifs. Les OP peuvent alors apparaître comme des partenaires privilégiés, notamment quand elles sont structurées autour de filières (coton, cacao, maraîchage, pêche).

On attend aujourd'hui des services agricoles (recherche, vulgarisation, conseil agricole et rural) qu'ils s'adaptent aux demandes des « clients ». Il est donc indispensable que les « clients » soient en mesure de s'exprimer et de se faire entendre. Cela peut se traduire par la création d'organisations spécifiques (la recherche malienne s'est dotée d'un interlocuteur paysan ad hoc à travers les commissions d'utilisateurs) ; cela peut aussi donner lieu à des partenariats entre des services agricoles rénovés et des organisations de producteurs existantes (cas des projets soutenus par la Banque Mondiale au Sénégal, au Mali et en Guinée).

Le soutien des OP traduit parfois la volonté d'épouser l'opinion publique dans les pays bailleurs de fonds. Le souci de cohérence avec le projet démocratique promu par nombre de sources de financement conduit ces dernières à soutenir aussi les organisations de producteurs: lorsqu'on prône l'ouverture politique, peut-on refuser une participation accrue des producteurs aux débats et aux décisions qui concernent la vie économique ?

Soutenir les OP c'est investir dans le tissu associatif:

- *pour combattre la pauvreté en milieu rural*, car les OP sont le seul moyen de s'extirper de la misère pour les ruraux les plus démunis. En renforçant les capacités des organisations de producteurs, on accroît leur capacité de négociation, favorisant ainsi une répartition des biens publics qui contribuera davantage à la croissance à tous les niveaux (local, régional et national) ; et
- *pour accroître le rendement des autres types d'investissement*. L'intérêt récent de certains acteurs institutionnels pour les organisations de producteurs est lié à la redécouverte de l'importance des réseaux d'acteurs et du rôle des capacités institutionnelles dans la gestion des opportunités et des contraintes économiques propres à chaque période.

Une aide pendant la phase de construction ou de reconstruction des OP est souvent nécessaire. Dans la plupart des cas, les OP ne disposent pas des moyens de jouer pleinement le rôle qu'elles revendiquent. Elles ne correspondent généralement pas aux projections qui sont faites sur elles par les organismes de développement ou les bailleurs de fonds mais, en retour, elles ne trouvent pas toujours chez ces derniers les appuis qu'elles seraient en droit d'attendre d'eux.

Pour beaucoup d'OP, la construction de partenariats techniques, économiques et politiques équilibrés constitue un défi central. Cette construction est un « processus d'apprentissage et de mise en situation » qui ne peut se réduire à l'adoption de procédures standardisées et qui modifiera progressivement les rapports de pouvoir entre les bailleurs de fonds, la puissance publique et la société civile.

Avec leurs seules ressources, les OP ne peuvent être à la hauteur des défis techniques, économiques, sociaux et politiques auxquels sont confrontés les ruraux. Des alliances et des partenariats sont nécessaires, mais aussi

des appuis et des accompagnements susceptibles de les aider à nouer ces alliances et à construire ces partenariats.

Il existe toutefois des asymétries entre les attentes/exigences des OP et les propositions qui leur sont faites par ceux qui veulent les « aider ». Les OP sont souvent en position défavorable dans les relations qu'elles instaurent avec leur environnement (inégalités dans l'accès à l'information, niveaux d'expertise, contrôle des ressources matérielles et financières, accès aux centres de décision politiques). Les pouvoirs publics et les bailleurs de fonds peuvent alors facilement imposer leurs vues et leurs objectifs, ce qui risque de déboucher sur de graves malentendus et de profondes désillusions pour toutes les parties concernées. Bien que rarement explicite, ce décalage tend à transformer les OP en instruments des bailleurs de fonds ou des pouvoirs publics.

Les capacités devant être renforcées

Il est proposé de retenir deux principes pour caractériser les OP et déterminer les capacités qui ont besoin d'être renforcées.

- Le principe d'utilité. Quelle que soit son origine ou sa taille, toute organisation peut être considérée comme une OP si a) elle est utile à ses membres ; et b) si ses membres ont la réelle volonté de la faire fonctionner pour atteindre les objectifs qu'ils ont fixés.
- Le principe d'identité propre. L'identité d'une OP se fonde sur: a) une histoire et une aire géographique dans lesquelles les membres se reconnaissent ; b) des règles de fonctionnement (un mode d'administration) auxquelles obéissent les relations au sein de l'organisation et avec l'extérieur; c) une vision de l'avenir et des finalités recherchées. Sans une telle identité, une OP devient un groupe

informe que les autres utilisent pour atteindre leurs propres objectifs.

Ces deux principes ne sont pas immuables. Ils doivent être adaptés en fonction de la vocation et du cadre d'activité de l'OP considérée. Pour que les OP soient utiles aux producteurs et aient leur propre identité, elles doivent avoir leur propre programme, savoir collaborer avec les acteurs politiques et économiques, comprendre les programmes, les contraintes, les capacités et les limites des autres groupes et être en mesure de mobiliser des ressources financières et techniques (internes et externes) pour exécuter leurs activités.

L'objectif fondamental des stratégies de renforcement des capacités est de faire en sorte que les OP soient en mesure d'analyser leurs propres besoins, de formuler leurs demandes en proposant des modalités réalistes et opérationnelles, et de négocier avec les intervenants de leur propre secteur d'activité. Une fois ce stade atteint, les OP sont capables d'adapter leur action aux circonstances qui se présentent.

Il faut donc les aider à renforcer leurs capacités stratégiques, techniques et financières. Les capacités stratégiques leur permettront de définir comment elles entendent atteindre leurs objectifs et exister en tant qu'institution. Cela présuppose qu'elles soient à même d'évaluer leurs forces et leurs faiblesses et d'apprécier les opportunités et les risques. Les capacités techniques correspondent aux compétences nécessaires pour exécuter les activités pour lesquelles elles ont été créées.

Capacités stratégiques

Les organisations de producteurs doivent disposer d'un programme de communication efficace pour se procurer l'information nécessaire, la diffuser à leurs membres et aux autres OP, et consulter des sources

d'informations nationales et internationales sur les marchés et les politiques.

Les responsables d'OP ont souvent besoin d'appuis pour améliorer leurs compétences en matière de gestion afin de mieux comprendre: a) l'information en rapport avec le marché, et notamment la libéralisation et la mondialisation de l'économie ; b) les modes de fonctionnement et les stratégies des bailleurs de fonds ; c) l'élaboration et l'analyse des politiques aux niveaux local, régional, national et international, via l'Organisation mondiale du commerce (OMC), notamment ; et d) les stratégies de décentralisation administrative et de transfert des compétences, et la nouvelle répartition des pouvoirs qui en résulte.

Il existe un grand nombre de domaines dans lesquels on peut contribuer à des gains d'efficacité. On peut notamment:

- Permettre aux producteurs d'apprendre à lire, écrire et compter
- Assurer une formation en comptabilité et en gestion financière
- Mettre en place un système d'information efficace
- Faire en sorte que les producteurs aient accès aux produits et services nécessaires pour accroître la productivité agricole: intrants, marchés, institutions financières et transformation des produits
- Fournir des services ou conseils techniques aux producteurs ou veiller à ce que les producteurs aient accès aux services publics et privés existants
- Améliorer la capacité de gestion interne en intervenant dans les domaines suivants :
 - ◆ Définition des besoins et capacités des producteurs, qu'ils soient ou non membres des OP
 - ◆ Hiérarchisation des besoins, contraintes et demandes des producteurs
 - ◆ Formulation des demandes des producteurs
 - ◆ Gestion des conflits internes

- ◆ Conception, exécution et évaluation du travail effectué en interne ou sous-traité
- ◆ Aptitude à dire non aux membres et à expliquer les raisons du refus
- Inciter les producteurs à participer aux réunions des conseils d'administration et des autres organes de direction des institutions publiques ou privées qui sont chargées de leur fournir des services techniques ou financiers.

Capacités financières

Les OP ne peuvent prendre en main leur propre destinée que si elles disposent de l'autonomie financière leur permettant de gérer leurs propres ressources et les obligeant à rendre compte de leur gestion aux membres. Ce dernier aspect est essentiel mais suppose que les membres contribuent financièrement à leur organisation. Tous les producteurs, y compris les plus pauvres, doivent s'efforcer de contribuer. Ce n'est qu'ainsi qu'ils se sentiront impliqués et qu'ils pourront demander aux responsables de leur rendre compte. Il convient aussi que les bailleurs de fonds contribuent aux dépenses de fonctionnement (par un engagement dégressif, par exemple) et ne se limitent pas au financement de projets ou d'activités de renforcement des capacités techniques.

Le renforcement des ressources financières des OP s'entend donc de la capacité de l'organisation à mobiliser et à gérer les fonds des membres, les revenus du capital ou des services fournis et les financements extérieurs de l'État, des bailleurs de fonds et du secteur privé.

Les paysans sont généralement prêts à payer pour les services réellement utiles fournis par les OP s'ils ont le sentiment de faire partie intégrante de l'organisation. Les structures de décision de l'organisation revêtent donc un caractère essentiel.

Le coût du lobbying des OP doit être pris en charge par les organisations. Les

producteurs doivent mettre au point des mécanismes qui assureront le financement des actions de négociation et de défense de leurs intérêts ainsi que la prise en charge des projets décentralisés (Agriterria, par exemple, a mis au point un mécanisme de budgétisation et de planification—SOMPLAN—à cette fin). Lorsque les producteurs sont collectivement liés par un contrat de vente de produits agricoles, les clauses contractuelles doivent prévoir le coût du lobbying.

Il faut renforcer les capacités des institutions et organismes d'aide. Le renforcement des capacités ne doit pas se faire pas à sens unique. Il ne s'agit pas simplement d'amener les OP au niveau des institutions d'aide, il faut aussi que ces dernières se mettent davantage à l'écoute des organisations de producteurs pour mieux comprendre leurs forces, mais également les contraintes auxquelles elles doivent faire face. Il faut donc que:

- les institutions et les organismes d'aide apprennent à se montrer plus attentifs pour mieux comprendre les évolutions économiques et sociales dans le monde rural ;
- ces institutions et organismes apprennent à mieux respecter le rythme des OP, qui ne correspond pas nécessairement à leur rythme comptable. Il faut innover au niveau des procédures de financement et faire preuve d'une plus grande souplesse à celui des contrôles, en relâchant quelque peu les rênes ;
- le personnel de services la Banque mondiale doivent écouter plus attentivement les paysans qui « savent parler de choses compliquées en utilisant des mots simples ».

Actions et appuis nécessaires

Les appuis dont ont besoin les OP ne répondent à aucun modèle universel. Ils sont le produit d'un processus d'apprentissage et

doivent être adaptés à la situation des pays et aux besoins propres des OP qui y travaillent. Dans certains pays, le contexte politique ne permet pas à la société civile de s'organiser. Dans ces cas extrêmes, les encouragements sont pratiquement la seule forme d'intervention possible. En revanche, il est possible d'aider les OP lorsque le cadre politique s'y prête ou, du moins, ne s'y oppose pas. Tout programme d'appui aux OP doit reposer sur le principe de l'autonomisation du bénéficiaire, suivre un certain nombre de grandes lignes et respecter certaines règles. Les membres et les responsables des OP sont chargés de définir leurs besoins, de s'organiser pour se procurer les services qui permettront d'y satisfaire, et de négocier et passer les contrats voulus avec les prestataires qu'ils choisissent.

Compte tenu de la faiblesse des institutions publiques et du désengagement de l'État de nombreux services, les OP sont souvent considérées comme des acteurs de substitution susceptibles d'améliorer l'efficacité économique et la viabilité à long terme des services publics ou privés fournis. L'appui offert dans le cadre de programmes conçus à l'initiative des bailleurs de fonds et des pouvoirs publics risque fort d'avoir un impact limité sur le renforcement des capacités des OP s'il ne vise pas au bout du compte à passer les commandes aux organisations et aux paysans, dont il fera, à défaut, de simples courroies de transmission des services publics ou privés.

Les actions de renforcement des capacités techniques s'inscrivent souvent dans la continuité d'interventions classiques de développement rural qui, en général, intégraient des composantes d'alphabétisation et de formation dans les domaines maintenant bien connus de la comptabilité et de la gestion des activités de base. Les acteurs impliqués sont variés (intervenants des projets classiques, ONG, services de l'État) et les dispositifs retenus peuvent être différents (formations classiques en centre, formations

in situ, échanges paysans, appui-conseil). Les faiblesses les plus souvent constatées résident dans le fait que les capacités techniques acquises sont parfois difficiles à entretenir voire à développer au sein de l'OP. Souvent prétexte à de nouvelles offres de formation, ces faiblesses révèlent surtout la difficulté des intervenants extérieurs à prendre en compte réellement les attentes des OP. Un renversement des rapports entre OP et organismes d'appui est sans doute nécessaire: il s'agit de passer d'une relation appuieur-appuyé (celui qui sait — celui qui reçoit) à une relation d'accompagnement où l'organisme extérieur valorise le potentiel et les savoir-faire de l'OP. Dans ce domaine, l'expérience du programme de formation de la Fédération des organisations non gouvernementales au Sénégal (identification de connaissances au sein des OP et programmes d'échanges et de visites) montre l'importance des ressources humaines internes aux OP que les organismes d'appui ont parfois tendance à ignorer.

Les innovations dans le renforcement des capacités techniques sont liées au type de dispositif institutionnel mis en place et aux méthodes utilisées. Au Mali, deux programmes impliquant l'Institut de recherches et d'application de méthodes de développement (IRAM) ont permis de mettre en place des centres de services autonomes contrôlés par les producteurs apportant des services de qualité dans le domaine de la comptabilité, du conseil en gestion, du conseil juridique et financier (appui pour l'apurement des comptes des OP). La démarche adoptée est de mettre progressivement en place les conditions techniques et financières pour le fonctionnement de ces centres de services dans la durée (expertise spécifique dans le cadre de contrats passés par les OP, recherche de partenariat financier avec les institutions bancaires et autres opérateurs impliqués localement).

Le processus d'apprentissage et de mise en situation ont garanti, mieux que toute formation, une réelle maîtrise des capacités

acquises par les OP. Ainsi, en Zambie, l'action du CLUSA a permis le renforcement des capacités techniques des OP dans la conduite d'une campagne agricole (préparation de la campagne, intrants, crédit et commercialisation). A travers leur implication progressive dans des comités de gestion de crédits et de distribution d'intrants (Depots Commitees), les producteurs ont progressivement pris des responsabilités opérationnelles qui leur ont permis de devenir des acteurs solides dans les filières des produits concernés (tournesol, soja, poivrons, sorgho,...) destinés aux marchés d'exportation (Afrique du Sud).

Le renforcement des capacités stratégiques passe par un renforcement des ressources humaines et financières des OP.

Valorisation des ressources humaines (membres et responsables). Le renforcement de la scolarisation en milieu rural et la réforme de l'enseignement agricole sont indubitablement des chantiers déterminants pour l'avenir des OP. De même, le rôle des responsables dans le développement des OP est considéré comme un facteur clé. Bien qu'il soit difficile de définir exactement ce qu'est un responsable, cette fonction joue un rôle crucial dans toute organisation. La compétence, l'honnêteté, les capacités techniques, l'aptitude à gagner la confiance des membres et la connaissance du travail d'équipe sont les principales qualités d'un responsable.

Les responsables des OP, qui sont souvent perçus comme une menace pour les dirigeants politiques lorsqu'ils expriment le point de vue de leur organisation, doivent recevoir un type de formation bien déterminé. La formation des responsables des OP peut être confiée à des organismes extérieurs, le but étant de permettre aux OP d'élaborer leurs propres programmes de formation pour ensuite en négocier la réalisation avec des prestataires extérieurs ou, dans certains cas, les réaliser elles-mêmes. La confrontation des expériences respectives des producteurs et

des responsables d'OP et les participations à des séminaires extérieurs paraissent offrir les meilleures possibilités d'apprentissage.

Il faut aider les OP à recruter leur propre personnel. A partir d'un certain volume d'activité, les OP ont besoin de recruter du personnel ou de faire appel à des conseillers. Le recrutement du personnel des OP amène les responsables paysans à renforcer leurs capacités de gestion des ressources humaines, domaine dans lequel les organismes d'appui classiques sont encore peu performants. Les OP doivent pouvoir offrir des salaires stimulants pour attirer les personnes les plus compétentes. Le recours à des expertises pointues dans des domaines stratégiques (connaissance des marchés, des mécanismes de financement du monde rural, du fonctionnement des organismes d'aide) permet aux OP de renforcer leur pouvoir de négociation avec leurs principaux interlocuteurs (État, firmes agro-industrielles, exportateurs). Les OP doivent pouvoir décider des études qu'elles souhaitent mener et les confier à des personnes qu'elles choisissent elles-mêmes.

Les organismes d'aide ont une responsabilité importante dans ce domaine du renforcement des capacités stratégiques. Dans la mesure où l'État a l'habitude de s'exprimer en lieu et place des OP, il paraît malvenu de demander à l'administration ou à des organismes parapublics d'apprendre à ces organisations à parler en leur nom propre. Ce travail doit être pris en charge par des organismes qui sont indépendants de l'État et des bailleurs de fonds, réputés fournir un travail de qualité, et sont transparents et honnêtes. Les outils classiques de l'aide sont rarement adaptés à ce défi. La rigidité des procédures d'aide, souvent soumises aux opinions publiques des pays industriels qui réclament une justification de l'emploi des fonds, va à l'encontre de la souplesse et de la capacité d'adaptation nécessaires dans ce domaine. Quelques exceptions sont toutefois à signaler. Ainsi, l'Agence suisse de

coopération a pu suivre un certain nombre de mouvements paysans en Afrique de l'Ouest et du Centre. D'autres intervenants, comme l'Agence française de développement (AFD), le ministère français des Affaires étrangères et la Banque mondiale expérimentent de nouvelles formes d'appui direct à des OP. Il reste à savoir si les procédures et les outils de ces intervenants sont en mesure de s'adapter aux exigences de souplesse et de réactivité que demande un partenariat direct avec une organisation de producteurs. En Côte d'Ivoire, la coopération française soutient l'ANOPACI (Association nationale des organisations professionnelles agricoles de Côte d'Ivoire). Elle lui apporte les moyens d'organiser des formations et de faire appel à des services d'experts sans définition préalable du contenu exact des prestations. Cet appui lui permet de préparer plus efficacement les négociations et les concertations qu'elle doit mener notamment avec les représentants du gouvernement.

Renforcement des moyens financiers

Les OP ont du mal à mobiliser des ressources financières internes, car le secteur agricole est déjà lourdement imposé pour financer le fonctionnement des administrations et les programmes de développement. Les cotisations des membres représentent le plus souvent des ressources très modestes et les marges prélevées sur l'activité économique des OP sont limitées du fait de la concurrence croissante introduite par le marché. Les financements au titre de l'aide représentent souvent une part importante de la surface financière des OP mais posent les questions fondamentales de la durabilité de cette situation et de son caractère ambigu. De plus en plus, des solutions de rechange sont recherchées par la mise en place de mécanismes visant à mobiliser des ressources négociées, issues de l'activité agricole. Des fonds constitués par des prélèvements sur les filières, des fonds rétrocédés (type STABEX)

constituent des ressources dont les OP peuvent légitimement revendiquer le contrôle et, dans certains cas, l'utilisation pour financer leur fonctionnement. *Ce type de mécanismes pose la question plus générale du financement de l'agriculture et de la place que peuvent tenir les représentants d'organisations de producteurs dans ce domaine.* Les fonds mobilisés dans la filière avicole en Côte d'Ivoire à partir d'accord passés entre les producteurs et les autres acteurs économiques de cette filière (transformateurs et fournisseurs d'aliments) illustrent bien cette situation.

Prôner l'autofinancement des OP semble peu réaliste. Le pragmatisme pousse plutôt à essayer d'identifier les acteurs réellement intéressés par l'accroissement des capacités des OP et d'avoir ensuite la volonté politique de mettre en place des mécanismes financiers en mesure de soutenir durablement les OP. Au Mali, par exemple, le centre de prestation de service de Niono tente de négocier avec la banque agricole un emprunt à long terme pour renforcer les capacités de gestion des groupements, donc leur capacité à mieux rembourser leurs crédits et à en contracter d'autres.

Questions à examiner

Programmes de communication des OP. Pour croître et devenir plus efficaces, les OP ont besoin d'avoir accès à une information stratégique. La mobilisation et le traitement de cette information requièrent des ressources humaines de qualité. L'indépendance de l'information est fondamentale. Aussi faut-il aider les OP à mettre en place leurs propres programmes de communication. L'expérience du Réseau agriculture paysanne et modernisation/Afrique (APM) dans ce domaine est intéressante. Ce réseau fournit des informations stratégiques aux OP des filières cotonnières et les aide à analyser cette information pour renforcer leurs capacités. Le caractère international de ce réseau permet

aussi aux responsables d'OP de multiplier leurs contacts, d'élargir leurs références, de diversifier leurs alliances avec d'autres OP, autant d'ingrédients d'un renforcement durable de leurs capacités stratégiques.

Les OP ne peuvent se développer sans le concours de l'État. L'État doit avoir la volonté de leur passer les commandes. Le développement durable des organisations de producteurs passe par le partage d'une partie des prérogatives que l'État détient sur la conception et la mise en œuvre des politiques de développement rural. L'État est aussi l'arbitre et doit a) mettre en place un cadre juridique favorable au développement des OP ; b) élaborer la politique macroéconomique et budgétaire qui permettra d'accroître durablement les ressources financières des OP ; et c) veiller à des relations équilibrées entre OP et entreprises privées.

Les OP doivent diversifier leurs partenariats. Les relations de face-à-face avec un organisme d'aide ou une ONG créent une situation de déséquilibre pour les OP. La diversification des partenariats (comme au Sénégal) représente pour une OP l'occasion de s'affranchir de cette dépendance et d'affirmer sa propre identité.

Il est indispensable de soutenir les OP et de faciliter leur participation aux mécanismes de décision. Les institutions et organismes d'aide combinent souvent des actions d'appui direct aux OP avec des mesures qui permettent à celles-ci de participer aux négociations et/ou aux décisions qui les concernent. Dans ce domaine, les institutions d'aide, et en premier lieu la Banque mondiale, ont une responsabilité particulière. La Banque peut aider à faire reconnaître ce rôle des OP dans les instances où se définissent les politiques agricoles, mais aussi macro-économiques et budgétaires. La décentralisation, par exemple, est une des composantes importantes de l'évolution en cours dans le paysage politique des pays africains. Elle redéfinira la

répartition des pouvoirs locaux et la place des OP dans le jeu politique local. A Madagascar, le Projet Sud-Ouest est un bon exemple d'actions combinées directement destinées au renforcement des capacités des OP (capacités techniques et représentation à travers la Maison du Paysan) et cherchant à favoriser la concertation locale entre les pouvoirs publics, les opérateurs privés et les OP (participation au Comité régional de développement). L'expérience de ce projet montre que la concertation et le consensus au niveau local ne sont pas chose facile.

Il faut mettre en place de nouvelles procédures de décaissement et de passation des marchés. Il s'agit notamment de permettre aux OP de participer aux processus de négociation et de décision sans interférer sur leur dynamique et en acceptant de perdre la maîtrise a priori des moyens financiers et humains mis à leur disposition.

Quelques suggestions pour rendre les OP autonomes

- Faire en sorte que toutes les OP d'un pays aient le même accès à l'aide, dès lors qu'elles satisfont aux critères de financement.
- Soutenir les OP existantes dès lors qu'elles sont dûment enregistrées et que leurs règles de fonctionnement, leurs procédures, leur comptabilité et leur système d'information financière obéissent à des principes de transparence.
- Accepter les limites et les spécificités des OP, et travailler avec elles à leur rythme.
- Décider conjointement des appuis à fournir, en tenant compte du propre programme des OP.
- Aider les OP dans les activités qu'elles ont choisies, en tenant compte de leurs capacités de travail. Les objectifs des projets doivent être fixés en fonction des capacités des OP et non inversement.

- L'assistance fournie doit être garantie et ne pas dépendre de celle offerte par l'État et les institutions d'aide.
- Laisser les OP décider des organisations à aider et des capacités à renforcer, sur la base de règles et de critères arrêtés d'un commun accord avec les autorités et les bailleurs de fonds. Les mécanismes nécessaires doivent être mis en place, selon les besoins.
- Veiller à ce que les OP reçoivent une aide pour fournir les services en vue desquels elles ont été créées, et contribuer parallèlement à un renforcement général des capacités et des institutions.

Les Fonds d'utilisateurs fournissent un instrument efficace pour responsabiliser les OP. Ils permettent aux OP de décider des activités à financer, de choisir les prestataires de services et de déterminer le calendrier et le rythme d'exécution des activités. Ils leur permettent aussi de gérer les ressources qui ont été attribuées. En exécutant elles-mêmes les activités et en ayant la possibilité de commettre des erreurs, les OP renforcent leurs capacités. Ce mode de financement exige toutefois que les bailleurs de fonds, les OP et les pouvoirs publics se mettent d'accord sur les règles et les critères d'accès aux ressources. Celles-ci ne doivent pas nécessairement être gérées par les OP, mais leur affectation doit être du ressort des organisations. Le rôle de l'entité gérant les ressources se limite à l'application des décisions des OP. Les règles et les critères applicables doivent être publics et garantir la transparence des modes d'affectation et de gestion. Enfin il faut faire connaître les Fonds d'utilisateurs aussi largement que possible, en faisant appel à tous les moyens de communication, afin que leur existence soit connue de tous, même de ceux qui ont un accès limité à l'information, surtout les pauvres.

Risques et problèmes

Les OP peuvent souffrir d'un manque de légitimité de leurs responsables, trop coupés des membres ou ne rendant pas suffisamment compte de leurs actes. Bien que les programmes de renforcement des OP soient notamment destinés à résoudre ce problème, il arrive que les responsables, ayant accès aux financements de par leurs fonctions, agissent au détriment des membres. Le renforcement des OP peut alors se traduire par un renforcement des pouvoirs de groupes locaux déjà puissants ou de personnes ayant la mainmise sur les fonds. Il est possible de réduire ce risque par un programme de communication bien pensé, qui assure la transparence dans tous les groupes.

L'autonomie acquise par les OP à la faveur du processus d'apprentissage et de mise en situation peut conduire à des détournements de fonds. Des audits et contrôles a posteriori sont nécessaires. En cas de détournement, les personnes ou les groupes concernés doivent être immédiatement privés de tout accès aux fonds.

L'autonomisation des organisations de producteurs modifie souvent les relations de pouvoir existantes, faisant naître des contre-pouvoirs dans la société. Bien que ce stade ne soit pas encore atteint, il est indispensable que les différents intervenants (institutions locales, bailleurs de fonds, etc.) suivent de près le déroulement du processus afin que tous les groupes et individus concernés soient tenus informés et participent activement. Dans le cas contraire, les élites en place risquent d'empêcher l'émergence de ces contre-pouvoirs.

Le renforcement des OP débouchera souvent sur une redistribution des pouvoirs. Les administrations et les fonctionnaires essaieront probablement de résister au

changement, craignant de perdre leur autorité, leurs prérogatives et même leur emploi, sans voir ce qu'ils ont à gagner dans ce processus. Les partis politiques et différentes personnes essaieront de récupérer cette dynamique pour mettre les OP au service de leur propre cause, détournant ainsi le processus à des fins politiques non déclarées. Aussi les actions d'accompagnement des programmes des OP doivent-elles comporter une analyse des parties prenantes pour mettre en évidence les oppositions et les résistances potentielles et définir les activités visant expressément à prévenir ce problème pour garantir toutes les chances de succès.

Tous les producteurs ne sont pas membres d'une organisation. Ceux qui le sont ne comptent pas nécessairement parmi les plus riches, mais un soutien qui se limiterait aux OP existantes reviendrait à exclure les pauvres qui, eux, n'adhèrent à aucune organisation. Il faut reconnaître que les plus démunis constituent un groupe cible ayant besoin d'une aide bien déterminée. On peut utiliser un organisme professionnel privé comme intermédiaire pour aider les pauvres à s'organiser et à se procurer les ressources financières et techniques qui les aideront à améliorer leur condition.

Le renforcement des capacités des organisations de producteurs est une entreprise longue et difficile, qui obéit autant à des données comportementales et culturelles qu'à des principes économiques. L'impatience peut gagner les bailleurs de fonds, qui accélèrent alors artificiellement le processus, induisant une croissance insoutenable.

Les forces extérieures poussant à la création d'organisations de producteurs à caractère national ont tendance à entraver la longue suite d'opérations qui mène au renforcement des capacités des OP. Écartelées entre plusieurs forces contraires, courtisées par les uns et ignorées ou

critiquées par les autres, les OP nationales doivent dépenser une énergie considérable face à la multiplicité des cadres de concertation et aux effets conjugués des programmes de renforcement concernant d'autres OP, sans pouvoir se consulter entre elles. Ces luttes d'influence peuvent beaucoup affaiblir les capacités acquises. La responsabilité des institutions d'aide est lourdement engagée. Celles-ci doivent adopter une éthique du partenariat avec les OP, le but étant d'amener ces organisations à prendre en main leur propre destinée.

Les partenariats avec les services agricoles

L'évolution du mode d'intervention des établissements de recherche et de vulgarisation est souvent due à l'influence d'organisations de producteurs de mieux en mieux organisées et aux questions posées par les institutions d'aide. Des changements ont ainsi été apportés pour faire participer plus étroitement les producteurs au fonctionnement des établissements de recherche et de vulgarisation. À titre d'exemple, on peut citer:

- L'accent mis sur les programmes de recherche-développement ou de recherche sur les systèmes de production
- L'adoption de méthodes de diagnostic participatif pour définir les véritables besoins des producteurs
- La décentralisation des établissements de recherche et de vulgarisation
- La mise en place de cadres de concertation entre chercheurs, agents de vulgarisation et organisations de producteurs
- L'adoption de mesures qui incitent les chercheurs à se mettre davantage à l'écoute des producteurs et de leurs organisations, et à répondre promptement à leur demande.

*Restructuration des services
de recherche et de vulgarisation*

Les changements apportés n'étaient pas suffisants pour rendre les services de recherche et de vulgarisation comptables de leurs résultats envers les producteurs. De profondes réorganisations institutionnelles s'imposaient pour permettre aux producteurs de participer au fonctionnement des structures de recherche et de vulgarisation, et à l'élaboration de leur programme de travail.

Passage à un statut public-privé. Ce changement de statut est notamment intervenu dans le cas de l'Agence nationale de conseil agricole et rural, au Sénégal, de l'Agence nationale de développement rural (ANADER), en Côte d'Ivoire, du Centre national de la recherche agronomique (CNRA), également en Côte d'Ivoire, de l'Institut togolais de recherche agronomique (ITRA), au Togo, et de l'Institut national de recherche agronomique (INIA), en Uruguay. Les utilisateurs directs des résultats des recherches étant majoritaires dans les conseils d'administration, ils peuvent s'assurer que les programmes de recherche et de vulgarisation répondent à leurs besoins à travers les budgets-programmes que le conseil vote. Dans la mesure où ces institutions ne sont plus exclusivement détenues par l'État, des modes de gestion du personnel qui visent à promouvoir une culture de résultat et de service, et à récompenser des meilleures performances, peuvent être plus facilement mises en place. L'évolution des comportements des chercheurs de l'INIA en Uruguay est, à ce titre, tout à fait spectaculaire. Jusqu'en 1990, les modes de gestion étaient ceux du service public, et les chercheurs ne rendaient pas compte de leur travail aux producteurs. Depuis lors, les chercheurs se sont mis à l'écoute des producteurs et cherchent à répondre à leur demande. Les producteurs votent un budget-programme pour des activités spécifiques et

les chercheurs leur rendent compte lors de la réunion suivante du conseil d'administration.

Mise en place de fonds de recherche dissociant le financement de la recherche de son exécution. Les fonds ou fondations de recherche, avec des caractéristiques diverses, se sont surtout développés en Amérique Latine et dans une moindre mesure en Asie. Ils apparaissent maintenant aussi en Afrique subsaharienne. Ces fonds visent à : a) mieux cibler les financements par rapport à des objectifs précis ; b) promouvoir les collaborations entre toutes les entités nationales menant des activités de recherche afin de tirer le meilleur parti des ressources humaines et physiques du pays ; c) améliorer la qualité de la recherche en introduisant la concurrence et des processus plus rigoureux de sélection des travaux à mener. On rencontre notamment ces fonds en Amérique Latine, avec la FIA (Fondation pour la recherche agricole), au Chili, le PRODETAB (Programme d'appui au développement de technologies agricoles), au Brésil, le FPTA (Fonds de promotion de technologies agricoles), en Uruguay, et le Fonds compétitif, en Équateur. En Afrique, on trouve le Fonds de recherche agricole (Kenya) et, en Asie, le Fonds compétitif (Indonésie).

Mise en place de mécanismes d'obtention de services de recherche ou de vulgarisation agricole. La mise en place de fonds d'utilisateurs gérés par des entités publiques, des ONG ou directement par des OP permet à ces dernières de se procurer les services de recherche et de vulgarisation agricole qu'elles ont elles-mêmes définis en fonction de leurs besoins.

Les fonds de recherche gérés par des entités publiques ou par des services chargés d'un projet sont souvent le fait des bailleurs de fonds qui s'assurent ainsi que les travaux conduits répondent à la demande. C'est le cas par exemple au Mali avec le Fonds de recherche des utilisateurs, géré par le Comité national de la recherche agronomique. Au

Venezuela, il existe aussi un fonds auquel les utilisateurs peuvent avoir accès pour obtenir les services de spécialistes de la vulgarisation agricole. Le PRONATTA (Programme national de transfert de technologies agricoles), en Colombie, est axé sur la recherche-développement et le transfert de technologies. C'est sans doute le fonds qui permet de répondre au mieux à la demande des utilisateurs. En effet, le financement peut être déclenché soit par des chercheurs qui présentent une proposition de recherche, soit, surtout, par des utilisateurs qui préparent une demande d'aide technique et financière en vue de l'obtention de différents services (formation, vulgarisation, recherche) pour lesquels PRONATTA organise ensuite un appel d'offres. Les utilisateurs peuvent être soit des OP, des communes rurales, des ONG ou des entités privées.

Les fonds de recherche ou de vulgarisation dont la gestion fait intervenir des ONG existent notamment dans le cadre de la collaboration entre l'Institut de recherche agronomique de Guinée et la Fédération des planteurs de café et de la coopération entre la Fédération des unions des groupements NAAM, au Burkina Faso, et l'Institut de l'environnement et de recherches agricoles, où le fonds est financé en partie par des ONG, en partie par la Fédération elle-même.

Enfin, les OP gèrent aussi des financements qu'elles ont reçus directement des bailleurs de fonds pour faire conduire des activités de recherche dans les domaines qui les intéressent. Citons à titre d'exemple la Fédération nationale des planteurs de café, en Colombie, une organisation similaire de planteurs de thé, au Kenya, la Coopérative des planteurs d'agrumes, au Maroc, et la Fédération des paysans du Fouta-Djalon, en Guinée.

Initiatives des OP

Dans certains contextes, comme au Costa Rica, les institutions de recherche et de

vulgarisation ne sont plus en mesure de répondre aux demandes des producteurs. Là où les petits agriculteurs sont quelque peu délaissés par les établissements de recherche, certains groupes de paysans ont montré qu'ils pouvaient entreprendre eux-mêmes des recherches et obtenir des résultats directement applicables sur leurs terres. Beaucoup des expériences menées concernent la gestion des ressources naturelles mais aussi la gestion de la fertilité, l'introduction de variétés nouvelles, la diversification, la lutte intégrée contre les ravageurs et les maladies. La diversité des résultats obtenus reflète la diversité des situations, auxquelles ils sont parfaitement adaptés, et contraste avec les réponses standard que les chercheurs ont tendance à apporter. Les paysans accumulent ainsi de l'expérience et se professionnalisent.

Les enseignements

Un cadre d'activité favorable est indispensable. Les réorganisations institutionnelles passent par le désengagement de l'État ainsi que par l'implication du secteur privé et de la société civile dans l'élaboration de politiques de développement agricole. De même, la volonté de l'État de créer un cadre législatif favorable à l'émergence et au développement des OP est primordial.

La volonté d'aboutir doit également exister au niveau institutionnel. Ainsi, une réelle volonté de décentralisation des établissements de vulgarisation et de recherche est essentielle pour rapprocher ces structures des utilisateurs. Des mesures incitatives pour l'évaluation et la promotion des chercheurs, des mécanismes de concertation qui favorisent le dialogue avec les OP et des méthodes participatives pour la mise au point de technologies sont également nécessaires.

La recherche publique ne sert pas toujours les intérêts des producteurs. Tant que les établissements de recherche et de

vulgarisation relèveront de l'État, il sera difficile d'instaurer les mécanismes rendant ces établissements comptables de leurs résultats envers les utilisateurs. L'instabilité chronique des établissements de recherche sur le plan financier constitue un facteur peu propice à l'établissement de liens avec les OP, comme on peut le voir en Amérique Centrale.

Le renforcement des capacités techniques

Il faut renforcer les capacités des organisations de producteurs pour en faire des partenaires efficaces des établissements de recherche et de vulgarisation. Les changements institutionnels ne peuvent déboucher sur des partenariats effectifs s'il n'existe pas d'organisations paysannes bien structurées, responsabilisées, porteuses d'avenir pour leurs membres et aptes à négocier avec les autres partenaires, notamment avec les établissements de recherche et de vulgarisation. Cette capacité organisationnelle et technique est fondamentale si les OP veulent créer des partenariats, siéger efficacement au sein des conseils d'administration ou financer directement des programmes de recherche et de vulgarisation. Pour rendre les services de recherche et de vulgarisation plus efficaces, l'élaboration de programmes de renforcement des capacités des OP est une priorité.

Dans quelle mesure le financement de la recherche à travers un Fonds incite-t-il les chercheurs à mieux répondre aux demandes des producteurs ? Cela dépend de: i) la façon dont sont déterminés les thèmes de recherche qui vont faire l'objet d'appel d'offres ; ii) l'autonomie des organes de direction par rapport aux établissements de recherche ; iii) la participation effective des utilisateurs aux organes de direction et l'indépendance de ces organes vis-à-vis des établissements de recherche.

Autres questions

Toutes les OP ne sont pas réellement à même d'établir des relations de partenariat avec les établissements de recherche et de vulgarisation. On ne peut parler de partenariat que si les OP ont une capacité effective de dialogue avec les autres partenaires. Il est indéniable que l'expression de la demande, la conduite de la négociation et la mobilisation des ressources nécessaires à l'établissement du partenariat dépendent étroitement du renforcement des capacités des OP.

Quelles sont les réorganisations institutionnelles nécessaires pour que la demande des OP soit prise en compte dans les activités de recherche et de vulgarisation ? Comment s'assurer que les chercheurs et les vulgarisateurs soient comptables des résultats obtenus envers les producteurs ? L'une des solutions est de faire évoluer les institutions vers des structures de type public/ privé telles que celles de Côte d'Ivoire ou d'Uruguay. Mais que faire dans le cas de figure où la recherche ne peut être financée par les producteurs à partir de prélèvements fiscaux ou parafiscaux, ou que ces prélèvements ne couvrent que certaines cultures ? Les OP ont clairement indiqué qu'elles ne demandaient pas la privatisation des établissements de recherche et de vulgarisation, mais qu'elle voulait que ces établissements travaillent davantage avec elles.

Les fonds de recherche tels que le PRONATTA (Colombie) ou le Fonds de recherche pour les utilisateurs (Mali) sont-ils une alternative à l'appropriation des institutions de recherche par les OP ? Ce fonds permettent en effet aux OP de passer des contrats pour obtenir des services de recherche et de vulgarisation. Dans ce cas, les procédures applicables à la constitution de ces fonds, à la composition des organes de direction, aux critères de sélection, aux

Tableau 1 La place des principales régions du monde dans l'agriculture

Région	Population totale en % du monde	Population agricole en % du monde	Superficie cultivée en % du monde
Afrique subsaharienne	9	14%	10%
Afrique du Nord et Proche-Orient	5	5%	6%
Asie de l'Est	31	41%	12%
Asie du Sud	21	30%	14%
Amérique latine	8	5%	11%
Ensemble pays en développement	76	96%	53%
Ensemble des pays développés	23	4%	47%

projets et à la formation des OP doivent être clairement établies et connues de tous les intervenants.

Quelles solutions peut-on envisager si les établissements de recherche et de vulgarisation ne se mettent pas à l'écoute des organisations de producteurs ? Doit-on aider les organisations de producteurs à renforcer leurs propres capacités de recherche et à diffuser leurs résultats ? Quelle est la fiabilité des résultats ainsi obtenus ? Dans quelle mesure sont-ils transposables ? Lorsque les producteurs ont atteint la limite de leurs capacités, comment les aider à se tourner vers les services de recherche les plus efficaces, là où ils se trouvent ? Pourraient-ils utiliser au mieux la mondialisation de la recherche, pour mettre ainsi en place des partenariats qui aillent au-delà des sphères strictement nationales ?

En conclusion, lorsque les producteurs sont bien organisés et capables de dialoguer avec les établissements de recherche et de vulgarisation, on constate une amélioration considérable de l'efficacité de ces services dont les OP deviennent les premiers défenseurs.

Les bailleurs de fonds et les OP: Les enseignements tirés de l'expérience

Les pays de l'OCDE dépensent chaque année environ 50 milliards de dollars pour l'aide publique aux pays en développement, dont 5

milliards vont à l'agriculture ; dans le même temps, ils dépensent 360 milliards de dollars par an pour subventionner leurs propres producteurs, soit en moyenne 37% des revenus des agriculteurs. De leur côté, les agriculteurs des pays en développement sont la plupart du temps lourdement taxés afin de financer le fonctionnement des États et la diversification économique de leurs pays. On voit donc que les pays de l'OCDE, qui cultivent 47% des terres arables dans le monde et abritent 4% de la population agricole mondiale, ont des enjeux propres dans l'évolution du développement de l'agriculture et n'ont pas une intervention neutre dans ce domaine (voir tableau 1). Par ailleurs, parmi les régions « en développement », on observe des situations très variées:

- En Afrique, le problème est d'abord un problème général de décollage économique et de recentrage d'une agriculture encore largement orientée vers l'autoconsommation.
- En Amérique latine, le revenu moyen est beaucoup plus important, la proportion des agriculteurs est moindre: le problème est un problème interne de distribution des richesses et d'accès aux marchés internationaux.
- En Asie, où réside 71% de la population agricole mondiale, le problème est d'abord un problème technique, du fait d'une densité très élevée de population.

- Enfin, en Europe de l'Est, le problème principal est celui d'une transition d'un système d'économie planifiée vers une économie de marché.

On voit donc que les préoccupations des paysans des diverses régions du monde ne sont pas nécessairement les mêmes. Au regard de ces statistiques, on doit aussi souligner la faible représentation de l'Asie lors de l'atelier, alors qu'elle est le principal enjeu en termes de population concernée.

Les appuis apportés aux OP s'organisent autour de trois grands axes: l'agriculture (ou l'économie de l'agriculture), le développement rural (qui correspond approximativement au « développement local ») et l'identité paysanne (c'est la dimension sociale et politique). Ces trois pôles ont suscité divers types d'approche.

- L'appui direct aux organisations paysannes à l'échelon local
- L'appui aux OP pour prendre pied dans le système économique
- L'appui aux OP pour prendre pied dans le système politique
- L'appui à la coopération entre agriculteurs

On peut enfin remarquer que la réunion n'a quasiment pas abordé la question de la coopération nord-sud du point de vue économique (entreprises en coparticipation et autres formes de prises croisées d'intérêts qui présentent certainement des perspectives intéressantes).

Cadre d'orientation pour les bailleurs de fonds

Une recommandation vaut pour les diverses formes d'appui aux OP: l'aide apportée doit s'inscrire dans le cadre d'une approche privilégiant le processus. En outre, il n'existe pas de panacée.

Les points suivants peuvent servir de cadre à l'action des bailleurs de fonds:

Améliorer les flux d'information: les OP gagneraient à recevoir plus d'informations

utiles pour la prise de leurs propres décisions (par opposition aux informations ne servant qu'à justifier les interventions qui leur sont proposées) et plus d'informations sur la coopération elle-même. Enfin, il est important que les OP puissent commanditer elles-mêmes des travaux d'étude et de synthèse afin de développer un argumentaire autonome.

Fournir des outils et la possibilité de les utiliser: les projets d'appui ne sont pas suffisants ; il faut donner aux OP un rôle dans le quotidien de la coopération, leur confier de façon contractuelle la responsabilité de certaines tâches et mettre en place des fonds souples pour pouvoir donner suite aux propositions des producteurs. Cela suppose une réflexion collective sur la façon de renforcer la transparence et la confiance dans les relations entre les OP, les pouvoirs publics et les partenaires de développement.

Développer un marché fluide des services destinés aux ruraux: il ne faut surtout pas créer un nouveau monopole du développement rural qui serait détenu par les OP, à l'instar de ce que l'État et les ONG ont fait avant elles, pas plus qu'il ne faut encourager la multiplication des structures. Chaque organisation doit définir plus précisément ses objectifs et les résultats attendus, et l'évaluation doit être réorientée afin d'accorder plus de place au point de vue des bénéficiaires qu'à celui des bailleurs de fonds, pour favoriser une sélection naturelle entre prestataires de services.

Aider les OP à évoluer avec le contexte changeant de l'agriculture dans les pays en développement: la place du monde paysan dans le développement économique et social des pays est en pleine évolution, à l'image de l'environnement international ; dans le monde paysan lui-même, des clivages sociaux apparaissent de plus en plus. Il faut aider les OP à développer une vision stratégique de leur avenir dans ce contexte mouvant et à identifier quelques priorités à long terme.

Ne pas appliquer les modèles occidentaux d'organisations paysannes, car le contexte historique et économique est radicalement différent. Il faut plutôt aider les OP de chaque pays à trouver leurs propres solutions institutionnelles, et à renforcer leurs interactions avec les différents groupes sociaux (et pas seulement avec l'État). De leur côté, plutôt que d'exporter leurs modèles, les pays développés doivent réfléchir à la cohérence de leurs politiques de coopération (et à d'autres aspects tels que le commerce et l'environnement).

N'être ni idéaliste, ni cynique: ne pas chercher dans les OP du Sud une perfection qui n'est pas de ce monde, au risque d'être déçu et de devenir exagérément critique quelques années plus tard ; ne pas non plus « utiliser » les OP, parce qu'elles deviennent à la mode, en les « promenant » dans toutes les réunions sans leur donner les moyens de progresser sur leurs objectifs propres. Dans ce domaine, il pourrait être utile d'adopter une « éthique » du partenariat avec les OP.

En résumé, il faut faire preuve de retenue, de patience et de sens des opportunités. Le renforcement des OP demande l'attention au quotidien de tous les acteurs du développement. Ici encore, nous devons faire preuve de retenue et de patience en offrant aux OP toutes les possibilités d'assumer des responsabilités à tous les niveaux et d'acquérir une expérience sur le plan opérationnel et organisationnel, sans les forcer à s'acquitter, à tout prix, d'un certain nombre de missions. Nous devons aussi donner aux divers responsables des OP le temps nécessaire pour qu'ils trouvent leur voie, qu'ils commettent des erreurs, qu'ils apprennent à se connaître pour finalement se retrouver dans un même cheminement, comme c'est déjà le cas dans plusieurs pays.

Un solide consensus s'est dégagé sur les points suivants:

- L'importance d'encourager l'émergence et le renforcement des OP, mais l'absence de recette miracle dans ce

domaine: il faut faire preuve de pragmatisme et de persévérance.

- La nécessité de convaincre l'État et ses services que le développement des OP ne va pas à l'encontre de leurs intérêts, ces organisations pouvant difficilement réussir sans le concours de l'État.
- La nécessité de promouvoir la participation des OP à la définition des politiques de développement et de coopération dans les domaines qui les concernent, y compris en mobilisant les moyens financiers de cette participation.
- La nécessité de déléguer aux OP par voie contractuelle la mise en œuvre des programmes de coopération (ou de leurs volets) qui les concernent .
- La nécessité de conserver une marge de manœuvre dans chaque projet pour répondre aux initiatives des producteurs et, chaque fois que possible, de mettre en place des fonds gérés de façon autonome par les OP, tout particulièrement en ce qui concerne la formation, l'information et la communication.
- La nécessité de simplifier les procédures applicables à la présentation des projets et à la justification des dépenses pour les opérations impliquant une coopération avec les OP.
- La nécessité d'éviter la multiplication des structures du fait de la multiplicité des intervenants, mais plutôt d'encourager les échanges et les rapprochements .
- La nécessité d'une grande transparence dans le fonctionnement démocratique des OP et dans la façon dont elles gèrent les fonds qui leur sont confiés, afin d'entretenir la confiance dans leurs capacités, gage de progrès ultérieurs dans l'assouplissement des procédures.

Suite à donner

Il a été proposé d'engager une action de suivi dans trois domaines: 1) préparation d'un

« guide » ; il s'agirait davantage d'un outil permettant d'identifier, d'analyser et de partager des expériences, des pratiques optimales et des informations utiles que d'une publication « sur support papier » ; 2) suivi du portefeuille de la Banque en ce qui concerne les projets ou les composantes de projets consacrés aux organisations de producteurs ; 3) création/renforcement de la demande au niveau national.

Guide

Le besoin d'un « guide », qui serait un outil d'information, se fait sentir. Un site web n'est pas le seul moyen de recueillir et de diffuser l'information. Une lettre d'information contribuerait aussi beaucoup à maintenir la dynamique résultant de cet atelier. Ce guide devrait présenter: a) des informations sur les méthodes « optimales » et innovantes ; b) des informations pratiques sur les procédures de la Banque mondiale et l'évolution du portefeuille de l'institution ; c) la nature et les coordonnées des autres programmes des bailleurs de fonds qui pourraient intéresser les organisations de producteurs ; d) un « catalogue » donnant une brève description, les adresses et, le cas échéant, les site web des organisations. Le comité organisateur de l'atelier devrait être chargé de la préparation de ce guide. Il a été reconnu que la Banque mondiale était l'institution la mieux à même de gérer ce projet, en coopération étroite avec la FIPA.

Suivi du portefeuille de la Banque mondiale

Le discours de bienvenue de M. Wolfensohn devrait être largement diffusé dans les services de la Banque mondiale, au siège et dans les représentations à l'étranger. Il figurera sur le site web.

Dans le prolongement de l'atelier, il conviendra de suivre de près le portefeuille de

la Banque mondiale en ce qui concerne l'aide apportée aux organisations paysannes. Des propositions très différentes ont toutefois été faites en ce sens, probablement par manque de connaissance des procédures de la Banque mondiale. Les participants ont donné leur plein appui au rôle de la FIPA, malgré certaines réserves sur le risque de monopole de fait sur l'information et les liens.

Création d'une demande au niveau national

L'importance du rôle des pays dans le renforcement du processus de responsabilisation des OP a été souligné. C'est en effet au niveau national que les organisations de producteurs exercent avant tout leur rôle, qu'il s'agisse de questions liées à l'économie, au marché ou aux politiques. Et c'est à ce niveau que les projets sont préparés et exécutés.

Les organisations de producteurs doivent être régulièrement en contact avec la représentation de la Banque sur place, non seulement pour être rattachées aux différents projets, mais aussi pour être associées à l'élaboration de la stratégie d'aide au pays concerné. Les organisations de producteurs, les pouvoirs publics et la Banque mondiale pourraient se réunir une fois par an à l'occasion d'une conférence nationale sur la politique agricole, afin d'examiner les principales tendances dans ce secteur. Cette conférence permettrait notamment de consulter les organisations de producteurs sur l'adoption de la stratégie d'aide au pays (SAP), qui définit les secteurs dans lesquels le pays et la Banque mondiale sont convenus de coopérer.

Fonds national pour les OP

Les participants se sont accordés pour recommander la création d'un « Fonds national des OP », ouvert à toutes les OP.

Ce fonds ne devrait pas fonctionner uniquement au niveau national, mais également à l'échelon local, afin que les groupes de producteurs non encore organisés au niveau national puissent y avoir accès. Les OP doivent pouvoir décider de l'affectation des fonds. Le financement des propositions des OP doit être transparent et répondre à des critères objectifs. Les fonds ne seraient pas réservés à une utilisation prédéterminée, mais les bailleurs de fonds approuveraient les critères et les procédures régissant l'accès au Fonds. Ces critères devraient être arrêtés d'un commun accord entre les bailleurs de fonds, les OP et les pouvoirs publics. Des audits et techniques et financiers organisés à intervalles réguliers permettraient toutefois aux bailleurs de fonds et au gouvernement de suivre l'utilisation du Fonds. La palette d'instruments dont la Banque mondiale dispose pour créer un Fonds national est limitée. Il lui serait difficile de le faire en dehors du cadre d'un projet. Les projets de services agricoles et les projets de développement local sont deux instruments possibles. Il est toutefois à noter que cette seconde catégorie de projets mais l'accent davantage sur la décentralisation et les associations à la base que sur les OP.

Autres propositions

Deux groupes ont souligné l'importance de la coopération régionale dans laquelle ils voient un outil efficace pour renforcer les capacités des OP au niveau national. Dans le contexte de la mondialisation, les marchés régionaux constituent un bon point de départ pour comprendre le marché mondial et y accéder.

Les participants ont estimé qu'un petit groupe composé des coorganisateur (la FIPA et la Banque mondiale) et de quelques représentants des différents acteurs ayant pris part à l'atelier devrait suivre le processus de suivi de façon transparente et dynamique. Ils ont considéré que le site web de la Banque mondiale—complété d'une lettre d'information—se prêterait bien à cet exercice.

Bibliographie

Haubert, M., et M. Bey. 1995. Les paysans peuvent-ils nourrir le Tiers-Monde ? *Homme et Société* No. 21. Paris: Publications de la Sorbonne.

Les Questions Traitées

Des enjeux, des objectifs et des ambiguïtés

*Marie-Rose Mercoiret, Bara Goudiaby, Silvio Marzaroli,
Diogou Fall, Samba Gueye, et Jean Coulibaly*

L'organisation est indispensable au fonctionnement de l'agriculture familiale et les paysans n'ont pas attendu les institutions de développement pour s'organiser. Dans toutes les sociétés rurales, on trouve encore aujourd'hui des formes d'organisation héritées du passé, plus ou moins vivaces selon les lieux, qui ont pour objectif de réduire les multiples aléas qui pèsent sur l'activité agricole, de sécuriser les conditions de production, de faire face aux pointes de travail, etc. Ces organisations sont des instruments dont se sont dotées les sociétés rurales pour "régler les relations" entre leurs membres en ce qui concerne aussi l'accès aux moyens de production (terre, eau, etc), le calendrier agricole, les pratiques techniques, etc. A vocation interne, elles permettent de prévenir et de résoudre les conflits entre les membres de la société locale; dépendantes des autres formes de contrôle social, leur fonctionnement est marqué par les rapports de force qui existent au sein de la société.

Ainsi que le note Haubert et Bey (1995), il est important de souligner que les organisations paysannes nouvelles, dont il est question dans cet atelier, sont d'une "nature radicalement différente"; elles n'ont pas pour fonction "la régulation des relations internes aux groupes concernés..." mais leur

"fonction essentielle est d'organiser les relations avec l'extérieur". Ce sont donc des structures d'interface conçues selon les cas:

- Comme un moyen de faciliter/accélérer l'intégration des ruraux au marché et à la société globale;
- Comme un moyen d'améliorer les relations des sociétés rurales avec leur environnement (marché, société globale).

Les organisations paysannes sont donc (ou se veulent) des structures d'intermédiation entre les producteurs ruraux et les autres acteurs qui agissent dans leur environnement économique, institutionnel et politique. Il s'agit de ce fait de structures "métissées" dans lesquelles s'articulent, selon des modalités toujours particulières, deux types de logiques et deux "systèmes de sens" (Olivier de Sardan, 1994).

Elles se construisent généralement autour de deux types d'enjeux:

- D'une part, la création/gestion des services devenus nécessaires aux producteurs du fait de la modernisation des techniques (approvisionnement en intrants, en matériel agricole, crédit) et de leur intégration au marché (commercialisation des produits);
- D'autre part la représentation et la défense des intérêts des producteurs vis à

vis des autres acteurs économiques et institutionnels et de l'état.

Des conceptions différenciées de l'organisation

L'histoire des organisations paysannes, structures d'interface entre les producteurs ruraux et leur environnement, est aussi ancienne que le "développement"^(1). Depuis des décennies les différentes options (officielles et officieuses) de développement qui se sont succédées s'accompagnent de la promotion, par les intervenants extérieurs, de modèles spécifiques d'organisation des producteurs (coopératives, groupements, associations) dont les modalités d'adhésion, les objectifs et les règles de fonctionnement se sont inspirées et s'inspirent encore de références largement étrangères aux sociétés concernées.

Ces organisations de producteurs sont conçues, au moins dans un premier temps, comme le relais des intervenants extérieurs et comme un moyen d'atteindre des objectifs souvent définis par l'extérieur, parfois sans (grande) concertation avec les ruraux concernés. Parfois simples courroies de transmission de "messages" élaborés par les acteurs institutionnels, les organisations ainsi mises en place peuvent aussi avoir une ambition plus large. Elles peuvent être un moyen de réduire les tensions et les contradictions engendrées par l'intervention au sein des groupes sociaux concernés; elles peuvent aussi devenir un cadre, codifié certes par l'intervenant extérieur, mais dans lequel s'établit le dialogue entre des représentants des ruraux et les organismes de développement.

Les organisations paysannes de ce type ont été (et demeurent dans nombre de cas) très nombreuses. Elles se rattachent à une conception de l'organisation que l'on peut qualifier de "fonctionnelle" (Farrington 1994) ou encore d'instrumentale: l'organisation est

en effet perçue comme un instrument susceptible d'orienter le changement au sein des unités de production familiales, de faciliter la diffusion des messages élaborés par les organismes de développement et d'accélérer leur adoption par les producteurs.

Les groupements de producteurs mis en place par les sociétés cotonnières en Afrique francophone en fournissent une bonne illustration.

Au Mali notamment, la mise en place des associations villageoises chargées de la commercialisation primaire du coton (marchés autogérés) a d'abord permis de restaurer la confiance entre la société cotonnière et les producteurs, qui était indispensable au bon fonctionnement de la filière. Progressivement, les ressources générées par la commercialisation ont permis aux associations d'investir dans le secteur économique mais aussi dans des équipements d'intérêt général, réduisant ainsi les tensions que pouvait engendrer le renforcement de la stratification sociale favorisé dans certains cas par la culture du coton. Enfin, la société cotonnière a pu transférer aux associations mises en place des fonctions coûteuses en temps et en ressources (gestion des intrants et du crédit, puis collecte de données statistiques, etc.).

La conception "fonctionnelle" ou instrumentale des organisations paysannes est très largement dominante chez la plupart des acteurs institutionnels. De façon quelque peu caricaturale, on pourrait dire que l'intérêt des intervenants extérieurs pour les organisations paysannes est fonction des avantages comparatifs qu'elles leur semblent présenter pour atteindre les objectifs qui sont, pour eux, prioritaires. Ces avantages peuvent être appréciés en termes de rapport coût/efficacité (le recours aux organisations paysannes permettant dans certains cas de réduire les "coûts de transaction") mais aussi en terme d'équité, de pérennisation des résultats obtenus, etc. A cet égard, l'intérêt accru que certains acteurs institutionnels

portent actuellement aux organisations paysannes, perçues comme pouvant améliorer les performances des services agricoles, s'inscrit dans cette logique (cf infra).

Dans d'autres cas, la logique qui sous-tend la construction d'organisations paysannes est autre: l'organisation est en effet (ou se veut) une réponse des ruraux aux perturbations qui affectent leur environnement. L'organisation émerge au sein de la société locale, à l'initiative d'acteurs particuliers, autour d'enjeux techniques, économiques, sociaux ou culturels et elle se structure autour d'objectifs plus ou moins précisément définis et d'un projet global ou sectoriel diversement construit. L'organisation est en quelque sorte une réaction collective de la société rurale, qui traduit la volonté de paysans (minoritaires) de «prendre la parole» (Hirschman), de reprendre l'initiative, de se faire reconnaître comme des partenaires à part entière par les autres acteurs du développement.

Le mouvement associatif en Afrique de l'ouest: les groupements NAAM du Burkina Faso, associations sénégalaises fédérées au sein de la FONGS, du CNCR, la FUPRO au Bénin et nombre d'organisations latino-américaines combinant des fonctions d'appui aux agriculteurs avec une fonction de représentation et de défense des intérêts des producteurs peuvent entrer dans cette catégorie (Comisión Nacional de Fomento Rural en Uruguay, UNORCA au Mexique, CONAIE en Equateur, CONTAG, centrales d'associations au Brésil et tant d'autres...).

Dans les faits cependant le clivage entre les deux types d'organisations est loin d'être net. Des organisations promues de l'extérieur, dans une optique «instrumentale», acquièrent progressivement des savoirs, des savoir-faire, des outils, qui favorisent leur autonomisation vis à vis de leurs tutelles.

Ainsi, le SYCOV au Mali est le «fruit inattendu» de l'action menée par la CMDT en matière d'appui aux associations villageoises qu'elle a promues: l'alphabétisation des

villageois, la formation des responsables paysans à l'exercice des tâches spécifiques qui leur étaient assignées ont permis à certains producteurs d'acquérir des connaissances et des compétences que certains d'entre eux (là encore minoritaires au départ) ont voulu utiliser au-delà du cadre qui leur avait été initialement tracé.

«Le comment faire a engendré le pourquoi faire» selon les mots du premier président du SYCOV et l'instrument de modernisation technico-économique qu'étaient les associations villageoises a donné naissance à une structure fédérative de type syndical qui a représenté les producteurs dans le cadre du contrat de plan signé aussi par l'Etat et la société cotonnière.

Les organisations qui traduisent la volonté des paysans de s'affirmer en tant qu'acteurs du développement ont, pour leur part, plus ou moins de difficultés selon les cas, à formuler des propositions originales et à les négocier. Soucieuses d'obtenir des résultats concrets, ne serait-ce que pour renforcer leur crédibilité interne et externe, elles nouent des relations de partenariat avec les acteurs extérieurs et sont de ce fait amenées à composer avec les modèles véhiculés par les acteurs dominants. Il arrive ainsi qu'elles soient «instrumentalisées» dans le cadre de collaborations auxquelles elles adhèrent par nécessité (avoir accès à des ressources) ou encore que leurs responsables reproduisent à l'égard des adhérents de base certains comportements qu'ils critiquaient chez les intervenants extérieurs.

Les acteurs institutionnels et les organisations paysannes: intérêt permanent mais diversité des attentes

L'attention renouvelée qui est accordée aujourd'hui aux organisations paysannes par les acteurs institutionnels repose sur des facteurs multiples, qui se combinent souvent, et elle n'est pas exempte d'ambiguïtés.

- L'organisation paysanne est parfois perçue comme un *acteur de substitution* sur lequel les bailleurs de fonds notamment misent, parce que les autres acteurs (services publics ou parapublics, opérateurs économiques privés, etc.) n'ont pas répondu aux attentes dont ils étaient l'objet. Ainsi, le recours aux organisations paysannes peut sembler indispensable pour combler les vides créés par le désengagement de l'Etat, quand le secteur privé marchand tarde à prendre la relève (pour des fonctions peu rentables, quand le marché est irrégulier et peu solvable, dans des zones à faible potentiel agroécologique, etc.). A noter que les organisations paysannes peuvent alors plus ou moins rapidement perdre de leur attrait et se voir préférer d'autres acteurs: les entrepreneurs individuels (paysans reconvertis ou néo-ruraux) par exemple.
- Dans certains cas, les acteurs institutionnels ont recours aux organisations paysannes *par défaut*, parce qu'ils ne voient pas quel autre acteur pourrait assumer une fonction qu'ils jugent indispensable. C'est le cas par exemple de la gestion des ressources naturelles en Afrique sub-saharienne car les services publics se sont souvent montrés peu efficaces en la matière. A noter cependant, que l'apparition de nouveaux acteurs, du fait de la décentralisation administrative en particulier, ainsi que les réformes foncières envisagées (privatisation) dans divers pays d'Afrique, pourraient vider certaines des organisations, spécialisées dans ce secteur, de leur contenu actuel.
- Les organisations paysannes conservent, aujourd'hui comme hier, leurs attraits en tant que *facilitateurs et accélérateurs de changement technique et économique* en milieu rural. Les multiples mutations qui sont intervenues (désengagement de l'Etat, libéralisation, globalisation des échanges commerciaux), rendent indispensable et urgente l'adaptation des agricultures familiales à un contexte économique devenu plus complexe, plus instable et plus concurrentiel. Les effets des ajustements structurels ont été dans nombre de cas durement ressentis par les catégories sociales et socioprofessionnelles les plus vulnérables; la pauvreté a augmenté, singulièrement en milieu rural, et les conditions de vie s'y sont globalement dégradées. Craignant que la crédibilité du modèle néo-libéral qui sous-tend ces réformes soit fortement remise en cause, nombre d'acteurs institutionnels investissent dans des programmes de relance de la production dont ils attendent des résultats rapides et significatifs. Certaines organisations paysannes peuvent alors apparaître comme des partenaires privilégiés, notamment quand elles sont structurées autour de filières (coton, cacao, mais aussi maraîchage, pêche, etc.).
- Le recours aux organisations paysannes peut aussi être perçu comme un *moyen de faire aboutir des réformes institutionnelles*. Ainsi, pour que les services agricoles (recherche, vulgarisation, conseil agricole et rural) s'adaptent aux demandes de leurs "clients", il est indispensable que les "clients" soient en mesure de s'exprimer, de se faire entendre, etc. Cela peut se traduire par la création d'organisations spécifiques (la recherche malienne s'est dotée d'un interlocuteur paysan ad hoc à travers les commissions d'utilisateurs); cela peut aussi donner lieu à des partenariats entre des services agricoles rénovés et des organisations paysannes existantes (cas des projets soutenus par la Banque Mondiale au Sénégal, au Mali, en Guinée, etc.).
- Il n'est pas exclu qu'un *souci de cohérence avec le projet démocratique*,

promu par ailleurs par nombre de sources de financement, conduise ces dernières à soutenir aussi les organisations paysannes: lorsqu'on prône l'ouverture politique, peut-on refuser une participation accrue des producteurs aux débats et aux décisions qui concernent la vie économique? En outre, dans nombre de pays où la population rurale reste importante, la "société civile", dont on espère l'émergence et toujours la consolidation, est difficilement concevable sans des organisations paysannes structurées à différentes échelles géographiques et différents niveaux de décision... d'autant qu'elles peuvent constituer des "contre pouvoirs" à un Etat qu'on souhaite "allégé" et recentré sur quelques fonctions régaliennes.

- L'intérêt récent de certains acteurs institutionnels pour les organisations paysannes est aussi lié à la (re)découverte de l'importance des réseaux d'acteurs et du rôle de la *densité institutionnelle* (institutional thickness) dans la gestion des opportunités et des contraintes économiques propres à chaque période. Rejoignant partiellement Crozier et Friedberg qui démontraient que "la capacité au changement de tout ensemble humain est déterminée par sa richesse et sa surabondance non pas matérielles mais relationnelles et institutionnelles" (1977), la notion de "*capital social*", dans son acception anglo-saxonne, revient en force dans le débat sur le développement économique.

Elle met l'accent sur l'importance de «the glue that holds societies together...»: "the social capital enhances the benefits of investments in physical and human capital" (Putnam, 1993); "in other words, it is not just an input into the production function but, like technology, a shift factor (or exponent) of the entire production function..." notent Serageldin et Grootaert (1997). Ils optent

pour une «définition intégratrice» du "capital social" qui englobe les différentes définitions antérieures: il inclut les "associations horizontales" (networks of civic engagement and social norms) qui facilitent la coordination entre les membres mais inclut aussi les «organisations verticales, comme les firmes» et enfin, dans sa conception la plus générale, il englobe également les "relations institutionnelles formalisées" telles que les gouvernements, etc. Ils rejoignent ainsi North (1990) et Olson (1982) en mettant en évidence le fait que les "institutions et les autres formes de capital social ainsi que les politiques publiques, déterminent les "retours" qu'un pays peut retirer de ses autres formes de capital".

Les raisons qui peuvent motiver l'intérêt des acteurs institutionnels pour les organisations paysannes sont donc nombreuses et diverses. Dans tous les cas, le rôle que l'on espère voir jouer aux organisations s'accompagne de la nécessité pour les producteurs qui en font partie (responsables, membres) de se doter de moyens nouveaux: compétences, générales et spécifiques, requises pour assurer les fonctions et les tâches qui leur reviennent, ressources matérielles et financières; définition de mécanismes de prise de décision et de modes d'action appropriés, etc. Il est clair que les appuis extérieurs sont alors nécessaires: mise en place de systèmes d'information, formation technique et/en gestion, création de fonds soutenant les initiatives locales, appuis institutionnels, etc.

De nouveaux enjeux

Après ce rapide tour d'horizon sur les facteurs qui expliquent l'intérêt renouvelé, porté aux organisations paysannes par les acteurs institutionnels, il convient sans doute de mettre l'accent sur trois enjeux qui sous-tendent le débat actuel sur la place et le rôle

des organisations paysannes dans les dispositifs d'appui aux agricultures familiales.

- *En premier lieu*, il convient de souligner que dans divers pays, les organisations paysannes veulent être partie prenante des prises de décisions des programmes d'appui qui les concernent. Elles s'imposent comme des acteurs; elles veulent être considérées comme des partenaires à part entière par les acteurs institutionnels et politiques et il devient difficile de les ignorer ou de les contourner;

Dans nombre de cas, les organisations paysannes revendiquent, à juste titre, des appuis pour jouer le rôle qu'elles considèrent être le leur à l'échelon local, national (cas du CNCR au Sénégal, de l'AOPP au Mali), mais aussi à l'échelon sous-régional (cas par exemple de la Coordinadora de Productores familiares du MERCOSUR ou encore la Plate-forme des organisations paysannes d'Afrique de l'Ouest et du Centre). Il s'agit là d'évolutions récentes, notamment en Afrique, et très positives, même si elles s'opèrent à un rythme inégal selon les pays et les régions et même si elles sont souvent encore émergentes. Il est clair que la définition de la place du rôle des organisations paysannes dans les dispositifs d'appui aux producteurs est un enjeu important pour l'avenir des agricultures familiales; ces recompositions institutionnelles ne vont pas cependant de soi: une nouvelle répartition des fonctions entre les producteurs organisés et les autres acteurs suppose en effet des méthodes de travail renouvelées, des relations nouvelles entre les acteurs, mais aussi un nouveau partage des responsabilités et du pouvoir;

- *Un deuxième enjeu* important est la constitution de relations contractuelles entre les producteurs ruraux et les autres acteurs économiques et institutionnels. Le désengagement de l'Etat entraîne la disparition progressive de la coordination hiérarchique assurée dans nombre de cas par les pouvoirs publics et *de nouvelles*

formes de coordination entre les acteurs sont à inventer. En effet, la promotion de l'agriculture dans une économie libéralisée (et parfois sa survie) est liée à la définition de *nouveaux modes de régulation économique et sociale*, qu'il s'agisse de modes de régulation sectoriels ou territoriaux, à l'échelle locale, régionale et internationale. Au delà des agriculteurs, tous les acteurs ont intérêt à négocier *des compromis institutionnalisés* qui leur permettent de régler leurs relations dans la durée. Ces compromis peuvent concerner des domaines très variés: la mise en place d'un service d'approvisionnement en intrants ou d'un dispositif de commercialisation des produits; la création et la gestion de nouveaux systèmes de financement; la structuration d'une filière de production/transformation (inter-profession); l'élaboration et la mise en oeuvre d'un plan de développement local ou encore la définition de politiques agricoles publiques négociées entre les acteurs. Cependant, les compromis négociés ne peuvent être productifs et durables que si les différentes parties concernées en retirent des bénéfices mutuels, qu'elles jugent sinon satisfaisants du moins acceptables. Or, cela ne va pas de soi, les producteurs ne sont pas toujours bien disposés et la négociation s'effectue en outre souvent dans un contexte politique et juridique peu favorable pour les producteurs.

- *Un troisième enjeu* de la période actuelle est la participation des ruraux à la réflexion prospective sur la place et le rôle de l'agriculture dans une économie libéralisée et globalisée. Participer à la définition de nouvelles politiques agricoles, penser l'avenir de l'agriculture dans une perspective de durabilité, définir de nouveaux modèles techniques, redéfinir la place de l'agriculture dans

l'économie et l'aménagement du territoire, affirmer les nouvelles fonctions que l'agriculture peut et doit assumer dans la société, lutter contre la marginalisation et l'exclusion: ce sont là des défis que les sociétés doivent affronter et dont les réponses résident dans la définition d'orientations de long terme qui concernent tous les acteurs mais dont les producteurs et les ruraux ne peuvent être exclus.

Il est clair que la définition d'orientations stratégiques articulant les différents niveaux auxquels s'organise l'activité agricole et se prennent les décisions (de l'échelon local à l'échelon international) n'est pas l'exclusivité des seuls paysans et elle doit concerner l'ensemble de la société. Cependant, l'expérience de pays du Nord (France, Pays Bas, etc.) a mis en évidence l'intérêt (et aussi les limites) d'une alliance forte entre l'Etat et la paysannerie pour définir le projet agricole, ses conditions de mise en oeuvre et pour assumer collectivement les conséquences de restructurations inévitables mais parfois douloureuses au plan social. Les organisations paysannes ne peuvent valablement participer à ce débat que si elles ont les moyens de construire leur propre projet stratégique et de le négocier.

Dans le cas contraire, elles ne peuvent qu'amender les propositions qui leur sont faites et peuvent devenir les instruments, involontaires, de stratégies diversement conformes aux intérêts à moyen et long termes des producteurs.

Ces trois enjeux (définition de la place et du rôle des organisations paysannes dans les dispositifs d'appui aux producteurs, construction de nouvelles formes de coordination entre acteurs et de nouveaux modes de régulations, penser l'avenir de l'agriculture dans une économie libéralisée et globalisée) renvoient tous à l'instauration de relations nouvelles entre les acteurs, fondées sur le *partenariat*, la *concertation* et la *négociation* de contrats et de compromis.

Au delà des déclarations d'intention, de nombreuses résistances se font jour dans la pratique: conflits d'intérêts, mise en cause de positions de pouvoir acquises, etc...

Appuyer les organisations paysannes, c'est donc aussi les accompagner dans les processus de concertation de négociations qui se mettent en place de façon souvent laborieuse.

Il s'agit tout d'abord de *réduire les asymétries* qui caractérisent les relations entre les acteurs concernés dans nombre de "partenariats" actuels et qui mettent très souvent les organisations paysannes en position défavorable par rapport aux autres acteurs économiques et institutionnels: aux inégalités dans l'accès à l'information, en matière d'expertise (capacités d'analyse, de proposition) s'ajoutent des asymétries tout aussi lourdes en matière de contrôle des ressources matérielles et financières, d'accès aux centres de décision politiques, etc. La position défavorable que les organisations paysannes occupent généralement dans de nombreuses relations qu'elles instaurent avec leur environnement et la facilité qui en résulte pour les acteurs dominants d'imposer leurs propositions, risquent de déboucher sur de profondes désillusions pour toutes les parties concernées: érosion de la base des organisations dont les membres peuvent ne plus se reconnaître dans les objectifs auxquels ont adhéré leurs dirigeants, conduites opportunistes, tentatives de détournement de la relation au profit d'objectifs implicites, perte de confiance réciproque, remise en cause de la crédibilité de relations contractuelles, etc.

Pour participer valablement à la négociation et à la mise en oeuvre des décisions contractuelles arrêtées, il est indispensable que les organisations paysannes aient les moyens de renforcer simultanément leurs "capacités stratégiques" (capacités de proposition et de négociation) et leurs capacités techniques d'action. (D. Desche, 1999). Il y a là tout un champ de travail en matière d'appui aux organisations paysannes

qui sera développé dans les sessions 2 et 3 de cet atelier.

Il s'agit ensuite de mettre en place des cadres de concertation qui fonctionnent de façon transparente et équitable et de veiller à l'application des décisions prises de façon négociée.

En toute logique, c'est aux pouvoirs publics qu'il reviendrait de veiller à l'équilibre de la négociation entre les acteurs concernés, au sein de cadres de concertation institutionnalisés. Cela peut cependant être problématique dans certains pays où l'Etat a perdu l'essentiel de ses moyens d'action et peut paraître parfois plus au service d'intérêts particuliers que de l'intérêt général. La reconnaissance de l'importance du rôle de l'Etat met en évidence la nécessité d'accorder une attention particulière aux options politiques qui sont faites et aux modalités selon lesquelles il assure les fonctions qui lui sont reconnues.

Dès lors, l'appui aux organisations paysannes devrait viser aussi le renforcement de leurs capacités à influencer les centres de décision politiques (à l'échelon central et au sein des collectivités publiques décentralisées). Cet "empowerment" des organisations paysannes peut en effet favoriser l'intervention de l'Etat pour corriger les "défaillances du marché" (biens publics, externalités, économie d'échelle, risque moral). Il peut aussi contribuer à ce que les réformes entreprises s'appuient sur un véritable "état des lieux" débattu et validé par les acteurs concernés, et à ce que leurs orientations et les modalités de leur mise en oeuvre soient réellement négociées.

Enfin, les organisations paysannes seront d'autant mieux préparées à la négociation avec les autres acteurs qu'elle seront porteuses d'un projet (technique, économique, social et culturel) à long terme, adapté aux nouveaux défis auxquels sont confrontées les agricultures familiales, et dans lequel leurs adhérents se reconnaissent.

Le rôle des organisations paysannes ne peut être en effet, limité à la "gestion" des situations créées par des décisions de politique agricole prises pour l'essentiel sans leur avis et il ne peut se réduire à obtenir, conjoncturellement, de simples aménagements aux réformes entreprises.

La construction par les organisations paysannes de ce projet, suppose le renforcement de leurs capacités stratégiques et donc des appuis (cf. Session 3):

- Pour comprendre les mutations qui s'opèrent dans un environnement devenu plus complexe, plus instable et plus concurrentiel;
- Pour caractériser les nouvelles contraintes et pour identifier les nouvelles opportunités;
- Pour construire des alliances et des partenariats.

La construction de ce projet suppose aussi que les responsables d'organisations paysannes restent attentifs aux attentes de leurs adhérents et qu'ils aient le pouvoir de les mobiliser. Or, dans certains cas, les leaders sont fortement aspirés par l'extérieur: les multiples sollicitations dont ils sont l'objet, leur volonté légitime d'être partie prenante des débats et des décisions qui les concernent peuvent distendre les liens entre le sommet et la base de l'organisation. Si les multiples problèmes de communication au sein des organisations ne sont pas résolus, il peut en résulter une perte de légitimité des organisations auprès des producteurs. Cela affaiblit leur pouvoir de mobilisation et donc leurs capacités d'action et peut les discréditer vis à vis de l'extérieur.

Dans ce domaine aussi, des appuis s'avèrent indispensables (appuis méthodologiques, appuis financiers au fonctionnement de l'organisation, etc...).

Cela est d'autant plus nécessaire que les organisations paysannes émergent toujours de la volonté d'acteurs particuliers qui sont au départ minoritaires au sein de la société

locale. Leur capacité à élargir leur base est liée à l'identification d'enjeux mobilisateurs et à leur aptitude à traduire des objectifs généraux en programmes opérationnels et à les mettre en oeuvre.

Or, dans nombre de cas, c'est un processus fédérateur qui est impulsé et qui occulte la diversité des situations agricoles et des stratégies des producteurs ainsi que les intérêts divergents, les rapports de pouvoir et les contradictions qui existent au sein de la société locale. Il est pourtant essentiel que les organisations paysannes les prennent en compte dans les choix qu'elles effectuent. Il s'agit là d'une question toujours difficile pour les responsables d'organisations paysannes; s'il n'appartient pas à des appuis extérieurs d'ouvrir le débat, ces derniers peuvent en revanche contribuer à l'éclaircir.

En guise de conclusion, on peut sans doute dire que les organisations paysannes actuelles sont en phase de construction ou de re-construction. Elles prétendent légitimement à un statut d'acteur sans avoir dans la plupart des cas les moyens de jouer pleinement le rôle qu'elles revendiquent. Elles ne correspondent généralement pas aux projections qui sont faites sur elles par les organismes de développement mais en retour, elles ne trouvent pas toujours chez ces derniers les appuis qu'elles seraient en droit d'attendre d'eux.

La construction de partenariats techniques, économiques, et politiques équilibrés constitue de ce fait un défi central dans la période actuelle et cette construction est un "processus" qui ne peut se réduire à la mise en place de simples "procédures standardisées".

Elle inclut des apprentissages de la part de chacun des partenaires (et dont des errements inévitables) mais aussi une modification progressive des rapports de pouvoir entre les acteurs.

Les organisations paysannes ne peuvent pas, avec leurs seules ressources humaines, matérielles et financières, être à la hauteur des

défis techniques, économiques, sociaux et politiques auxquels sont confrontés les ruraux. Des alliances et des partenariats sont nécessaires mais aussi des appuis et des accompagnement susceptibles de les aider à nouer ces alliances et à construire ces partenariats.

Ces appuis supposent des investissements importants, dans la durée et leur efficacité est liée en grande partie aux modalités selon lesquelles ils seront apportés. Dans ce domaine aussi, la reconnaissance des organisations paysannes en tant qu'acteurs et la contractualisation des appuis sont indispensables: les objectifs, les contenus de ces appuis doivent eux aussi être négociés avec les organisations paysannes. Le risque existe en effet que les appuis visant le renforcement des organisations paysannes contribuent à les détourner de leurs objectifs propres, à les instrumentaliser pour atteindre des objectifs définis de l'extérieur.

Note

1. Entendu ici comme la mise en place d'un dispositif spécifique visant à orienter et accélérer le changement technique et économique au sein des unités de production familiales et des sociétés rurales.

Quelques References Bibliographiques

- Bingen, J., D.Carney, et E. Dembele. 1996. The malian union of cotton and food crop producers: its current and potential role in technology development and transfer. In Agricultural research and extension network. London: ODI, 31 p.
- Bosc, P.M., C. Darde, M.R. Mercoiret, J. Berthome, et B.Goudiaby. 1995. Organisations socio-professionnelles: innovations organisationnelles et

- institutionnelles et stratégies des acteurs. Le cas du département de Bignona au Sénégal. In: Chauveau J.P., Yung J.M. (eds.).-Innovation et sociétés. Quelles agricultures? Quelles innovations? Volume II. Les diversités de l'innovation. Actes du 14eme Séminaire d'Economie Rurale; 1993/09/13-16; Montpellier. CIRAD, INRA, ORSTOM, p. 63-75.
- Crozier, M., et E. Friedberge. 1977.L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective. Paris: Le Seuil, 500 p.
- Farrington, J. 2001. Farmers' Participation in Agricultural Research and Extension: Lessons from the Last Decade (draft). London: ODI.
- Haubert,M., et M. Bey. 1995. Les paysans peuvent-ils nourrir le Tiers-Monde? Paris: Publications de la Sorbonne, 268 p. (Homme et Société 21).
- Hirschman, A.O. 1995. Défection et prise de parole. Théorie et applications. Paris: Fayard, 213 p.
- Jacob, J.P., et Ph.Lavigne Delville. (sous la direction de). 1994. Les associations paysannes en Afrique. Organisation et dynamiques. Paris: APAD, KARTHALA, 307 p.
- Mercoiret, M.R., Vuarin, P., J. Berthome, D. Gentil, et P.M. Bosc. 1997. Etats désengagés, paysans engagés. Perspectives et nouveaux rôles des organisations paysannes en Afrique et en Amérique Latine. Atelier International; 1995/03/20-25; Mèze. Paris: FPH, 189 p. (Dossier pour un Débat).
- Merrill-Sands, D, et M.H. Collion. 1993. Making the farmers' voice count in agricultural research. Quarterly Journal of International Agriculture, 32 (3): 260-279.
- North,D.C. 1990. Institutions, institutional change and economic performance. New York: Cambridge University Press, 152 p. (Political Economy of Institutions and Decisions Series).
- Serageldin, I., et C. Grootaert. 1997. Defining Social Capital: an integrating view in Evaluation and development, the institutional dimension.

Quels services appuyer au sein des organisations des producteurs et à quelles conditions?

Pierre Lessard

L'objectif ultime poursuivi par les stratégies de renforcement organisationnel des OP est de les rendre aptes à analyser leurs besoins, à formuler leurs demandes en termes réalistes et opérationnels et à les négocier avec les différents acteurs (les services de l'État comme les autres opérateurs) intervenant dans leur secteur d'activité. À ce stade, les OP sont en mesure de gérer par elles-mêmes les processus d'adaptation de leurs entreprises associatives.

Les *stratégies de renforcement organisationnel* des OP s'inscrivent dans un double contexte:

- Par des politiques de privatisation et de libéralisation de l'économie, l'État est amené à recentrer ses rôles et responsabilités sur l'établissement et la gestion d'un cadre propice au développement du secteur privé. Les OP évoluent maintenant dans un contexte où s'ouvrent pour elles de nouveaux espaces socio-économiques. La tendance est donc de chercher à leur transférer certaines des responsabilités historiquement dévolues à l'État;
- Souvent associé avec la démocratisation de l'environnement politique, l'État décentralise son système de gouvernance. La stratégie globale est de faire descendre les responsabilités du

développement au niveau local en misant sur une participation élargie des principaux acteurs de la société civile comme des instances politiques et administratives. Les OP sont et seront de plus en plus sollicitées pour jouer un rôle actif au sein des dispositifs de concertation mis en place aux niveaux des communautés de base, des régions et de l'ensemble du pays.

Afin de répondre à ces nouveaux défis, les OP devraient accroître leurs capacités à fournir trois *types de services*:

- Former leurs membres/producteurs;
- Concevoir et appliquer une planification stratégique de leurs activités;
- Assurer un interface avec la recherche appliquée.

La formation des producteurs/membres

Dans un contexte où les OP devront progressivement améliorer leurs capacités d'absorption pour répondre aux nouveaux rôles qui les attendent, toute stratégie de renforcement des OP devrait viser à saisir et à développer leur potentiel de viabilité organisationnelle. Les principaux paramètres qui permettent de saisir ce potentiel, à des

degrés divers selon les organisations, sont, par ordre d'importance:

- La présence d'un leader capable de partager l'information, de rallier les membres en fonction des objectifs de l'Organisation, inspirant confiance, capable d'en expliquer le fonctionnement et de prendre des décisions partagées par la majorité des membres;
- Une capacité réelle à surmonter les crises ou les difficultés;
- La cohésion du membership démontrée par 1) une communauté d'intérêts financiers et, dans une moindre mesure, associatifs clairement compris par les membres, ainsi que par 2) une capacité à se mobiliser pour défendre leurs intérêts et solutionner leurs problèmes;
- L'existence au sein de l'Organisation d'un système efficace de communication (formel et/ou informel) permettant une bonne circulation de l'information à tous les niveaux des instances de l'Organisation;
- Un système de financement adéquat qui se vérifie, principalement, par le niveau des avoirs propres, l'accès au crédit et la solvabilité par rapport aux institutions financières;
- La maîtrise des fonctions et outils de gestion: un système de reddition des comptes transparent et efficace; l'existence de documents ou de mécanismes de programmation des activités; le fonctionnement documenté des instances de direction et/ou de coordination; des descriptions écrites ou verbales des responsabilités du personnel comprises par les dirigeants;
- L'existence d'une stratégie de commercialisation adaptée au marché qui se concrétise, principalement, par une connaissance actualisée de la concurrence et des opportunités offertes par le marché, par des contrats ou ententes formalisés avec les clients, par le calage judicieux des productions en fonction des niches rentables du marché,

par la connaissance du prix de revient des produits commercialisés et des marges nettes, par des actions concrètes visant à développer de nouveaux marchés ou de nouvelles parts du marché existant.

Les principaux champs de formation qu'un organisation cherchant à accroître sa viabilité devrait développer et dispenser auprès de ses membres/producteurs, de ses représentants et de son personnel sont:

- La gestion financière, administrative et/ou de leurs activités économiques principales;
- Le fonctionnement de leur organisation;
- Les techniques de production et/ou de transformation.

La planification stratégique

La survie à terme des OP dépend également de leur capacité à analyser leur environnement en termes stratégiques. Elles devraient donc se doter de capacités à bien saisir leur rôle et leur positionnement au sein de la filière de production (sub sector) qui les concerne, l'état de la compétition et une compréhension très fine des marchés pour leurs produits et services.

Interface avec la recherche appliquée

Le développement, la durabilité et la rentabilité des activités des OP dépendent entre autres de leurs capacités à trouver et appliquer des solutions techniques à leurs problèmes de production et de transformation. Des relations étroites avec les structures vouées à la recherche appliquée devraient être établies. Un interface efficace entre les OP et ces structures dépend surtout:

- De la crédibilité de l'op par rapport aux producteurs comme aux chercheurs;
- De la légitimité de l'op face aux producteurs concernés par els innovations techniques;
- De la capacité de l'op à formuler clairement les problèmes liés aux champs

de recherche, à tester les solutions et à implanter les changements.

Conclusion

Les principaux services à renforcer au sein des OP dépendent de la capacité d'absorption *potentielle et/ou réelle* des organisations à les internaliser de façon durable sans compromettre leur rentabilité à moyen terme. On parle ici de professionnalisation, soit le passage d'un statut de paysan à celui de producteur.

D'après nous, les organisations qui offrent ce potentiel sont à caractère économique et elles:

- Évoluent dans un secteur dont la demande est porteuse à moyen terme (viabilité financière et économique);
- Disposent d'une crédibilité sociale basée sur une légitimité reconnue;
- Et offrent une viabilité organisationnelle réelle ou potentielle.

Ces organisations seront mieux positionnées pour jouer un rôle d'acteur du développement local¹ par:

- Leur participation à des instances locales (politiques, administratives et/ou civiles) visant l'établissement des priorités des investissements socio-collectifs qui devraient être effectués dans la communauté;
- Leur participation à des instances régionales ou nationales (politiques, administratives et/ou civiles), ce qui permet, entre autre, d'alimenter le processus de changement social et économique des communautés où elles évoluent;
- Leur capacité à injecter des revenus dans le milieu;
- Leur capacité à professionnaliser les rapports avec les instances administratives locales, le pouvoir traditionnel, les producteurs et le secteur privé financier et commercial.

Comment mettre à leur disposition des ressources financières et humaines pour renforcer leurs capacités ?

Denis Pesche

Beaucoup de questions ont été posées pour savoir ce qu'est une organisation de producteurs (OP)? Il existe déjà beaucoup de typologies ou de manière de caractériser les OP pour qu'il ne soit pas nécessaire d'y revenir. L'observation de la réalité et les témoignages écoutés lors de ce séminaire permettent de dire que la plupart des OP combinent deux types de fonctions:

- *une fonction de représentation des intérêts* d'un groupe social donné : cette fonction prend parfois la forme syndicale. Elle correspond à une médiation entre le groupe d'agriculteurs représentés et les autres acteurs environnant les producteurs (administration, commerçants, prestataires de services,...)
- *une fonction de services* aux membres de l'OP. Ces services peuvent être fournis par l'OP elle-même ou par des institutions extérieures : l'OP s'efforce alors de garantir la qualité et la pertinence de ces services à ses membres.

Les OP combinent donc le plus souvent ces deux type de fonction mais les évolutions

actuelles (économiques et politiques) tendent parfois à entraîner une spécialisation fonctionnelle des OP. Les appuis extérieurs cherchent aussi parfois à séparer ces fonctions alors que la questions centrale semble plutôt être de *comment mieux les articuler*, sans que cela soit forcément la même organisation qui les assume.

L'intervention de Jean-Claude Sabin (APCA) a bien montré que la défense des intérêts de l'agriculteur lui demande souvent de s'impliquer dans plusieurs organisations qui prennent en charge la défense économique du produit qu'il cultive mais aussi ses intérêts en tant qu'habitant d'un terroir et en tant que citoyen d'un pays. L'exemple de l'URECOS-CI, en Côte d'Ivoire, nous montre aussi qu'une organisation essentiellement structurée autour de l'activité économique (la production du coton) s'engageait aussi, à travers des participations au capital de la société cotonnière, à la défense de type syndicale au profit de ses membres.

Quelque soit l'OP concernée, et d'une manière générale, les intervenants extérieurs développent des actions sur le registre du

renforcement des capacités techniques et des capacités stratégiques.

Par *capacités techniques*, on entend un ensemble de capacités nécessaire à la conduite des activités entreprises par l'OP ou à contrôler les activités dont elle confie la réalisation à des organismes extérieurs. Dans le domaine de la conduite d'activités précises (production, commercialisation), les capacités techniques d'une OP peuvent se résumer à sa capacité à la maîtrise d'ouvrage, c'est-à-dire à sa capacité à gérer, en interne ou avec une institution partenaire, la conception, la conduite, l'évaluation et le contrôle d'une action. Les capacités techniques sont le plus souvent acquises à travers des formations classiques mais s'intègrent réellement dans le patrimoine des OP quand ceux qui les ont acquises ont pu les mettre en application et/ou ont développé des échanges avec d'autres les pratiquant (learning process).

Par *capacités stratégiques*, on entend les capacités qui permettent à une OP de définir sa stratégie en prenant en compte son environnement (proche et lointain), les aspirations de ses membres et les diverses contraintes et opportunités auxquelles elle est confrontée. Ce type de capacité est rarement acquis par des formations classiques mais le plus souvent par des voyages, des contacts personnels, des expériences particulières. Ces capacités stratégiques sont intimement liées aux caractéristiques des leaders d'une OP mais aussi à leur capacité d'entretenir au sein de l'OP la vision commune et les ambitions qui fondent son identité pour mobiliser les ressources humaines nécessaire aux activités de l'OP. Dans cette catégorie des capacités stratégiques, on peut aussi citer les capacités organisationnelles qui sont les capacités qui permettent à l'organisation de "bien fonctionner": dans ce domaine, les appuis apportés vont d'approches assez standardisées, privilégiant les modes organisationnels classiques (associatifs, de type coopératifs) à des approches plus

complexes proposant aux responsables les outils de gestion de leur organisation: management, gestion des ressources humaines, développement stratégique.

Bien entendu, il ne s'agit pas ici d'établir une hiérarchie entre ces types de capacités : les deux sont importantes et se combinent la plupart du temps au sein d'une OP. La distinction établie doit simplement permettre de mieux situer la nature des appuis extérieurs apportés.

Avant d'aborder la question posée « comment appuyer les OP et par quels moyens mettre à leur disposition les ressources financière et humaines », il était nécessaire de préciser ces notions et de ne pas oublier la question fondamentale : *qui peut appuyer les OP ?* Il n'y a bien sûr pas de réponse standard mais on peut penser que la légitimité des appuis extérieurs est plus grande en ce qui concerne le renforcement des capacités techniques que pour les capacités stratégiques qui sont plus délicates à aborder. Le renforcement des capacités techniques d'une OP requiert de la part de l'intervenant extérieur des compétences reconnues. Le renforcement des capacités stratégiques d'une OP requiert, au delà de compétences et d'expériences reconnues (professionnalisme), une déontologie (confidentialité, respect) et l'existence d'une relation de confiance que les mécanismes actuels de l'aide ne favorisent pas toujours : logique d'appel d'offre, concurrence entre opérateurs entraînant une course aux marchés au détriment d'une réflexion sur la déontologie de l'intervention de renforcement de mouvements sociaux.

Comment appuyer les OP?

A partir des cas concrets analysés, on peut organiser la discussion autour du renforcement des capacités techniques puis de celui des capacités stratégiques.

Le renforcement des capacités techniques

Les actions de renforcement des capacités techniques s'inscrivent souvent dans la continuité d'interventions classiques de développement rural qui, en général, intégraient des composantes d'alphabétisation et de formation dans les domaines maintenant bien connus de la comptabilité et de la gestion des activités de base. Les acteurs impliqués sont variés (projet classique, ONG, service de l'Etat) et les dispositifs retenus peuvent être différents : formations classiques en centre, formation in situ, échanges paysans, appui-conseil. Les faiblesses les plus souvent constatées résident dans le fait que les capacités techniques acquises sont parfois difficile à entretenir voire à développer au sein de l'OP. Souvent prétexte à de nouvelles offres de formation (tendant à maintenir le tissu institutionnel d'intermédiaires dans ce domaine), ces faiblesses révèlent surtout la difficulté des intervenants extérieurs à prendre en compte réellement les attentes nouvelles des OP, à développer une capacité de suivi de leurs interventions et à adapter les contenus et les méthodes de leurs actions aux changements rapides en cours dans les sociétés rurales du Sud. Dans ce domaine, un renversement des rapports entre OP et organismes d'appui est sans doute nécessaire : il s'agit de passer d'une relation appuieur—appuyé (celui qui sait—celui qui reçoit) à une relation d'accompagnement où l'organisme extérieur valorise le potentiel et les savoir-faire de l'OP.

Dans ce domaine, l'expérience du programme de formation de la FONGS au Sénégal (identification de connaissances au sein des OP et programmes d'échanges et de visites) montre l'importance des ressources humaines internes aux OP que les organismes d'appui ont parfois tendance à ignorer.

Les innovations dans le renforcement des capacités techniques semblent plus liées au

type de **dispositif institutionnel** mis en place, aux **méthodes** utilisées qu'aux contenus proprement dits :

Au Mali, deux programmes impliquant l'IRAM ont permis de mettre en place des centres de services autonomes contrôlés par les producteurs. Apportant des services de qualité dans le domaine de la comptabilité, du conseil en gestion, du conseil juridique et financier (appui pour l'apurement des comptes des OP). La démarche adoptée est de mettre en place les conditions techniques et financières progressives pour le fonctionnement de ces centres de services dans la durée : expertise spécifique contractée par les OP, recherche de partenariat financier avec les institutions bancaires et autres opérateurs impliqués localement (voir présentation de ce cas concret en introduction de la session 3).

Les processus d'apprentissage (learning process) et la mise en situation garantissent aussi mieux que toute formation une réelle maîtrise des capacités acquises par les OP :

En Zambie, l'action du CLUSA permet le renforcement des capacités techniques des OP dans la conduite d'une campagne agricole (préparation de la campagne, intrants, crédit et commercialisation). A travers leur implication progressive dans des comité de gestion de crédit et de distribution d'intrants (Depots Commitees), les producteurs prennent progressivement des responsabilités opérationnelles qui leur permettront de devenir des acteurs solides dans les filières de produits concernés (tournesol, soja, poivrons, sorgho,...) destinés pour la plupart aux marchés d'exportation (Afrique du Sud). Les producteurs expérimentent progressivement, avec l'accompagnement de l'équipe CLUSA, la négociation avec leurs partenaires techniques (fournisseurs d'intrants et de crédit) et commerciaux (acheteurs de produits agricoles) (voir présentation de ce cas concret en introduction de la session 3).

Le renforcement des capacités stratégiques

Les capacités stratégiques d'une OP reposent sur deux éléments, les ressources humaines et financières.

Les ressources humaines. Elles concernent en premier lieu **les membres des OP et leurs responsables**. La formation de base des membres des OP est reconnue par tous comme indispensable mais induit souvent des coûts très importants que les programmes d'appui aux OP peuvent difficilement mobiliser. Le renforcement de la scolarisation en milieu rural et la réforme de l'enseignement agricole sont indubitablement des chantiers déterminants pour l'avenir des OP. On parle beaucoup de formation des responsables paysans, d'accompagnement aux fonctions stratégiques et de planification mais force est de constater que les références sont encore peu nombreuses. On se trouve ici devant la question centrale de la pertinence d'appuis extérieurs dans ce domaine. L'approche d'appui extérieur reste trop souvent de rechercher une offre de formation extérieure adaptée aux responsables paysans alors que l'enjeu majeur est de permettre aux OP d'élaborer leurs propres programmes de formation pour ensuite en négocier la réalisation avec des prestataires extérieurs ou, dans certains cas, de le réaliser elles-mêmes. Au-delà des formations « classiques », les échanges paysans, les participations à des séminaires extérieurs comme celui-ci sont aussi autant d'occasions de formation pour les responsables paysans.

A partir d'un certain volume d'activité, les OP ont aussi besoin de **recruter du personnel** ou d'**avoir recours à une expertise ponctuelle**. Le recrutement du personnel des OP amène les responsables paysans à renforcer leurs capacités de gestion des ressources humaines, domaine dans lequel les organismes d'appui classiques sont encore peu performants. La nécessité de proposer des salaires stimulants à ces cadres

des OP a été évoqué. Le recours à des expertises pointues dans des domaines stratégiques (connaissance des marchés, des mécanismes de financement du monde rural, du fonctionnement des agences d'aide) permet aux OP de renforcer leur pouvoir de négociation avec les acteurs auxquels elles sont régulièrement confrontées (Etat, firmes agro-industrielles, exportateurs). Sans doute plus que pour les capacités techniques, la fructification de ce genre de conseil repose sur un apprentissage réel, une mise en situation effective. L'expertise extérieure doit aussi être **réellement indépendante** ce qui est difficilement possible dans le cadre de montages classiques ou le bailleur de fonds choisi lui-même l'expertise mise à disposition de l'OP. Les OP doivent pouvoir décider des études qu'elles souhaitent mener et les confier aux personnes qu'elles choisissent elles-mêmes.

Les agences d'aide ont une responsabilité importante dans ce domaine du renforcement des capacités stratégiques : en effet, dans beaucoup de pays du Sud, les agences d'aide sont des acteurs-clés dans la définition et la mise en œuvre des politiques agricoles. Cette responsabilité ne veut pas forcément dire qu'elles doivent se consacrer exclusivement à des interventions directes en appui aux OP. Elles doivent aussi s'assurer d'un environnement favorable au développement des capacités stratégiques des OP. En effet, la maîtrise des capacités stratégiques par l'OP conditionnent en définitive sa possibilité d'occuper une place dans les sociétés civiles en construction et de contribuer à accroître la capacité du jeu politique à répondre aux aspirations des groupes sociaux qui composent la société.

Dans la mesure où l'Etat est le plus souvent l'interlocuteur principal d'OP ayant acquis une certaine envergure, il paraît illusoire, voire malvenu, de confier à l'administration des missions visant à renforcer les capacités stratégiques des OP. Les dispositifs mis en place doivent garantir

l'indépendance, la qualité et la confidentialité minimale requise pour ce genre d'appui. Dans cet esprit, on peut se demander si les outils classiques de l'aide sont adaptés à ce défi. La rigidité des procédures de l'aide, de plus en plus soumises aux exigences comptables (liées à la redevabilité—*accountability*—de l'aide publique vis à vis des opinions publiques du Nord), va en sens inverse d'une exigence de souplesse et d'adaptabilité dans ce domaine du renforcement des capacités stratégiques. Quelques exceptions sont à remarquer : la coopération suisse a pu développer un travail d'accompagnement dans la durée de quelques mouvements paysans en Afrique de l'Ouest et du Centre. D'autres agences comme l'Agence française de développement (AFD), le ministère français des Affaires étrangères et la Banque Mondiale expérimentent des formes d'appui direct à des OP. Reste à savoir si les procédures et les outils existant au sein de ces agences sont en mesure de s'adapter aux exigences de souplesse et de réactivité que demande un partenariat direct avec une organisation.

En Côte d'Ivoire, la coopération française soutient l'Anopaci (Association nationale des Organisations professionnelles agricoles de Côte d'Ivoire) qui réunit 10 fédérations nationales de producteurs agricoles. Elle lui apporte les moyens d'organiser des formations et de mobiliser de l'expertise sans définition préalable du contenu exact des prestations. Cet appui lui permet de préparer plus efficacement les négociations et les concertations qu'elle doit mener avec les représentants du gouvernement. L'Anopaci devient progressivement un acteur incontournable dans le contexte agricole ivoirien. Les principaux bailleurs de fonds intervenant dans le secteur (Union Européenne, Banque Mondiale, AFD) ont reconnu le rôle primordial d'une association comme l'Anopaci pour défendre les intérêts de la profession agricole

dans le contexte actuel très mouvant du secteur agricole.

Les ressources financières. Les débats évoquent souvent la difficulté pour les OP de mobiliser des ressources financières internes. Les cotisations des membres représentent le plus souvent des ressources très modestes et les marges prélevées sur des services ou sur l'activité économique des OP représentent des gisements de ressources financières limitées du fait de la concurrence croissante introduite par le marché. À ces ressources internes sont opposées les fonds extérieurs apportés par les agences d'aides. Ces fonds extérieurs représentent souvent une part importante de la surface financière des OP mais pose les questions fondamentales de la durabilité de cette situation et de son caractère ambigu. Une OP dépendant trop exclusivement de ressources financières extérieures peut-elle légitimement revendiquer une autonomie réelle ? De plus en plus, des alternatives sont recherchées par la mise en place de mécanismes visant à **mobiliser des ressources négociées issues de l'activité agricole**. Des fonds constitués par des prélèvements sur les filières, des fonds rétrocédés (type STABEX) constituent des ressources dont les OP peuvent légitimement revendiquer le contrôle et, dans certains cas, l'utilisation directe pour financer leur fonctionnement de leur activités. Ce type de mécanismes posent la question plus générale du financement de l'agriculture et de la place que peuvent tenir les représentants d'agriculteurs dans ce domaine.

C'est le cas par exemple des fonds mobilisés dans la filière avicole en Côte d'Ivoire à partir d'accords passés entre les producteurs et les autres acteurs économiques de cette filière (transformateurs et fournisseurs d'aliments). La mise en place de cadres interprofessionnels permet ce genre de mécanismes dont la durabilité dépend en grande partie de la volonté des pouvoirs publics. Le témoignage de Jean-Claude Sabin

est aussi précieux : ce sont souvent les résultats obtenus par l'activité de lobbying qui permettent, de manière indirecte, de financer ce même travail de lobbying.

Les analyses prônant un autofinancement des OP semblent peu réalistes. Le pragmatisme pousse plutôt à essayer d'identifier les acteurs réellement intéressés par l'accroissement des capacités des OP pour ensuite imaginer et avoir le courage politique de mettre en place des mécanismes financiers en mesure de soutenir les OP dans la durée.

Au Mali, le centre de prestation de service de Niono tente de négocier avec la banque agricole un financement dans la durée pour renforcer les capacités de gestion des groupements, donc leur capacité à mieux rembourser leurs crédits et à en contracter d'autres.

Questions et pistes pour l'avenir

L'importance de l'information. La nécessité d'une information stratégique a été évoquée pour les OP. La mobilisation et le traitement de cette information (« savoir digérer l'information ») requiert des ressources humaines de qualité au service des OP. L'indépendance de l'information est aussi fondamentale : on constate souvent que ce sont les acteurs économiques dominant les filières, comme les sociétés cotonnières par exemple, qui veulent avoir le monopole de l'information aux producteurs.

L'expérience du réseau APM Afrique dans ce domaine est intéressante. Ce réseau, à travers ses membres sur le terrain et l'expertise qu'il peut mobiliser apporter aux OP des filières cotonnières des informations stratégiques et les accompagne dans l'analyse de ces informations pour qu'elles constituent des ressources du renforcement des capacités des OP à négocier leurs intérêts. Le caractère international de ce réseau permet aussi aux responsables d'OP de sortir du face-à-face avec leurs interlocuteurs directs, d'élargir

leurs références, de diversifier leurs alliances avec d'autres OP, autant d'ingrédients d'un renforcement durable de leurs capacités stratégiques.

Ne pas laisser l'Etat de côté. La **volonté politique de l'Etat** est déterminante. On imagine mal des OP pouvoir accroître leurs capacités techniques et stratégiques dans la durée sans un aval minimal de l'Etat. Même si le poids de certaines agences d'aide permet de lever provisoirement ce genre de contrainte, le développement dans la durée d'un mouvement paysan solide implique nécessairement un Etat bienveillant et prêt à partager une partie de ses prérogatives sur la conception et la mise en œuvre des politiques publiques pour le secteur rural. L'Etat est aussi le garant des **aspects réglementaires et juridiques** : il lui revient de d'élaborer des cadres favorables en évitant qu'ils soient calqués sur des modèles extérieurs. Enfin, la politique macro-économique et fiscale, menée sous l'impulsion du ministère des finances, a une incidence directe sur les capacités de développement de l'agriculture et des OP.

Il faut signaler aussi le rôle croissant des firmes privées dans les agricultures du Sud (fournisseurs d'intrants, acheteurs et transformateurs de produits agricoles) : les OP sont souvent en position dominées dans les relations qu'elles entretiennent avec ce type d'acteur. Là encore, la volonté politique de l'administration est déterminante pour **fixer des règles du jeu** et permettre des relations mieux équilibrées entre OP et entreprises privées.

Diversifier les partenariats. La tendance observée est souvent de trouver une relation de face-à-face entre une OP et un organismes d'appui ou une ONG. Ce type de partenariat à deux est souvent déséquilibré malgré les bonnes intentions. Des expériences analysées dans ce séminaire ont montré la richesse de partenariats multiples entre une OP et des interlocuteurs divers (FONGS et CNCR au

Sénégal). La diversification des partenariats représente pour une OP l'occasion de sortir d'une relation avec ce que l'on peut appeler un « partenaire-propriétaire ».

Appuyer les OP mais aussi leur laisser investir des espaces. Les agences d'aides et les organismes d'appui combinent souvent des actions d'appui directe aux OP avec un accompagnement des OP pour qu'elles occupent des espaces de négociation et participent aux décisions qui les concernent. Dans ce domaine, les agences d'aide et en premier lieu la Banque Mondiale portent une responsabilité particulière : leur dialogue avec les pouvoirs publics leur donne des moyens pour favoriser la réelle prise en compte des OP dans les instances où se définissent les politiques agricoles mais aussi macro-économiques et fiscales qui ont des conséquences directes sur l'activité des OP.

La **décentralisation** est une des composantes des changements en cours dans le paysage politique des pays africains. Ce processus, très hétérogène selon les pays, contribue le plus souvent à l'introduction à terme de nouveaux acteurs dans le jeu politique local et la création de nouveaux espaces de pouvoir (politique, financier). La question des articulations entre les OP et le champ politique local peut avoir des incidences sur les mécanismes de renforcement des capacités des OP : opportunités de financements locaux, possibilités de prises de responsabilités dans les nouvelles instances politiques locales entraînant un accroissement des capacités stratégiques des leaders paysans.

A Madagascar, le Projet Sud-Ouest est un bon exemple de combinaison d'actions destinées directement au renforcement des capacités des OP (capacités techniques et représentation à travers la Maison du Paysan) et d'actions cherchant à favoriser la concertation locale entre les pouvoirs publics, les opérateurs privés et les différents

acteurs concernés par le monde rural (participation au Comité régional de développement). L'expérience de ce projet montre que la concertation n'est pas chose facile et qu'elle demande un apprentissage de la part de tous les acteurs concernés (voir le cas concret présenté en introduction de la session 3).

La pression extérieure pour la constitution d'organisations paysannes de dimension nationale constitue une contrainte pesante dans le lent mécanisme de renforcement des capacités des OP. Sollicitées de part et d'autres, courtisées par les uns et ignorées ou dénigrées par les autres, les OP d'envergure nationale se trouvent contraintes de dépenser une énergie importante pour évoluer dans le jeu complexe des multiples cadres de concertation et autres programmes de renforcement des OP bâtis par les agences d'aide sans concertation entre elles. A l'image des effets parfois déstructurant de l'aide par rapport aux institutions (voir travaux du Club du Sahel), ces multiples sollicitations conduisent parfois à affaiblir des capacités pourtant acquises difficilement. Dans ce domaine, les agences d'aide ont une responsabilité importante qui pourrait se concrétiser par l'élaboration d'une déontologie d'intervention dans ce domaine particulier qu'est le renforcement des capacités des OP.

Un des défis actuels de l'aide vis-à-vis du renforcement des capacités des OP est de les laisser investir des espaces de négociation et de décision sans interférer sur leur dynamique et en acceptant de perdre la maîtrise des moyens financiers et humains mis à disposition de ces OP. Cet état d'esprit est à l'opposé de la culture actuelle dominante au sein des agences d'aide qui tend à accentuer les procédures de contrôle et de maîtrise des moyens financiers et humains mis à disposition des pays du Sud en général et des OP en particulier.

Et quelles capacités renforcer chez les agences d'aides et les organismes d'appui ? Des prises de paroles de responsables paysans lors du séminaire ont très justement souligné le fait que le renforcement des capacités ne devait pas se faire à sens unique. Il ne s'agit pas uniquement d'amener les OP au niveau des agences d'aides mais de permettre aussi à celles-ci d'être plus à l'écoute des OP et de mieux comprendre leurs contraintes et leurs atouts.

Les agences d'aides et les organismes d'appui devraient renforcer :

- Leurs capacités d'écoute et de compréhension des évolutions économiques et sociales en milieu rural
- Leur capacité à respecter les rythmes propres des OP qui ne correspondent pas au rythme comptable qui régit le fonctionnement des agences d'aides. Cela demande d'innover dans les mécanismes de financement et les procédures vers plus de souplesse et des formes plus légères de contrôle a posteriori.
- Leur capacité de dialogue et de coordination. Dans ce domaine, les déclarations d'intentions sont nombreuses mais, dans la réalité, chacun cherche le plus souvent à « coordonner les autres ».

Partenariat organisations de producteurs, recherche, vulgarisation

Jean Zoundi, Marie-Hélène Collion, et Henri Hocde

Depuis les années 80, nombreux sont les pays qui ont pris conscience de la nécessité d'une implication effective des bénéficiaires que sont les producteurs dans le processus de génération et de diffusion de technologies. Les institutions de recherche et de vulgarisation ont introduit des réformes au niveau de leurs approches et des mécanismes de liaisons, les institutions elles-mêmes ont évolué sous la poussée des producteurs de mieux en mieux organisés. Ceux-ci se sont d'ailleurs organisés dans certains cas pour combler le vide laissé par des institutions de recherche et de vulgarisation défailantes. Les modes de financement ont eux aussi évolué, sous l'influence des parties prenantes : principalement, les donateurs, mais aussi les gouvernements et les producteurs organisés. Dans ce qui suit, nous ferons le point de ces évolutions à travers quelques exemples. Nous examinerons ensuite dans quelles conditions ces changements sont possibles et dans quelle mesure des partenariats effectifs peuvent se mettre en place grâce à ces évolutions.

Les évolutions initiées par les institutions de recherche et de vulgarisation

Un grand nombre de systèmes nationaux de recherche et de vulgarisation ont introduit des mécanismes institutionnels et des méthodes d'intervention pour mieux impliquer les producteurs. Ainsi, en Afrique au sud du Sahara, parmi les actions visant à promouvoir la participation des principaux bénéficiaires, on peut noter à titre d'exemple :

- (a) Le changement des modes d'intervention pour une plus grande participation des producteurs, notamment à travers: (i) les programmes de recherche-développement ou de recherche sur les systèmes de production ; (ii) l'adoption des méthodes de diagnostic participatif en vulgarisation dans le but de permettre l'émergence des besoins effectifs d'appui- conseil ;
- (b) Des actions visant à permettre aux bénéficiaires d'être régulièrement consultés et de contribuer à l'orientation des programmes de recherche et de vulgarisation. Cette volonté est illustrée à travers notamment : (i) les mesures en faveur de la décentralisation de la recherche pour mieux la rapprocher des

- utilisateurs, (ii) la mise en place de cadres de concertation périodique entre chercheurs, vulgarisateurs et producteurs (Comités Techniques Régionaux, Comités Régionaux d'Orientation, Research & Extension Liaison committee, Commissions des utilisateurs, selon les pays).
- (c) Des mesures incitatives pour amener les chercheurs à se mettre à l'écoute des producteurs et de leurs organisations et répondre promptement à leurs demandes. Il s'agit notamment de l'introduction de critères d'évaluation et de promotion pour l'évaluation des chercheurs qui tiennent compte des exigences d'une recherche au service du développement.

En Amérique Centrale et du Sud, la même préoccupation existe depuis une vingtaine d'années avec des réponses méthodologiques similaires pour impliquer les producteurs à travers l'approche système. En 1974, à l'ICTA (Instituto de Ciencia y tecnología agrícola) au Guatemala, spécialisé dans la recherche en milieu paysan, 80 % des chercheurs travaillaient avec des agriculteurs selon l'approche système. La renommée de l'Institut, assise sur une solide compétence, avait atteint toute la région. ICTA avait monté sa propre école de formation CAPA, pour former ses chercheurs à l'approche système. Le Honduras l'avait suivi dans cette voie pendant quelques années, ainsi que le Costa Rica. Le Costa-Rica sut maintenir une certaine continuité dans ses efforts pour améliorer les rapports institutionnels entre la recherche et la vulgarisation. De nombreux projets ou programmes ont concrétisé la démarche : PIPA (projet d'accroissement de la productivité agricole), Programme INVEX (recherche- vulgarisation), Programmes MAG-FAO (bassin versant et vulgarisation) ou MAG-Priag (renforcement de la recherche agronomique). Le CATIE (Centro de agronomía tropical para la investigación y la enseñanza) connut ses heures de gloire en tant que porte-parole de l'approche système

de production. Le CIMMYT (Centro Internacional de Mejoramiento para el Maíz y Trigo) fut un promoteur clé de cette démarche. Il a formé grand nombre de chercheurs, vulgarisateurs, économistes et formateurs de la région sur ce thème. Quelques universités (trop peu) ont inscrit cette démarche dans leur cursus.

Les réorganisations institutionnelles pour rendre les institutions comptables de résultats envers les producteurs

Parallèlement à cette évolution dans les approches, engagée au sein des structures de recherche et de vulgarisation, une dynamique s'est également amorcée au sein des nouveaux dépositaires d'enjeux que sont les organisations de producteurs (OP). Cette évolution est en relation avec le nouveau contexte marqué de désengagement de l'Etat et de responsabilisation des OP pour la prise en charge de certaines fonctions. Cela a abouti à l'émergence dans bon nombre de pays d'organisations de producteurs à différents niveaux d'échelle. Une fois organisés, les producteurs **peuvent devenir des** interlocuteurs incontournables des services de recherche et de vulgarisation, de part l'expression d'une demande organisée et, du fait qu'il sont organisés, de leur poids financier et social sur les institutions.

Sous l'impulsion des producteurs organisés et dans un contexte de désengagement de l'Etat, les réorganisations institutionnelles ou nouveaux mécanismes de financement sont mis en place. Ils visent à impliquer les producteurs dans la gestion des institutions et la détermination de l'agenda de recherche et de vulgarisation et à rendre les institutions de recherche et de vulgarisation comptables de résultats envers les utilisateurs. Il s'agit en particulier de : (i) l'évolution des statuts des institutions, d'un statut d'établissement public vers celui

d'établissement public/privé ; (ii) la mise en place de fonds de recherche séparant le financement de la recherche de son exécution ; (iii) la mise en place de financement directement au niveau des OP.

Evolution des statuts des institutions vers un statut de type public/privé

En Afrique au sud du Sahara, le statut des institutions de recherche ou de vulgarisation évolue dans certains contextes, vers des statuts de type sociétés d'économie mixte avec une participation majoritaire ou minoritaire de l'Etat dans le capital social, leur permettant de faire entrer des utilisateurs dans le Conseil d'Administration. Il s'agit par exemple, pour la vulgarisation, de l'Agence Nationale de Conseil Agricole et Rural au Sénégal avec 49% de participation des privés (y compris les OP) et des collectivités locales, de l'Agence nationale de Développement Rural (ANADER) en Côte d'Ivoire (65% des parts détenues par les producteurs). Pour la recherche, on peut citer le Centre National de la Recherche Agronomique (CNRA) en Côte d'Ivoire avec une participation de 60% des producteurs au capital social, et de l'Institut de Recherche Agronomique du Togo (ITRA ; 40% des parts aux producteurs).

Les institutions ont évolué aussi en Amérique Latine, où l'exemple le plus remarquable est celui de l'Institut National de Recherche Agronomique (INIA, Uruguay).. En 1990, l'institut, jusque là une institution de type public, est devenue une institution semi-privée, où les producteurs détiennent 50% du capital et financent 50% des coûts de fonctionnement de l'Institut à partir de taxes fiscales et parafiscales, l'Etat finançant l'autre partie à partir de son budget.

Il faut noter que ces évolutions sont possibles lorsque des mécanismes de financement de la recherche à partir des taxes fiscales et parafiscales peuvent être mis en

place comme c'est le cas en Côte d'Ivoire, au Togo ou en Uruguay. Pour le Sénégal, ces mécanismes sont encore à mettre en place. Dans des contextes où les productions agricoles ne permettent pas de tels prélèvements, ces changements institutionnels ne sont probablement pas possibles.

Le fait que les utilisateurs directs des résultats de recherche président et soient majoritaires dans les conseils d'administration leur permet de s'assurer que les programmes de recherche et de vulgarisation répondent aux besoins des utilisateurs à travers les budgets-programmes que le conseil d'administration vote. Dans la mesure où ces institutions ne sont plus des institutions publiques, des modes de gestion du personnel qui visent à promouvoir une culture de résultats et de service aux clients, et à récompenser les meilleures performances peuvent être plus facilement introduits. L'évolution des comportements des chercheurs de l'INIA de l'Uruguay est à ce titre tout à fait spectaculaire. Jusqu'en 1990, les modes de gestion étaient ceux du service public, et les chercheurs n'avaient pas de compte à rendre aux producteurs. Depuis 1990, les chercheurs ont développé une attitude d'écoute et de réponse à la demande des producteurs : les producteurs votent un budget programme pour des activités spécifiques et les chercheurs leur rendent compte lors de la réunion suivante du conseil d'administration.

La mise en place de fonds de recherche, dissociant le financement de la recherche de son exécution

Les fonds ou fondations de recherche, avec des caractéristiques diverses, se sont surtout développés en Amérique Latine et dans une moindre mesure en Asie. Ils tendent maintenant à se développer également en Afrique au sud du Sahara. Le principe de ces

fonds est de séparer le financement des activités de recherche de leur exécution. Les objectifs visés à travers leur mise en place sont divers. Il s'agit avant tout de mieux cibler les financements par rapport à des objectifs précis, ce qui n'est le cas lorsque le financement est mis directement à la disposition des institutions de recherche. Il s'agit aussi de promouvoir les collaborations entre toutes les entités nationales menant des activités de recherche et par la même d'exploiter aux mieux les ressources, humaines et physiques dont le pays dispose. Enfin les fonds permettent d'améliorer la qualité de la recherche en introduisant des processus de sélection des activités de plus rigoureux.

Par rapport à l'objectif d'une meilleure adéquation entre offre et demande, ces fonds obligent les chercheurs à répondre à une demande. De manière schématique, le mécanisme est le suivant : des appels d'offres pour un certain nombre de thèmes de recherche sont lancés. Les équipes de recherche répondent aux appels d'offres en présentant des propositions de recherche qui sont généralement sélectionnées par une commission scientifique sur la base de la qualité scientifique de la proposition. Les propositions peuvent être ensuite définitivement approuvées par un comité de gestion comprenant les utilisateurs, sur la base de la présélection de la commission scientifique. Ces fonds peuvent donc faire intervenir les utilisateurs soit en amont, dans la définition des thèmes de recherche sujets à compétition soit en aval dans la sélection finale des propositions de recherche soumises au financement.

Les exemples de ces fonds ou fondations pour la recherche sont nombreux : citons en particulier pour l'Amérique Latine, la FIA (Fondation pour la recherche agricole, Chili) ; le PRODETAB (Programme d'appui au développement de technologies agricoles pour le Brésil) ; FPTA (Fonds de promotion de technologie agricole/Uruguay) ; Fonds

compétitif (Equateur). Pour l'Afrique, le Fonds de recherche agricole (Kenya). Pour l'Asie, le Fonds compétitif (Indonésie).

La recherche ou la vulgarisation contractée par les OP soit à partir de leurs propres fonds soit à partir de financements externes

Deux mécanismes existent : soit à partir de fonds de recherche ou de vulgarisation pour les utilisateurs ; soit à partir de financements dont disposent les OP.

Les fonds de recherche pour utilisateurs.

La mise en place de ces fonds, de recherche ou de vulgarisation, est souvent le fait des donateurs qui s'assurent ainsi que la recherche répond à la demande. Ces fonds permettent aux organisations de producteurs d'avoir accès à des financements pour faire faire de la recherche sur des thèmes qu'ils ont eux-mêmes identifiés. La différence avec les fonds précédents est que le mécanisme de déclenchement du financement revient aux utilisateurs. C'est le cas par exemple du Mali avec le Fonds de recherche des utilisateurs, géré par le Comité National de la Recherche Agronomique. Au Venezuela, il existe aussi un fonds auquel les utilisateurs peuvent avoir accès pour recruter les services de techniciens agricoles vulgarisateurs. Les utilisateurs sont soit des OP formellement reconnues, soit des groupes d'intérêt producteurs/communes rurales.

Le PRONATTA (Programme national de transfert de technologie agricole, Colombie) orienté vers la recherche-développement et le transfert de technologies, est sans doute le fonds qui permet de répondre au mieux à la demande des utilisateurs. En effet, le financement peut être déclenché soit par des chercheurs qui présentent une proposition de recherche ; soit surtout, par des utilisateurs qui préparent une requête technique et

financière pour un appui de service (formation, vulgarisation, recherche) pour lequel le Fonds fait ensuite un appel d'offres. Les utilisateurs peuvent être soit des OP, des communes rurales, des ONG ou des privés. Au niveau de chaque région, des équipes de consultants engagés par le secrétariat exécutif du Fonds procèdent à une pré-sélection. La liste de projets pré-sélectionnés est ensuite proposée à l'approbation finale d'un comité de sélection au niveau national. Des forums de concertation (*nodos*, en espagnol) au niveau de la région permettent de réunir tous les acteurs du développement et les parties prenantes pour les informer. Le système permet la séparation entre la préparation des projets (réalisée par l'utilisateur), leur sélection (système PRONATTA) et l'exécution, réalisée par un fournisseur de services ou sous contrat tripartite.

Des financements gérés directement par les OP. C'est le cas où les producteurs contractent des activités de recherche ou de vulgarisation directement à partir soit de leur propre financement, soit à partir de financements mis à leur disposition par les donateurs. Le premier cas est celui d'organisations de producteurs disposant de suffisamment de revenus pour financer eux-mêmes des activités de recherche (Fédération des planteurs de café de Colombie, ou de thé du Kenya, Coopérative des producteurs d'agrumes du Maroc, etc...).

Mais de plus en plus, nombre de bailleurs de fonds mettent des fonds directement au niveau des OP pour leur permettre de faire exécuter des activités de recherche dans les domaines qui les intéressent. Citons à titre d'exemple pour l'Afrique, la Fédération des Paysans du Fouta-Djalon (Guinée) qui reçoit des financements de l'Agence Française de Développement qu'elle utilise en partie pour de la recherche. En Amérique Latine, El Ceibo (Fédération des coopératives de producteurs

de cacao) a reçu d'importants financements de bailleurs de fonds, en particulier la Coopération Suisse pour le développement de technologies et a même établi sa propre unité de recherche et d'appui-conseil, Coopeagro.

Ce mécanisme ressemble au précédent, avec la différence que dans le second cas, c'est l'OP qui gère le financement alors que dans le premier cas, le fonds est géré par une agence indépendante (cas du Mali, où le fonds est géré par le Comité National de la Recherche Agronomique).

Un autre cas de figure est celui où la collaboration entre l'OP et la recherche n'est pas financée directement par l'OP, mais par une ONG ou un projet qui intervient également en appui à l'OP. C'est le cas par exemple de la collaboration entre l'Institut de Recherche Agronomique de Guinée et la Fédération des Planteurs de Café qui est financé par un projet de l'Agence française de développement (Voir annexe) ou celui de la Fédération des Unions des Groupements NAAM du Burkina Faso dont la collaboration avec l'Institut de l'Environnement et de Recherches Agricoles est financé en partie par des ONG, en partie par la Fédération elle-même.

Les initiatives des OP en marge d'institutions de recherche et de vulgarisation défaillantes

Dans certains contextes, en particulier en Amérique Centrale, les institutions de recherche et de vulgarisation ne sont plus en mesure de répondre aux demandes des producteurs. Les petits agriculteurs qui au niveau local et dans un contexte de crise, s'orientent vers une utilisation maximale de leurs ressources propres en développant des systèmes à faible niveau d'intrants externes et à forte connaissance technique ne trouvent pas de répondant au niveau de la recherche

pour plusieurs raisons. D'une part, les instituts de recherche ont accumulé une expérience principalement autour des systèmes à fort niveau d'intrants. D'autre part, la structure des institutions de recherche, leur mode d'organisation, la formation de leurs chercheurs peu habitués à saisir et comprendre la complexité des relations avec les utilisateurs, constituent de sérieuses entraves à l'établissement d'un réel partenariat. Enfin, la pénurie actuelle de financement et l'hémorragie des chercheurs qui s'en suit font que les institutions ne disposent pas assez d'éléments pour réorienter leurs recherches et répondre à la demande des producteurs, quelque soit le point d'entrée technique (lutte intégrée des ravageurs et maladies, conservation des sols, fertilité, diversification).

En réaction à l'absence de réponse de la part des institutions de recherche, ont émergé des groupes d'agriculteurs-expérimentateurs. Les paysans font ainsi la preuve que même en conditions difficiles (zones de montagne ou marginales) existent des débuts de solutions adaptées à la variabilité de leurs situations, de leurs cultures, de leur gestion technique.. Ils conduisent des expérimentations très variées, produisant directement des résultats applicables chez eux. Beaucoup concernent la gestion des ressources naturelles mais aussi la gestion de la fertilité, l'introduction de variétés nouvelles, la diversification, la lutte intégrée contre ravageurs et maladies. La diversité des résultats qu'ils produisent, finement adaptés à la diversité de leurs situations, contraste avec les réponses standard que les chercheurs ont tendance à produire. Ils accumulent de l'expérience, se professionnalisent.

Au-delà de la mise en place d'une dynamique, d'un mouvement, ils font la démonstration qu'il est possible de faire de la recherche autrement et que les paysans ne sont pas que des consommateurs d'information mais aussi des producteurs de connaissance et des diffuseurs efficaces. Les

échanges structurés entre agriculteurs-expérimentateurs des différents pays ou entre différentes régions d'un même pays prennent de plus en plus d'importance en Amérique centrale. Répondant à des stratégies bien définies, insérés dans des plans d'action, visant des objectifs précis, ils démontrent leur efficacité. Ces groupes d'agriculteurs-expérimentateurs pourraient constituer dans certains cas des partenaires privilégiés des organisations paysannes vis à vis des services de recherche.

Les enseignements

- *Quels sont les contextes favorables qui permettent l'émergence de ces changements ?*
- *Dans quelle mesure ces changements vont permettre d'établir des partenariats effectifs entre organisations de producteurs, recherche et vulgarisation ?*

Le contexte institutionnel (Etat, services publics)

Le désengagement de l'état est certainement un élément nécessaire pour les réorganisations institutionnelles, et l'implication des privés et de la société civile dans l'élaboration de politiques de développement agricole. Egalement, la volonté des Etats de créer un cadre législatif favorable à l'émergence et au développement des OP est primordial. Dans certains pays l'Etat a joué un rôle actif en créant le cadre législatif et juridique pour favoriser l'émergence d'OP fortes, mais a parallèlement contribué à la création d'OP peu crédibles ou souffrant d'un manque de légitimité du fait qu'elles restaient des organisations induites. Dans d'autres cas, il a travaillé à étouffer la dynamique de création des OP, ou a travaillé à leur récupération, pour des mobiles purement politiques. Dans

d'autres cas également et à la faveur des politiques de désengagement, l'Etat n'a pas assumé sa responsabilité en ce qui concerne le renforcement de la capacité de ces nouveaux acteurs, créant ainsi une situation que certaines OP qualifient de « démission ». Cet ensemble de facteurs qui n'offre pas un cadre propice à l'établissement de relations de partenariat entre les OP et les autres acteurs (recherche et vulgarisation notamment) demeure la réalité dans bon nombre de pays.

Du côté des institutions, une réelle volonté de décentralisation des structures est essentielle pour permettre leur rapprochement avec les utilisateurs. Egalement la politique d'orientation de la recherche doit privilégier le service au développement ce qui doit se traduire par des mesures incitatives au niveau des systèmes d'évaluation et de promotion des chercheurs, des mécanismes de concertation qui favorisent le dialogue avec les OP et l'adoption de méthodologies de développement participatif de technologies.

Cependant, il convient d'être réaliste. Tant que les institutions de recherche et de vulgarisation demeurent des services étatiques, la mise en œuvre de mécanismes visant à rendre la recherche comptable de résultats vis-à-vis des utilisateurs est très difficile. Par exemple, il est très difficile d'introduire des procédures de gestion du personnel qui tiennent compte des résultats atteints et du service offert aux clients dans le cadre de la fonction publique. Enfin, l'instabilité chronique des institutions de recherche sur le plan financier constitue un facteur peu propice à l'établissement de liens avec les OP, comme le cas de l'Amérique Centrale le démontre amplement.

Les organisations de producteurs

Le facteur clé pour que ces changements institutionnels permettent d'établir des partenariats effectifs est l'existence d'organisations paysannes bien structurées, responsabilisées et porteuses d'avenir pour

leurs membres, aptes à négocier avec les autres partenaires. Dans bien des cas, les organisations faïtières manquent de légitimité et ne sont pas toujours représentatives des OP à la base. Leur crédibilité vis à vis des institutions de recherche et de vulgarisation est donc loin d'être assurée. Ces organisations doivent également être capables de réaliser un diagnostic de leur contraintes. Puis, à partir de leur vision de leur avenir, être capable de définir leurs objectifs et leurs priorités et être en mesure de *négocier* avec les institutions de recherche et de vulgarisation pour obtenir les services correspondants. Cette capacité organisationnelle et technique des OP est fondamentale pour l'établissement des partenariats. Elle est également fondamentale pour que les OP soient membres effectifs des conseils d'administration, ou pour que des mécanismes de financement de type « fonds pour les utilisateurs » du Mali, ou PRONATTA en Colombie fonctionnent, ou pour que les donateurs puissent mettre des fonds directement au niveau des OP. En effet, ces fonds ne peuvent être fonctionnels que si les OP sont capables d'exprimer une demande.

L'existence d'OP fortes est certainement liée à celle de responsables paysans, dotés de qualité de « leadership » et porteurs d'un « projet » pour les membres de leur organisation. Elle est liée aussi à l'existence d'un environnement favorable créé par l'Etat, qui doit accompagner son désengagement d'actions concrètes pour accompagner les acteurs de la société civile dans leur nouveau rôle. Enfin, les autres acteurs (ONG et projets) doivent jouer un rôle de facilitation et d'appui.

Il faut être conscient du fait que les OP fortes n'existent pas ex nihilo. La formation sous tous ces aspects est nécessaire pour l'émergence d'OP fortes, et par conséquent elle constitue un facteur primordial pour la réussite de partenariat avec la recherche ou la vulgarisation.

*Les fonds comme mécanismes
de promotion de services
à la demande*

Dans quelle mesure le financement de la recherche à travers un fonds incite les chercheurs à mieux répondre aux demandes des producteurs est largement dépendant de : (i) la façon dont sont déterminés les thèmes de recherche qui vont faire l'objet d'appel d'offres ; (ii) l'autonomie des organes de gouvernance par rapport aux institutions de recherche ; (iii) la participation effective des utilisateurs dans les organes de gouvernance et l'indépendance des organes de gouvernance par rapport aux institutions de recherche : cette dernière est fondamentale pour s'assurer que ce sont les demandes des utilisateurs qui prévalent. En effet certains de ces fonds se contentent de traduire en thèmes de recherche, sujets à compétition ou sélection, les plans stratégiques de recherche agricole (c'est le cas du fonds de recherche en Indonésie) ; d'autres restent très orientés par les chercheurs dans la mesure où ils restent gérés par les institutions de recherche. C'est le cas du Fonds de recherche du Kenya, géré par l'Institut de Recherche Agronomique du Kenya (KARI) ou celui de PRODETAB, géré par EMBRAPA (Brésil).

De la même façon, la composition des organes de gouvernance du fonds joue un rôle prépondérant. S'il s'agit uniquement d'une commission scientifique qui décide, sur la base de critères scientifiques, sans un comité de gestion faisant intervenir les utilisateurs, les propositions financées peuvent être loin de correspondre à une demande d'utilisateurs. Ou bien, il peut s'agir d'un comité de gestion dans lequel les utilisateurs sont sous représentés ou mal représentés. La composition des organes de gouvernance, leur mode de fonctionnement et les procédures d'identification des thèmes sujets à appel d'offres font donc dans une large mesure déterminer si le fonds est

véritablement un instrument qui permet aux utilisateurs d'orienter les allocations de ressources sur des thèmes qui leur sont prioritaires. Comme décrit ci-dessus, le PRONATTA de Colombie constitue un des meilleurs exemples de fonds faisant intervenir largement les utilisateurs dans l'identification des thèmes de recherche et la sélection des propositions.

Les questions pendantes

Au vu de cette analyse, plusieurs questions méritent d'être posées:

- *L'existence d'OP ayant de réelle capacité pour établir des relations de partenariat avec la recherche et la vulgarisation.* On ne peut parler de partenariat que lorsqu'on a en face des OP ayant une capacité effective de dialogue avec les autres partenaires. Il demeure indéniable que l'expression de la demande, la conduite de la négociation, de même que la mobilisation des ressources nécessaires à l'établissement du partenariat dépendent étroitement du renforcement de la capacité des OP. Quelle est la place de la formation? Et quels seraient le rôle et les responsabilités de l'Etat et des autres partenaires ?
- *Les réorganisations institutionnelles nécessaires pour permettre la prise en compte et le traitement de la demande des OP par la recherche et la vulgarisation.* Comment s'assurer que les chercheurs et les vulgarisateurs soient comptables de résultats envers les producteurs ? La solution est-elle de faire évoluer les institutions vers des structures de type public/privé telle que celle de la Côte d'Ivoire ou de l'Uruguay ? Mais que faire dans le cas de figure où il n'y a pas de possibilité de financement de la recherche par les producteurs à partir des taxes fiscales et parafiscales ou que les taxes fiscales et parafiscales ne couvrent

- qu'une partie des spéculations d'un pays?
- *Les fonds de recherche type PRONATTA (Colombie) ou Fonds de recherche pour les utilisateurs (Mali) peuvent-ils être des alternatives à l'appropriation des institutions de recherche par les OP dans la mesure où ils permettent aux OP de contractualiser la recherche et la vulgarisation en fonction de leurs demandes spécifiques? Dans ce cas, quelles sont les recommandations en matière d'implantation institutionnelle de ces fonds? de composition des organes de gouvernance? de critères et de procédures de sélection? de formation des OP?*
 - *Dans le cas de mutisme de la recherche vis-à-vis de la demande des organisations paysannes et l'émergence d'agriculteurs-expérimentateurs, doit-on aider les organisations de producteurs à renforcer leur capacité de recherche propre et diffuser leurs résultats? Quelle est la fiabilité des résultats ainsi obtenus? leur répliquabilité, l'efficacité de cette recherche? Lorsque les producteurs ont atteint leurs limites, comment les aider à se tourner vers les services de recherche les plus efficaces, là où ils se trouvent? Pourraient-ils utiliser au mieux la mondialisation de la recherche, pour mettre ainsi en place des partenariats qui aillent au-delà des sphères strictement nationales?*

Les études de cas

La *première étude* de cas concerne le partenariat entre la Fédération des Paysans du Fouta Djallon (FPFD) et l'Institut de Recherche Agronomique de Guinée (IRAG). Il donne l'exemple de l'ajustement opéré par les services de recherche et de vulgarisation en réponse à la demande spécifique d'une OP ayant une réelle capacité d'analyse des contraintes et d'identification de solutions, capable de mobiliser ses membres autour de spéculations porteuses économiquement et pour lesquelles elle a la maîtrise des conditions en amont et en aval de la production.

La *deuxième étude* s'appuie sur l'expérience d'une jeune association de producteurs du Sud du Costa-Rica au niveau local. Elle montre le jeu des interactions entre chercheurs et producteurs, jeu qui conduit l'organisation de producteurs à se doter d'une capacité interne de recherche et de négociation avec les services de son environnement. Elle montre ainsi une des voies possibles de collaboration entre organisation de producteurs et recherche.

La *troisième étude*, de niveau national, porte sur la présentation d'une relation de paysan à paysan (Nicaragua). Elle met en relief une situation bien différente, de "pénurie" de recherche, obligeant les paysans à trouver seuls des solutions entre eux.

Les donateurs et les organisations paysannes: Leçons de expériences en cours au Sahel

Serge Snrech

Cette note propose de tirer les enseignements de la collaboration que le Club du Sahel entretient sous diverses formes avec les mouvements paysans au Sahel depuis la fin des années 1980. La situation sahélienne se distingue du reste de l'Afrique par la présence plus massive qu'ailleurs de l'aide (20 % du PIB en moyenne régionale) ; par des conditions climatiques incertaines, qui limitent les potentialités agricoles et entraînent une tendance élevée à la diversification économique des ruraux ; par une paix et une stabilité relativement plus fortes que dans le reste du continent, qui permettent des évolutions de moyen et long termes. Toutefois, en gardant à l'esprit ces spécificités de la région, nous pensons que les enseignements et les questions que l'on peut tirer du cas sahélien peuvent dans une large mesure être transposés à l'ensemble de l'Afrique.

Fournir des outils et des occasions de les mettre en œuvre

La priorité n'est pas tant que faire des projets d'appui aux OP que de faire de la place aux OP dans les projets et, surtout, d'appuyer les projets propres des OP... En d'autres termes, c'est essentiellement dans la pratique que se forge l'identité des OP, dans les succès

pratiques et les échecs sur le terrain. Il faut donc veiller à multiplier les occasions de prise de responsabilité des organisations rurales aux divers niveaux, tout en leur donnant les moyens de préparer et de tirer les conséquences de cette pratique des responsabilités pour leur fonctionnement. En ce sens, le développement des OP relève moins de projets spécifiques que d'un changement d'approche de l'ensemble des interventions en milieu rural.

Parmi les modes d'action qui permettent de développer la capacité des OP, il y a d'un côté les programmes spécifiquement destinés à renforcer les OP :

- acquisition d'information
- acquisition de méthodes sur la gestion interne (techniques d'animation, de communication)
- acquisition de méthodes sur la gestion externe (techniques de lobby).

Mais l'essentiel devrait venir de changements dans le fonctionnement des projets d'appui au développement rural en général, en permettant, à chaque fois que c'est possible et souhaité par les OP (donc sans précipiter les évolutions) :

- l'accès des OP des divers niveaux à l'exercice responsable des arbitrages et de la gestion de la mise en œuvre des choix réalisés;

- la capacité de choisir le type d'appui reçu, son rythme et ses modalités ;
- un suivi-évaluation sans complaisance et largement diffusé, permettant aux responsables et aux membres d'évaluer leurs résultats et leurs marges de progrès ;
- l'ouverture de certaines discussions à des OP non membres, afin de favoriser la connaissance mutuelle des OP et la comparaison des expériences, source de sens critique.

Question : comment favoriser la prise de responsabilités des OP ? Fonds communs de bailleurs, aide-menu où les OP peuvent choisir la nature des prestations, lignes ouvertes d'assistance technique, sur lesquelles les OP peuvent mobiliser une assistance ponctuelle à leur convenance...

Comment donner une marge d'initiative aux mouvements paysans pour organiser leurs propres forums de discussion où ils pourraient convoquer les autres acteurs du développement ?

Aider à mettre en place un marché fluide des services aux ruraux, y compris la représentation

Il existe aujourd'hui une ambivalence du terme OP, qui recouvre à la fois :

- des organisations de type "fonctionnel", basées sur un certain nombre de services rendus aux membres, qui représente la majorité des OP de terrain, .
- des organisations de type "syndical", qui proposent d'assurer la défense d'intérêts catégoriels de groupe socio-professionnels sur la base de l'adhésion volontaire,
- des organisations de type "représentation démocratique", à l'instar des Chambres d'agriculture qui se proposent d'assurer la représentation de l'ensemble des producteurs ;

En outre, le terme OP n'est pas encore clairement distinct du terme ONG qui recouvre encore un certain nombre de ces fonctions, mais également bien d'autres.

Les Etats et les partenaires de coopération peuvent permettre d'éclaircir progressivement ces divers mandats, ou au contraire entretenir la confusion. Pour permettre une décantation progressive des diverses tâches assumées par les OP, et obtenir une efficacité optimale en matière de développement, il nous semble nécessaire de travailler à construire les conditions d'un "marché des services au monde rural", au sens d'un espace où des prestataires de nature diverses sont choisis librement en fonction du rapport qualité-prix de leurs prestations (en donnant un sens large au concept). De notre point de vue, cette construction passe entre autres par les axes suivants :

- fournir un cadre réglementaire relativement explicite, qui précise le mandat et les capacités des divers types de regroupements (GIE, groupements villageois, syndicats, chambres d'agriculture, fédération de groupements...), identifiant à la fois les espaces de compétences exclusives et les espaces de concurrence ;
- faire circuler l'information sur les activités et la gestion des OP, mettre plus d'énergie dans l'information et le compte-rendu du leadership vers les membres, que dans le tête à tête leadership-bailleurs...
- harmoniser progressivement les conditions financières des appuis fournis aux OP à travers des cahiers des charges communs, afin d'éviter que la "chasse aux opportunités" vers le donateur le plus généreux prenne le pas sur la recherche d'efficacité ;
- favoriser le pluralisme et une concurrence raisonnable entre OP et autres prestataires de services, ne pas tomber dans le "tout OP" ;

- encourager la mouvance des ONG à se définir positivement à partir du type de services rendus (formation, recherche, intermédiation technique ou financière, engagement militant...), pour limiter leur propension à parler à la place des mouvements d'acteurs du type OP.

Question : comment introduire la notion d'efficacité et de rapport qualité prix dans le développement des OP, tout en reconnaissant que leur fonction institutionnelle et politique est parfois difficilement quantifiable ?

Aider les OP à se situer dans le cadre plus vaste de la transformation des agricultures des PVD

Les organisations de producteurs émergent et se développent dans un cadre très mouvant, à la fois sur le plan économique (libéralisation, urbanisation, baisse de la part de l'agriculture dans le PIB et montée parallèle du secteur agro-alimentaire), sur le plan institutionnel (redéfinition du rôle des Etats avec l'ajustement structurel, mise en place de processus de décentralisation dans de nombreux pays...) et même dans le domaine plus strictement agricole (évolution des pratiques et des régimes fonciers, des techniques de production, développement du salariat agricole, différenciation sociale croissante...). Si l'on admet que les OP et le mouvement paysan se structurent dans la durée, alors il est important d'aider les OP à mieux identifier les enjeux et les acteurs importants à moyen terme et à se positionner face à eux, et pas seulement face aux urgences du moment. Parmi ces enjeux et ces acteurs, on peut retenir, en particulier :

- sur le terrain, intégrer les implications de la décentralisation : de nombreuses OP de terrain se sont mises en place en intervenant en relais aux déficiences de l'Etat dans les services publics, économiques et sociaux. Ce sont ces mêmes déficiences qui ont poussé un fort

mouvement de décentralisation, appuyé par l'aide internationale. Comment la mise en place de collectivités locales, désormais depositaires de la légitimité du service public à la base, doit elle influencer sur les objectifs des OP et la façon de les appuyer ?

- à tous les niveaux, intégrer la nouvelle diversité du monde des producteurs : paysans pauvres, paysans aisés, nouveaux agriculteurs, pluri-actifs, paysans investis dans les diverses approches filières... qui se superpose aux anciennes divisions (entre ethnies, entre agriculteurs et pasteurs...); mieux comprendre l'effet de mêmes mesures économiques ou techniques sur ces divers groupes; jusqu'à quel point ces divers groupes de producteurs ont-ils des intérêts communs et comment gérer leurs intérêts antagoniques ?
- au niveau national, aider les Etats et les cadres de l'administration à exprimer leur propre vision des transformations en cours : paradoxalement, l'expression d'une vision paysanne du développement est en effet rendue plus difficile par l'absence d'une vision publique du développement, portée par un Etat "stratège", vision sur laquelle le mouvement paysan pourrait s'appuyer pour construire son propre discours. Sans souhaiter un retour à la planification, on peut penser que la période des ajustements structurels a trop fait perdre de vue le rôle de l'Etat comme porteur du projet à long terme de la société et arbitre, dans ce cadre, des choix prioritaires et des intérêts des groupes socio-professionnels.

Question : Comment la recherche peut-elle aider les OP (et les autres parties prenantes du débat sur le développement rural) à identifier les principaux défis à affronter à l'avenir dans un environnement en profonde transformation et à maîtriser les termes des choix à réaliser ? En particulier,

comment aider les OP à développer une vision macro-économique qui fasse le lien entre leur connaissance du terrain et le discours économique dominant ?

Eviter de transposer les modèles occidentaux d'organisations paysannes

L'aide aux organisations de producteurs doit veiller à ne pas transposer le modèle occidental d'aide à l'agriculture. On rappelle, pour mémoire, que les pays de l'OCDE dépensent plus de 300 milliards de \$ par an pour subventionner leurs agriculteurs, un montant très supérieur à l'aide publique internationale au développement. Ces subventions massives (près de 50 % du revenu) ne sont possibles que parce que le secteur des producteurs ruraux est une petite minorité démographique et économique dans les pays de l'OCDE.

Sans émettre d'avis sur le bien-fondé de ces subventions, qui est largement discuté dans d'autres forums, il faut voir que la situation économique et financière des pays sahéliens, où l'agriculture implique encore la majorité de la population et représente une des principales sources de revenus de l'Etat, ne leur permet pas d'aller vers un modèle de type occidental. L'Etat peut seulement taxer certaines filières ou régions agricoles plus riches et redistribuer une partie de ces richesses vers d'autres filières ou régions, mais il est durablement incapable d'assurer un transfert net vers l'agriculture en provenance du reste de l'économie, bien trop fragile pour cela.

Du fait de leur culture institutionnelle, les agences d'aide, même les plus libérales, sont les tenantes d'une intervention publique directe dans la société et, pour ce qui nous concerne, dans le développement rural. Dans les pays africains, où l'Etat n'a qu'une prise modeste sur l'économie, et où la majorité de l'investissement public est du ressort de

l'aide, favoriser une relation forte OP-Etats revient dans une large mesure à orienter les OP vers la mise en œuvre de l'aide. Or, si l'aide est importante au Sahel (près de 20% du PIB), elle est minoritaire et les OP doivent veiller à bien se connecter aux autres acteurs socio-économiques qui créent et font circuler les richesses : commerçants, exportateurs, transformateurs... Et l'ensemble des partenaires doit veiller à dédramatiser le rôle des OP vis-à-vis d'Etats stressés par l'ajustement, qui voient dans le développement des OP un risque d'affaiblissement supplémentaire.

Question : comment l'aide peut-elle favoriser indirectement les relations entre les OP et les acteurs économiques complémentaires à leurs activités, plutôt que d'orienter les OP vers les Etats et la mise en œuvre de l'aide ? Fonds de garantie, rencontres croisées entre réseaux socioprofessionnels...

Ni idéalisme, ni cynisme

On constate souvent que les partenaires extérieurs attendent des organisations de producteurs une perfection peu réaliste. On voudrait que les membres et surtout les responsables d'OP soient seulement motivés par un idéal abstrait, sans intérêt matériel, que les organisations représentent tous les membres dans une parfaite équité. Or, les OP sont des organisations techniques et politiques dirigées par des hommes et des femmes qui combinent à des degrés divers principes, vocation et ambition personnelle, comme partout dans le monde, qui doivent faire au quotidien une synthèse difficile entre les intérêts de leurs divers membres et entre ceux-ci et leurs partenaires extérieurs. Pour gérer cet équilibre précaire, les leaders d'OP sont souvent des hommes et des femmes exceptionnels, dont les compétences ont une valeur potentiellement élevée sur le marché du

développement. Faire preuve d'une exigence extraordinaire d'austérité pour ces organisations favorise avant tout une dissimulation des enjeux de pouvoir, des enjeux de reproduction matérielle de l'OP et de son leadership, enjeux auxquels sont confrontés toutes les organisations. De ce point de vue, les bailleurs semblent souvent moins exigeants avec les ONG, vues comme des intermédiaires, qu'avec les OP, que leur rôle de représentants de la base condamnerait au dénuement. Il serait probablement souhaitable de trouver un juste milieu qui s'appliquerait plus uniformément à l'ensemble des partenaires de terrain des aides.

Question : comment aborder la rémunération des compétences des responsables d'OP aux divers niveaux et la prise en charge de leur logistique ?

A l'autre extrême de la "pureté" souvent exigée des OP, il existe un risque important d'instrumentalisation des OP par l'aide et les Etats, d'autant plus fort que le concept sera à la mode. En particulier, face au discrédit continu des Etats et tout particulièrement des administrations de développement rural, les OP risquent de jouer un rôle de nouvelle légitimation de l'aide.

Les réunions où les OP sont invitées à des titres divers sont de plus en plus nombreuses, qui donnent un "vernis" paysan à des processus qui restent fondamentalement décidés et orientés par les techniciens. Dans combien de ces réunions trouve-t-on un réel souci d'aider le mouvement paysan à s'informer, préparer des positions collectives, construire son identité en ayant les moyens de préparer des propositions ? Ne faut-il pas faire en sorte que la participation des OP aux réunions soit soumise à des contributions de qualité, qui obligeraient les deux parties (organisateur et OP) à choisir soigneusement leurs engagements ?

Question : les modalités de la participation des OP aux forums et conférences, afin qu'elles ne servent pas

seulement de faire valoir et de source de légitimité à des processus externes, mais qu'elles puissent réellement progresser à la faveur de ces participations.

En Bref, faire preuve de retenue, de patience et de sens de l'opportunité

Ainsi, il n'existe pas de recette miracle pour le développement des OP, mais la nécessité d'y accorder une attention permanente dans le travail quotidien des divers acteurs de coopération. Malheureusement, cet effort diffus et quotidien est probablement le plus difficile à obtenir. Si une discipline collective visant à encourager la maîtrise d'œuvre directe par les OP, dans un contexte de partenariat exigeant sur la qualité et les comptes-rendus avait été systématisée depuis 10 ou 20 ans, on peut penser que le tissu institutionnel au Sahel serait encore beaucoup plus fort aujourd'hui qu'il ne l'est en réalité. Mais les regrets que l'on peut trouver à avoir tant tardé à adopter une telle démarche ne doivent pas conduire à vouloir désormais brûler les étapes.

Il faut encore une fois faire preuve de retenue et de patience, offrir autant que possible aux OP des opportunités d'exercer des responsabilités à tous les niveaux et d'en tirer des enseignements en termes d'action et d'organisation sans les acculer à exercer à tout prix des responsabilités. Il faut aussi laisser aux personnalités diverses qui dirigent les OP le temps de tâtonner, de faire des erreurs, de se connaître mutuellement et enfin de trouver leur chemin commun, comme cela est désormais le cas dans plusieurs pays de la région.

Ce serait probablement un mauvais service à rendre au mouvement paysan que d'en faire une nouvelle mode, de le mettre systématiquement sous le feu de la rampe, au risque de provoquer des déceptions et une usure prématurée des individus et de leurs organisations. Plutôt que d'encourager une

médiatisation forte des OP les tirant vers un agenda international que l'on sait volage, l'aide devrait veiller à favoriser la connexion des OP avec les autres acteurs du développement économique et social des pays, gage de leur enracinement durable dans le paysage institutionnel des pays. Mais saura-t-elle faire preuve d'une telle retenue ?

Question : comment éviter la "surpression" sur les leaders les plus médiatiques ? Comment appuyer les OP sans les orienter vers les priorités et modes propres à l'aide ? Comment sensibiliser les décideurs et opinions publiques du nord sur l'importance croissante des OP sans les distraire excessivement des responsables d'OP de leurs fonctions sur le terrain ?

Implications pour les donateurs

La session n° 5 avait pour but d'examiner les implications pour les donateurs des discussions des précédentes sur les conditions de renforcement des Organisations Paysannes (OP).

Cette session a été organisée en deux temps : dans un premier temps (après-midi du deuxième jour), les participants se sont réunis en 6 groupes socio-professionnels cohérents : OP francophones, OP anglophones, OP hispanophones, représentants des Etats, ONG et donateurs. Chacun des groupes avait pour objectif de préparer une courte synthèse des constats et

surtout des recommandations pratiques vus de sa perspective propre. Dans un deuxième temps (matinée du troisième jour), chaque groupe a présenté ses conclusions et un débat s'est engagé autour de ces présentations. La séance de restitution a été présidée par Henri Jouve, président de l'AFDI, organisation française d'appui aux mouvements paysans des pays en développement et lui même exploitant agricole. Elle a été introduite par un exposé liminaire de Serge Snrech, du Club du Sahel (OCDE) qui a rappelé les principaux enseignements et les enjeux de l'appui aux OP vus par les agences de coopération.

La présentation introductive portait sur trois points :

- resituer les enjeux de la coopération et du développement agricole au plan international ;
- tirer un bilan de l'expérience accumulée par les agences de coopération jusqu'à présent ;
- en déduire les principales recommandations pour l'avenir.

Information générale

Tout d'abord, on rappelle quelques chiffres permettant de resituer chaque continent en terme de contribution à l'agriculture globale et en terme de population concernée.

Les pays de l'OCDE dépensent chaque année environ 50 milliards de dollars pour l'aide publique aux pays en développement

Région	Population totale en % du monde	Population agricole en % du monde	Superficie cultivée en % du monde
Afrique subsaharienne	9	14%	10%
Afrique du Nord et Proche-Orient	5	5%	6%
Asie de l'Est	31	41%	12%
Asie du Sud	21	30%	14%
Amérique latine	8	5%	11%
Ensemble pays en développement	76	96%	53%
Ensemble des pays développés	23	4%	47%

dont 5 milliards vont à l'agriculture ; dans le même temps, ils dépensent 360 milliards de dollars par an pour subventionner leurs propres producteurs, en moyenne à hauteur de 37 % de leurs revenus. De leur côté, les agriculteurs des pays en développement sont la plupart du temps lourdement taxés afin de financer le fonctionnement des Etats et la diversification économique de leurs pays. On voit donc que les pays de l'OCDE, qui cultivent 47% des superficies mondiales pour 4% de la population agricole ont des enjeux propres dans l'évolution du développement de l'agriculture et n'ont pas une intervention neutre dans ce domaine.

Par ailleurs, parmi les régions « en développement », on observe des situations très variées :

- En Afrique, le problème est d'abord un problème général de décollage économique et de la sortie d'une agriculture encore largement orientée vers l'autoconsommation ;
- En Amérique Latine, le revenu moyen est beaucoup plus important, la proportion des agriculteurs est moindre : le problème est un problème interne de distribution des richesses et d'accès aux marchés internationaux
- En Asie, où réside 71% de la population agricole mondiale, le problème est d'abord un problème technique, du fait d'une densité très élevée de population
- Enfin, en Europe de l'est, le problème principal est celui d'une transition d'un système d'économie planifiée vers une économie de marché.

On voit donc que les préoccupations des paysans des diverses régions du monde ne sont pas nécessairement les mêmes. Au regard de ces statistiques, on doit aussi souligner la faible représentation de l'Asie dans le séminaire, alors qu'elle est le principal enjeu en termes de population concernée.

Les principaux types d'interventions

Les appuis apportés aux OP reposent sur trois références principales : la référence à l'agriculture (plutôt économique), la référence au développement rural (qui a plutôt une référence « développement local ») et la référence à l'identité paysanne (qui est plutôt une référence sociale et politique). Ces diverses références ont suscité divers types d'approche.

- L'appui direct aux organisations paysannes à la base. Ces appuis, ont été très développés, mais les bailleurs institutionnels tendent à s'en éloigner, pour des raisons de coût et d'efficacité. La décentralisation en cours dans beaucoup de pays du monde change la façon d'aborder les problèmes à cette échelle. On y voit beaucoup de nouveaux arrivants en coopération (notamment la coopération décentralisée) ;
- L'appui aux OP pour prendre pied dans les systèmes économiques : c'est l'approche la plus commune. Elle a l'avantage d'aider les OP à s'implanter sur la base de services concrets aux membres, et éventuellement d'obtenir rapidement une assise financière autonome ; sa principale limite est que, tant qu'ils restent dans la sphère technique, les paysans ne peuvent pas influencer sur nombre de décisions de nature politique qui déterminent leur avenir.
- L'appui aux OP pour prendre pied dans les systèmes politiques : cette approche est promue par des partenaires qui pensent que le problème du monde paysan est multidimensionnel et demande une approche globale, de nature politique. Cette approche a l'avantage de poser le problème paysan dans sa complexité et de renforcer la capacité des paysans (encore majoritaire dans la plupart des pays en développement) de faire valoir

- leurs intérêts propres mais elle débouche sur des enjeux de pouvoir assez lointains des préoccupations quotidiennes des individus. L'absence d'enracinement économique entraîne souvent une forte dépendance envers les fonds extérieurs, de même que des risques d'interférence politique.
- Enfin, il existe un intérêt croissant pour la coopération entre organisations paysannes du nord et du sud, autour d'un appui technique et institutionnel, d'une part, et autour d'alliances entre paysans pour peser sur les grandes négociations internationales, d'autre part : ce système est en effet intéressant dans ses principes mais présente plusieurs limites : d'une part, les OP du nord dépendent largement du financement de la coopération publique, ce qui limite leur capacité à proposer des approches réellement alternatives ; d'autre part, sur les négociations internationales, il existe des intérêts partagés entre paysans du nord et du sud, mais aussi une compétition entre eux sur des marchés mondiaux de taille limitée.
 - On peut enfin remarquer que la réunion n'a quasiment pas parlé de la coopération nord-sud sur une base économique : des joint-venture et autres formes de prises croisées d'intérêts qui sont certainement une piste à explorer plus avant à l'avenir.
- lorsque celles-ci n'existent pas, elles ne savent pas bien comment encourager leur création sans risquer de d'influer sur leur priorités et leur fonctionnement et se voir reprocher d'être paternaliste ;
- **Améliorer les flux d'information** : c'est un bien stratégique pour les OP, qui gagneraient à recevoir plus d'informations utiles pour leurs décisions propres (et non pas une information ne servant qu'à justifier les interventions qui leurs sont proposées) ; plus d'information sur la coopération elle-même ; enfin, il est important que les OP puissent commanditer elles-mêmes des travaux d'étude et de synthèse afin de développer un argumentaire autonome ;
 - **Fournir des outils et la possibilité de les utiliser** : il ne faut pas seulement des projets d'appui aux OP, mais aussi faire de la place aux OP dans le quotidien de la coopération, leur confier de façon contractuelle la responsabilité de certaines tâches, garder des fonds souples pour répondre aux propositions paysannes. Cela suppose une réflexion collective sur la façon de renforcer la transparence et de la confiance dans la relation entre OP, responsables et partenaires ;
 - **Développer un marché fluide des services destinés aux ruraux** : il ne faut surtout pas créer un nouveau monopole du développement rural en faveur des OP, après celui des Etats et des ONG, pas plus qu'il ne faut pas encourager la multiplication des structures : chaque organisation doit être incitée à définir plus précisément ses objectifs et les résultats attendus, et l'évaluation doit être réorientée afin d'accorder plus de place au point de vue des bénéficiaires plutôt qu'à celui des donateurs, afin de favoriser une sélection naturelle entre prestataires de services.

Les principales leçons apprises

Des diverses formes d'appui aux OP, on peut tirer quelques recommandations qui doivent s'inscrire dans un esprit d'approche « processus » plutôt que comme des recettes à appliquer de façon uniforme en toutes circonstances

- **Réfléchir à la question de l'émergence des OP** : les agences de coopération souhaitent travailler avec les OP, mais

- **Aider les OP à se resituer dans le contexte de la transformation de l'agriculture dans les pays en développement** : la place du monde paysan dans le développement économique et social des pays est en changement rapide, de même que leur environnement international ; le monde paysan lui-même fait l'objet d'une différenciation sociale croissante : les OP doivent être appuyées pour développer une vision stratégique de leur avenir dans ce contexte mouvant et identifier quelques priorités à long terme.
- **Ne pas appliquer les modèles occidentaux d'organisations paysannes**, car le contexte historique et économique est radicalement différent : il faut plutôt aider les OP de chaque pays à trouver leurs propres solutions institutionnelles, et à renforcer leurs interactions avec les divers groupes sociaux de leurs pays (et pas seulement les Etats). De leur côté, plutôt que d'exporter leurs modèles, les pays développés doivent réfléchir à la cohérence de leurs politiques de coopération et leurs autres politiques internationales (commerce, environnement...)
- **N'être ni idéaliste, ni cynique** : ne pas chercher dans les OP du sud une perfection qui n'est pas de ce monde, au risque de devenir excessivement critique par déception dans quelques années ; ne pas non plus « utiliser » les OP, parce qu'elles deviennent à la mode, en les promenant dans toutes les réunions sans leur donner les moyens de progresser sur leurs objectifs propres. Il pourrait dans ce domaine être utile de formaliser une « éthique » du partenariat avec les OP.
En conclusion, le présentateur suggère que l'appui aux OP doit faire preuve de patience, de retenue et de sens des opportunités.

Débats

Les débats ont relativement peu porté sur les présentations des divers groupes, mais plutôt sur des compléments d'information, des idées nouvelles ou des questions de portée générale. On résume les principaux points de vue présentés, sachant qu'ils ne représentent pas un consensus du groupe mais une somme d'interventions individuelles :

Sur l'émergence et le fonctionnement des OP

- Sur le point de la création ou de l'émergence des OP, plusieurs participants soulignent en réaction à la présentation introductive que l'on sait à peu près comment faire : il faut créer un environnement réglementaire adapté, diffuser de l'information et fournir de l'appui aux jeunes organisations. C'est essentiellement la volonté qui fait défaut ;
- Peut-on définir des critères pour reconnaître une bonne OP, qui soit éligible aux divers types de programmes et d'appuis ? Si un effort de définition de tels critères est fait, il est évidemment indispensable que les OP y soient associées, mais il ne faut pas se cacher que c'est un exercice très délicat ;
- Ne faut-il pas fixer une durée limite pour que les OP atteignent une certaine autonomie ? Une OP qui reçoit un appui important sur le long terme peut elle être considérée comme réellement viable et représentative ?
- Réciproquement, un participant fait remarquer qu'on songe systématiquement aux ONG pour appuyer les OP alors que celles-ci disposent parfois de compétences propres qui sont insuffisamment valorisées ;
- Dans tous les cas, l'appui fourni par les ONG doit se faire sous le contrôle des

- OP, qui doivent rester les maîtres d'ouvrage de la coopération ;
- Quelle est la place des femmes dans les OP : aucune mention explicite n'en a été faite par les divers groupes ;

Sur les relations entre les OP et les Etats

- Souvent, les Etats sont peu favorables au développement des OP. Les agences de coopération peuvent jouer un rôle utile en contribuant à dédramatiser le rôle des OP, en montrant que leur développement est dans l'intérêt de chacun, même si il suppose parfois des redistributions de fonctions. Les voyages de fonctionnaires dans les pays où le mouvement paysan est plus développé sont souvent très utiles pour faire diminuer les résistances ;
- Les OP sont associées à l'évaluation des projets et politiques, mais on constate qu'il n'y a pas de sanction des cadres qui font un mauvais travail, au pire on les change de service mais ils restent dans le développement rural ; Quelle est dès lors l'utilité réelle de cette participation ?
- sur le plan des subventions, les OP peuvent en négocier avec l'Etat, mais elles doivent être bien conscientes que la plupart du temps, ces subventions sont financées à partir d'une taxation de l'agriculture : il ne s'agit donc, en fait, que de transferts de certains groupes d'agriculteurs vers d'autres, qui doivent être bien réfléchis ;
- Dans le cas latino-américain, il est souligné que souvent l'Etat consulte d'abord et surtout les gros producteurs et les firmes internationales, mais plus rarement les petits producteurs qui sont pourtant la majorité. Les bailleurs doivent donc veiller à ce que la consultation entre Etat et OP soit réellement pluraliste.

Sur la place des OP dans le dispositif de coopération et développement

- Il existe aujourd'hui un intérêt réel pour les OP, mais cet intérêt est fragile : on a bien vu comment d'autres sujets sont devenus à la mode, puis sont passés de mode tout aussi rapidement. Il ne faut donc pas laisser passer cette opportunité, mais il faut l'utiliser avec sérieux. On a malheureusement l'expérience d'un projet innovant d'appui aux OP au Cameroun qui a mal tourné, car les divers partenaires, y compris les OP, n'ont pas été sérieux, et cet échec a décrédité l'approche des fonds souples dans toute la région pour des années ;
- Il existe déjà des expériences qui fonctionnent de fonds de la Banque mondiale gérés par les OP directement avec l'accord de leur gouvernement (Sénégal) : cela montre que c'est possible, même si le montage est complexe : il faut développer de telles approches ;
- Il ne faut pas s'attendre à des changements très rapides, car les agences de coopération ont un portefeuille de projets en cours difficiles à modifier, et l'instruction de nouveaux projets prend souvent 18 à 24 mois : il faut donc être persévérant dans l'effort ;
- Les OP ne doivent pas se focaliser sur les politiques agricoles exclusivement, mais aussi se préoccuper de peser sur les décisions sur les sujets inter-reliés : infrastructures (pistes rurales), macro-économie...
- Il existe un risque de voir se multiplier les OP « opportunistes » si le sujet devient à la mode. On ne peut toutefois pas demander aux vraies OP de démontrer en permanence leur authenticité, car elles ont peu de moyens financiers et humains et il s'agit d'une tâche énorme. Les partenaires qui souhaitent travailler avec les OP devraient faire eux-mêmes un

travail d'information et de connaissance des diverses OP.

Conclusion

En résumé, la session n° 5 a fait apparaître un fort consensus sur les points suivants :

- l'importance d'encourager l'émergence et le renforcement des OP, mais l'absence de recette miracle dans ce domaine : il faut faire preuve de pragmatisme et de persévérance ;
- la nécessité de convaincre l'Etat et ses services que le développement des OP ne va pas à l'encontre de leurs intérêts, car celui-ci peut difficilement réussir contre l'Etat ;
- la nécessité de promouvoir la participation des OP à la définition des politiques de développement et de coopération dans les domaines qui les concernent, y compris en mobilisant les moyens financiers de cette participation ;
- la nécessité de déléguer aux OP par voie contractuelle la mise en œuvre des programmes de coopération (ou volets dans ces programmes) qui les concernent ;
- la nécessité de conserver une marge de manœuvre dans chaque projet pour répondre aux initiatives paysannes, et si possible de développer des fonds gérés de façon autonome par les OP, tout particulièrement en ce qui concerne la formation, l'information et la communication ;
- la nécessité de simplifier les procédures de présentation et compte-rendu pour les projets de coopération avec les OP ;
- la nécessité d'éviter la multiplication des structures du fait la multiplicité des intervenants, mais plutôt d'encourager les échanges et les rapprochements ;
- la nécessité d'une grande transparence dans le fonctionnement démocratique des OP et dans leur gestion des fonds confiés, afin d'entretenir la confiance dans leur capacités, gage de progrès ultérieurs dans la souplesse des procédures.

Participants

Oyou Gaston Ahoua

Président
SCAGBO/APROCACI
Agboville (RCI) 717
Côte d'Ivoire
Phone: 517 450/517150
Fax: 517150
Email:

Vilson Jose Alba

Cordinator
Forun Sul-lut
374 Ubaldino Do Amabal
Curitiba CEP 80.060-190
Brasil
Phone: 5-5-41-262-1842
Fax: 55-41-262-3679
Email: deser@avalon.sul.com.br

Rafael Alegría Moncada

Socio Operativo Internacional
Vía-Campesina
3628 Ba Guanacosta
Tegucigalpa Francisco Morazan
Honduras
Phone: (504) 220-1218
Fax: (504) 220-1218
Email: viacam@gbm.hn

Jim Alrutz

Director for Africa
CLUSA
P.O. Box 13888
Nairobi, Kenya
Phone: 254 2 52 1736
Fax:
Email: Jalrutz@Africaonline.lo.ke

Alhassane Bah

M.A.E./S.N.P.R.V.
199
Labe
Guinee
Phone: (224) 51-16-68
Fax: (224) 41-14-78
Email: afofana.snprv@eti-bull.net

Sjoerd Bakker

Program Manager ISPA and Pro-ISPA
STOAS/ISPA
P.O. Box 78 10 Agro-Business Park
Wageningen 6700 AB
The Netherlands
Phone: 00 40 32 230 77/236241
Fax: 230177
Email: ispa@mail.dntis.ro

Elvira Cezara Balahur Dobrescu

Director
 ISPA Association
 5 Aleea M. Sadoveanu
 IASI 6600
 Romania
 Phone: 40 32 2 30 177 40 32 2 36 241
 Fax: 4032 230177
 Email: elvi@mail.dntis.ro

Solomon Bekure

Cluster Leader Rural Development Ghana
 World Bank
 P.O. Box M27
 Accra, Ghana
 Phone: 233-21-229681
 Fax: 233-21-227887
 Email: Sbekure@worldbank.org

Innocent Bemelingue

Coordonnateur
 FUPROCAM
 Yaoundé, Cameroun
 Phone: (237) 23-25-87 (237) 28-57-42
 Fax: (237) 20-88-05
 Email: manjambe@genet.cm

Jim Bingen

Associate Professor
 Michigan State Univ.
 323 Natural Resources Buld
 Dept of Resource Development
 East Lansing, Mich. 48824-1222
 U.S.A.
 Phone: 517 353 1905
 Fax: 517 353 8994
 Email: bingen@pilot.msu.edu

Maarten Boers

ICCO
 151 22 Zusterplein
 Zeist 3700 HD
 The Netherlands
 Phone: (00 31) (0) 30 69 27 846
 Fax: 0031 0 30 692 5614
 Email: mbo@icco.nl

Marly Boonman

Liaison Officer for Latin American POs
 Agriterra
 43-2 Willemsplein
 Arnhem 6811 KD
 The Netherlands
 Phone: 00-3-1-26-445-5445
 Fax: 31-26-445-5978
 Email: boonman@agriterra.org

Pierre Marie Bosc

Researcher
 CIRAD
 BP 5035 Avenue Agropolis
 Montpellier 43032 Cedex 1
 France
 Phone: 33-0-467-61-5622
 Fax: 33-0-467-61-1223
 Email: bosc@cirad.fr

Christian Bourdel

Ingénieur chercheur
 CIRAD
 BP 5035 Avenue Agropolis
 Montpellier 34032 Cedex 1
 France
 Phone: 04-67-61-71-70
 Fax: 04-67-61-12-23
 Email: bourdel@cirad.fr

Baba Galle Camara

Directeur Général
 MAE/SMPRV
 BP 576
 Conakry, Guinee
 Phone: (224) 41-14-78
 Fax: (224) 41-14-78
 Email: afofana.snprv@eti-bull.net

Ruth Campbell

Project Coordinator
 ACDI/VOCA
 Suite 1075 50 F St N.W.
 Washington, D.C. 20001, U.S.A.
 Phone: (202) 879-0239
 Fax: (202) 783-7204
 Email: Rcampbell@acdivoca.org

Maikut Chebet

Producer and General Farmers
 Uganda National Farmers Association
 6213 Plot 27 Nakasero Road
 Kampala 256-41
 Uganda
 Phone: 340 24618 230705
 Fax: 230748 255242
 Email: unfa@starcom.co.ug

Marie Hélène Collion

Senior Agricultural Specialist
 World Bank, AFTR3, J6-129
 1818 H Street N.W.
 Washington, D.C. 20433, U.S.A.
 Phone: (202) 473-4994
 Fax: (202) 473-8229
 Email: mcollion@worldbank.org

Brehima Coulibaly

Sécretaire Général
 Centre de prestation service Niomo
 BP 14
 Niono, Mali
 Phone: (223) 352014
 Fax: (2230 352014
 Email: pcps.niono@datatech.todnet.org

Jean Coulibaly

Président
 AOPP du Mali
 3066 218 poste 771 Bamako
 Segou, Mali
 Phone: (223) 21-35-64
 Fax:
 Email:

Torger Dahl

Head of International Department
 The Royal Norwegian Society for
 Development
 Box 115 1 Bragtheviers
 Skjetten 2026
 Norway
 Phone: 47 64 83 2000
 Fax: 47 64 83 2001
 Email: td@norgesvel.no

Alex Danau

Colletif Strategies Alimentaires
 184 D Boulevard Léopold II
 Bruxelles 1080
 Belgique
 Phone: 32 24 72 06 60
 Fax: 32 2 412 0666
 Email: CSA@skynet.be

Bassiaka Dao

Secrétaire
 CCOF
 BP 277
 Bobo Dioulasso B.P. 89 Bobo Dioulasso
 Burkina Faso
 Phone: 30 65 27
 Fax: 30 65 28
 Email:

The Anh Dao

Rechercheur
 Agrarian System Vietnam Agricultural
 Research Institute
 F 203, D7, Thiong Mai
 Hanoi, Vietnam
 Phone: 84-4-8522650
 Fax:
 Email: dtuan@bdvn.vnmail.vnd.net

Jean Delion

Senior Rural Development Specialist
 World Bank, AFTR2, J6-105
 1818 H Street N.W.
 Washington, D.C. 20433, U.S.A.
 Phone: (202) 473-5010
 Fax:
 Email: jdelion@worldbank.org

Alain Derevier

Executive Secretary GFAR
 World Bank, RDV, S8-039
 1818 H Street N.W.
 Washington, D.C. 20433, U.S.A.
 Phone: (202) 458-7914
 Fax: (202) 522-1142
 Email: aderevier@worldbank.org

Moussa Para Diallo

Président
Fédération Paysans du Fouta Djallon (Guinée)
52 Pita Timbi Madina/PITA
Rep. of Guinea
Phone: (224) 52 62 22
Fax: (224) 41 14 78
Email: afofana.snprvceet-bull.net

Ibrahima Tanou Diallo

Chercheur
Centre de la Recherche Agronomique de
Bareng/IRAG
BP 41 Pita
Timbi Madina
Rep. de Guinée
Phone: (224) 526287 (224) 411062
Fax: (224) 415758
Email: irag@mirinet.net.gn

Fadel Diame

Executive Director
FRAO
4318 Sica & Amitie # 3 4318 Allee Seydou
Nourou Toll
Dakar CP 13 Dakar-Fann
Senegal
Phone: 221-824-1400
Fax: 221-824-5755
Email: Frao@cyg.sn Warf@cyg.sn

Bigne Diomande

Treasurer General de l'UGVC San-Pedro
UNECA-CI
491 San Pedro
San Pedro
Côte d'Ivoire
Phone: 71 15 96 71 43 37
Fax: 85 12 31
Email:

Amadou Makhtar Diop

Technica and International Programs Director
RODALE INSTITUTE
611 Siegfriedale Road
Kutztown 19530
U.S.A.
Phone: (610) 688-1453
Fax: (610) 683-8548
Email: adiop@Rodaleinst.org

D. Jean-Baptist Donoraud

Tresorier Général
Union Fromages
BP 621 Gagnoa GAGNOA
Gagnoa Côte d'Ivoire
Côte d'Ivoire
Phone: (225) 77-20-98
Fax: (225) 77-24-00
Email:

Olivier Durand

Charge de mission "Organizations
Professionnelles agricoles"
MAE
20 Rue Monsieur
Paris 75007
France
Phone: 33-1-53-69-3064
Fax: 33-1-53-69-3319
Email: Olivier.durand@diplomaatie.fr

John Awuku Dziwornu

Vice Chairman
Ghana Nat. Assoc. of Farmers or Fishermen
Box MB 37
Accra, Ghana
Phone: 665707
Fax: 233-21-665282
Email:

Appolinaire Etono Ngah

Directeur National
INADES-FORMATION
11535
Yaoundé, Cameroun
Phone: (237) 21-17-48
Fax: (237) 21-11-44
Email: ifcam@camnet.cm

Vicente Fabe

President
PAKISAMA
J9C Salvador Street, Loyola Heights
Quezon City, Philippines
Phone: (632) 436-16-89
Fax: (632)-436-3477
Email:

Ndiogou Fall

Membre C.A.
 CNCR/FONGS
 Lot No. 5 Quartier 10e
 Thies B.P.269
 Senegal
 Phone: 221-951-1237
 Fax: 221-951-2059
 Email: Fongs@telecomplus.sn

Christian Fauliau

Appui aux Organisations Professionnelles et
 Formation Agricole (Afrique de l'ouest)
 Banque Mondiale
 01 BP 1850 Banque Mondiale
 Abidjan 01 BP 1850
 Côte d'Ivoire
 Phone: 225-44-2227
 Fax: 225-44-7979
 Email: cfauliau@worldbank.org

Alain Felix

Responsable Développement Rural Afrique
 de l'Ouest
 AFD
 5.7 Rue Roland Barthes
 Paris 75012
 France
 Phone: 33 1 53 44 32 82
 Fax: 33 1 53 44 38 62
 Email: Felix@afd.fr

Alvaro Fiallos

Vice President
 UNAG
 4526 CST 1 eadra al este, 2 1/2 eadra al sur
 Managua, Nicaragua
 Phone: 505-228-1404
 Fax: 505-228-1404
 Email: PRIIUNAG@IBW.COM.NI

Hector Fripp

Presidente
 C.N.F.R.
 1171 Valparaiso 1171 Mcd
 Montevideo, Uruguay
 Phone: 92 40 605
 Fax: 92 406 15
 Email: cnfr@chasque.apc.org

Christian Fusillier

Chargé de Programme
 I.R.A.M.
 49 Glacière
 Paris 75013
 France
 Phone: 33 1 44 08 67 67
 Fax: 33 1 43 31 66 31
 Email: iram@globenet.org

Bara Goudiaby

Coordonnateur Université Paysanne Africaine
 APM-AFRIQUE
 BP 51 Bignona BP 1718
 Dakar, Senegal
 Phone: 994-10-90 Bignona 994-11-83 Bignona
 837-33 82 Dakar (d)
 Fax: 994-11-83 (Bignona)
 Email:

Samba Gueye

Secrétaire General
 CNCR
 63 Bd Bourguiba x Trout de Terra
 Dakar, Senegal
 Phone: 827-60-88
 Fax: 827-41-01
 Email: Cncr@telecomplus.sn

Ced Hesse

Research Assoc. Drylands Pastoral Programme
 International Institute for Environment and
 Development
 4 Hanover Street
 Edinburgh EH2 1JN
 Scotland
 Phone: 44 131 624 7043
 Fax: 44131 624 7050
 Email: ced.hesse@iied.org

Henri Hocde

Chercheur
 CIRAD-TERA
 855
 San José 2150
 Costa Rica
 Phone: 506 216
 Fax: 506-216-02-72
 Email: hhocde@sol.racsa.co.cr

Walter Huppert

Senior Planning Officer, Rural Development
GTZ
P.O.B. 5180 DAG-HAMMARSKJÖLD WEG
D-65726 Eschborn D-65726
Germany
Phone: (+496196) 79-1409
Fax: (+496196) 79-7108
Email: w.huppert@cgiar.org

Karim Hussein

Senior Consultant, Social and Rural Development
Information, Training and Rural Development
Lion House Ditchlingcommon Industrial
Hassolks BN6 8SL
United Kingdom
Phone: (44) 1444 248088
Fax: (44) 1444 248763
Email: k.hussein@itad.com

Monique Iboudo

Chargée du Service de la Legislation Rurale
Ministère de l'Agriculture Directions de la
Promotion Cooperative et de la Legislation
Rurale
360 Av. Charles de Gaulle
Ouadougou 01 B-P 360
Burkina Faso
Phone: (226) 324575 361321
Fax: (226) 310870 305742
Email: zoundi@hotmail.com
zoundi@fasonet.bf

Chantal Sylvie Imbeault

Chargée de Projet
CECI
270 180 Ste. Catherine Est
Montreal, Quebec H2X 1K9, Canada
Phone: 514-875-9911
Fax: 514-875-6469
Email: chantal-Sylvie@ceci.ca

Henry Jouve

Président
A.F.D.I.
11 Rue de la Baume
Paris-8ème 75008
France
Phone: 01 45 62 25 54
Fax: 01 42 89 58 16
Email: afdi.nationale@globenet.org

Alexis Kemanhon

Sous-Directeur
DOPAC
BP V 82
Abidjan, Côte d'Ivoire
Phone: (225) 22-16-37 (225) 81-62-96
Fax:
Email:

Malik Khokhar

Sustainable Agr.
WBIEN
1100 1745 Pennsylvania Avenue
Washington, D.C. 20006, U.S.A.
Phone: (301) 951-1233
Fax:
Email: skhokhar@worldbank.org

Shashi Kolavalli

Consultant
521 521 N. Orchard
El Dorado 67042, U.S.A.
Phone: 316 322-5518
Fax:
Email: skolavalli@aol.com

Kouakou Kouame

Chef de service
ANADER
BP 183 Abidjan Bd. De la Paix
Abidjan, Côte d'Ivoire
Phone: 211688/218998
Fax:
Email:

Kouakou Phares Kouame

Tresorier General
Union Anouanze Daoukro
Ouelle, Côte d'Ivoire
Phone:
Fax:
Email:

Zohouboud Richard Kouame

Président
APROCA CI/UCAO
BP 739 17 17 Jardins de la Riviera
Abidjan, Côte d'Ivoire
Phone: 43 3729
Fax: 43 3729
Email:

Kouakou Phares Kouame

Tresorier General, Delegeue de l'Union
 Union Anouanze De Daoukro
 BP 27 Ouelle Daoukro
 Daoukro, Côte d'Ivoire
 Phone:
 Fax:
 Email:

Michael Kuchinsky

Africa Focus Security Project Coordinator
 World Institute
 Suite 1000 1100 Wayne Ave
 Silver Spring, MD 20910, U.S.A.
 Phone: (301) 608-2400
 Fax: (301) 608-2401
 Email: mkuchinsky@bread.org

Benoit Pierre Laramée

Directeur Régional
 CECI
 B.P. 109
 Bamako, Mali
 Phone: 223 21 48 44
 Fax: 223 21 65 23
 Email: direction-cecimali@cefils.com

Alain Le Masson

Checheur Pr. Productions Animales
 CIRAD-EMVT
 BP 5035 Campus International de Bai.
 Montpellier 34032
 France
 Phone: 33 (0) 467 59 38 03
 Fax: 33 (0) 467593825
 Email: alain.le_masson@cirad.fr

Pierre Lessard

Directeur Etudes et Developpement
 Economique
 CECI
 180 Ste. Catherine Est
 Montreal, Quebec H2X 1K9, Canada
 Phone: 514-875-9911
 Fax: 514-875-6469
 Email: PierreL@CECI.CA

Silvio Marzaroli

Secretario Ejecutivo Continental
 RIAD
 461 Ituzango
 San Jose de Mayo, Uruguay
 Phone: 598-340-2274/ 598-993-42440
 Fax: 598-340-2274
 Email: Silviom@maragatos.com

Nora McKeon

Programme Officer Civil Society Org.
 FAO
 Via delle Terme di Caracalla
 Rome 100
 Italy
 Phone: 003906-57053852
 Fax: 003906-57055175
 Email: nora.mckeon@fao.org

David Meneses

Jefe Departamento de Investigaciones Region
 Huetar Norte
 Ministerio de Agricultura y Canaderia (MAG)
 100 metros Sur, Liceo San Carlos
 Cicedad Quesado, Costa Rica
 Phone: (506) 460-13-62 (506) 216-03-02
 Fax: 460-10-23
 Email: davmen14@hotmail.com

Marie Rose Mercoiret

Chercheur
 CIRAD
 BP 5035 Avenue Agropolis
 Montpellier Cedex 1 64320
 France
 Phone:
 Fax: 33-4-67-61-1223
 Email: mercoiret@cirad.fr

Leonardo Montemayor

41 Highland Drive
 Blue Ridge 1109
 Quezon City, Philippines
 Phone: (632) 647-1451/
 Fax: (632) 647-1093/
 Email: aster@pworld.net.ph

Leonardo Montemayor

Secretary General/Vice-President
Federation of Free Farmers /International
Federation of Agricultural Producers
319 North Wing
Batasan Hills,
Quezon City, Philippines 1126
Phone: (632) 931 5001
Fax: (632) 931 5773
Email: lqm@pworld.net.ph

Michael Moran

Executive Director/ Business Dev./LAC
ACDI/VOCA
Suite 1075 50 F St N.W.
Washington, D.C. 2001, U.S.A.
Phone: (202) 879-0231
Fax: (202) 783-7204
Email: mmoran@acdiovoca.org

Daniel Mulwanda

Project Officer
Zambia National Farmers' Union
P.O. Box 30395
Lusaka 10101
Zambia
Phone: 260-1-252649
Fax: 260-1-252648
Email: znfu@zamnet.zm

M. Naivoson

Président
Maison des Paysans
561 Bentanimena
Tuléar 601
Madagascar
Phone: 94 41018
Fax: 94 41898
Email:

Ibrahim Nebie

Agricultural Extension Specialist
World Bank
622 Immeuble BICIA 3ème étage
Ouagadougou
Burkina Faso
Phone: (226) 30 62 37
Fax: (226) 30 86 49
Email: inebie@worldbank.org

Jane Ngige

Agricultural Services
Biosystems LTD.
Box 28758
Nairobi, Kenya
Phone: (254) 2 74 1671
Fax: (254) 2 630 845
Email: modelact@nbnet.com

Oumar Niangado

Délegué de la Fondation Novartis
B.P. E 1449 Porte 489 Rue 595
Boukassoumborgou
Bamako, Mali
Phone: (223) 241470
Fax: (223) 24 14 70
Email: niangado.o@datatech.toolnet.org

Charles G. Nouatin

Secrétaire Exécutive
Fédération des Unions de Producteurs du
Bénin (FUGRO/BENIN)
2252 Gotto Abumey
Boticon 2252 Gotto Abumey
République du Bénin
Phone: 00 229 510700
Fax: 00229 510700
Email: fuproben@leland.bj

Bankole Ogunbameru

National Coordinator Extension Programs
Federal Agricultural Coordinating Unit
P.O. Box 325 Gwagwalada-Abuja
Nigeria
Phone: 09-882-1051 090-804425
Fax: 09 234-5268 09 234-5267
Email: ous_sade@hotmail.com

P. Paul Ouedraogo

Coordonnateur
CCOF/FENOP
09 BP 977 Ouagadougou 09 Ouagadougou
Ouagadougou, Burkina Faso
Phone: (00226) 361151
Fax:
Email:

Kore Raymond Oupoh

Président du C.A.
Cooperative Agricole Moderne de Soubre
(C.A.M.S.O)
1164 Soubre
Soubré, Côte d'Ivoire
Phone: (225) 72-23-54/58 (225) 96-65-31
Fax:
Email:

Paul Pafromi

Vice-Président
MPZS (Mouvement Paysan Tchad Zone
Soudanienne)
B.P. 11 E.F.L Doué
Phone: 235 69 14 96
Fax: 235 69 14 96
Email: paop@intnet.td

Olivier Parat

Assistant Technique
Projet Sud Ouest
BP 561 Betanimena
Toliara 601
Madagascar
Phone: 94 41018
Fax: 94 41898
Email: parato@dts.mg

Rashid Pertev

Assistant Secretary-General
IFAP
60 rue St. Lazare
Paris 75009
France
Phone: 33-1-45260553
Fax: 33-148747212
Email: rashid.pertev@ifap.org

Denis Pesche

Secrétaire Exécutif
Inter-Réseaux
32 Rue le Peletier
Paris 75009
France
Phone: (33) 1 42 46 57 13
Fax: (33-1) 42465424
Email: intereso@imaginet.fr

Yves Petillon

Ex-Director
C.E.C.I.
1150 Beatty
Montreal, Quebec, H4H 1Y1, Canada
Phone: (514) 362-0152
Fax: (514) 875-6469
Email: petillon@videotron.ca

Ronald Phillips

Coordinator
CLUSA
307x Ridgewen
Lusaka, Zambia
Phone: 260-1-235747
Fax: 260-1-235749
Email: clusa@zamnet.zm

Marek Poznanski

CSA Collectif Stratégies Alimentaires
184 D Bldg Léopold II
Bruxelles 1080
Belgique
Phone: 322 412 0606
Fax: 322 412 0666
Email: CSA@skynet.be

Felicity Proctor

Rural Development Advisor
DFID/WB
1818 H Street N.W.
Washington, D.C. 20433, U.S.A.
Phone: (202) 458-7279
Fax: (202) 522-3306
Email: fproctor@worldbank.org

Yves-Coffi Prudencio

Specialiste Services Agricoles
Banque Mondiale
1818 H Street N.W.
Washington, D.C. 20433, U.S.A.
Phone: (202) 473-4540
Fax: (202) 473-8229
Email: Yprudencio@worldbank.org

Ricardo Quiros

Asesor Tecnico
 Mesa Nacional Campesina (M.N.C.)
 Apartado Postal 2190-1002 Casa Kolou
 Blanco, 2 plartas Ave. 11, Calle 5
 San Jose P.C. 1002
 Costa Rica
 Phone: 506-221-06-02
 Fax: 506-223-1911
 Email: Mesanac@sol.racsa.co.cr

Jose Ramos

Advisor, Latin America
 The Royal Norwegian Society for
 Development
 5908 Folkstone Rd
 Bethesda, MD 20817, U.S.A.
 Phone: (301) 581-0583
 Fax: (301) 581-3659
 Email: JLR.NDR@EROLS.COM

Pierre Rondot

Community Development Specialist
 World Bank, RDV S8-110
 1818 H Street N.W.
 Washington, D.C. 20433, U.S.A.
 Phone: (202) 458 4485
 Fax: (202) 522 3308
 Email: prondot@worldbank.org

Jean Claude Sabin

1 V.P. APCA
 APCA et FIPA
 9 Avenue George V
 Paris 75008
 France
 Phone: (01) 53571162
 Fax: (01) 53571007
 Email:

Leopold Sarr

Sr Agricultural Services Specialist
 World Bank
 3296 3 Place de l'Indépendance
 Dakar, Sénégal
 Phone: (221) 823 36 30
 Fax: (221) 823 62 77
 Email: lsarr@worldbank.org

Robert-Jan Scheer

Rural Development Advisor
 NETM Ministry of Foreign Affairs
 P.O. Box 20061
 The Hague 2500 FB
 The Netherlands
 Phone: 31 70 3486397
 Fax: 31 70 348 5956
 Email: r.scheer@dru.minbuza.nl

Franz Schorosch

Consultant
 4724 S. Chelsea Lane
 Bethesda, MD 20814, U.S.A.
 Phone: (301) 656-8561
 Fax: (301) 656-6633
 Email: Fschorosch@aol.com

Voré Gana Seck

Director
 Rodale Senegal
 BP A 237
 Senegal
 Phone: 221 951 1028
 Fax: 221 951 1670
 Email: rodale@sonatel.senet.net

Steinor Seljegaard

International Secretary
 NORGES BONDELAGE The Norwegian
 Farmers' Union
 9354 Grønland Schweigaards gt. 34 C
 0135 Oslo
 Norway
 Phone: (47) 22 05 45 37
 Fax: (47) 22 17 17 87
 Email: steinar.seljegaard@bondelaget.no

Alexandre Serrano

Program Manager
 CLUSA
 423 Bairro Mukala Expansaõ
 Manpula, Mozambique
 Phone: 258-6-215825/7273
 Fax: 258-6-215826
 Email: Aserrano@Nampula.imoz.com

Nawa Simasiku

PO
Farmer Mumamble Depot
Lusaka, Zambia
Phone: 235747/8
Fax: 235749
Email: CLUSA@Zamnet.ZM

Serge Snrech

Administrateur
OCDE-Club du Sahel
94 Rue Chardon Lagache
Paris 75016
France
Phone: 33 1 45 24 82 79
Fax: 33 1 45 24 96 79
Email: serge.snrech@oecd.org

Seydou Soro

Directeur General
URECOS-CI
635 Route Du Lycee H.B.
Korhogo BP 635
Côte d'Ivoire
Phone: 86-24-82
Fax: 86-05-71
Email: urecosdg@africaonline.co.ci

Barbara Spangler

Director Governmental Trade Relations
American Farm Bureau Federation
Suite 800, 600 Maryland S.W.
Washington, D.C. 20024, U.S.A.
Phone: (202) 484-3613
Fax: (202) 484-3652
Email: barbaras@fb.com

John Swanson

Agriculture Development Officer
USAID
2-011-095 Ronald Reagan Building
1300 Pennsylvania Ave
Washington, D.C. 20523-21, U.S.A.
Phone:
Fax:
Email:

Eugene Terry

Adviser
World Bank, RDV S8 033
1818 H Street N.W.
Washington, D.C. 20433, U.S.A.
Phone: (202) 473 8544
Fax: (202) 522 3308
Email: eterry@worldbank.org

Ibrahim Tiemogo

Coordonnateur de Programmes
C.T.A.
Post Bus 380 2 Agro-Business Park
Wageningen NL 6708 PW
The Netherlands
Phone: 31 31 74 67173
Fax: 31 317 46 0067
Email: tiemogo@cta.nl

Woyioue' Yvette Tiendregenbo Poyga

Bureau de Promotion des Activités des
Femmes (BPAF)
Direction Vulgarisation Agricole
Ouagadougou
Burkina Faso
Phone: 307091
Fax: 226 310870/ 305742
Email:

Hilde Timmerman

Coodinateur
Reder Voor Allen Boerenbond
247 8 Minderbroeder Str
Leuven 3000
Belgium
Phone: 32 16 242091
Fax: 32 16 242136
Email: iva@boerenbond.be

Kirsten Vaerdal

President
Norges Bondeleng The Norwegian Farmers'
Union
9354 Gronland Schweigoardsgt 34 .C
0135 Oslo
Norway
Phone: (47) 22 05 45 00 (47) 22 17 17 87
Fax:
Email: Kirsten.vaerdal@bondelaget.no

Benjamín Valenzuela

Secretario
Asociación Nacional de Empresas
Comercializadas (ANEC)
208 V. Riva Palaco
Culiacán, Mexico
Phone: (67) 165920 (67) 131411
Fax:
Email: seprodac@docs.ccs.net.mx

Meite Vameike

Coodonnateur de Projet
Centre Canadien d'Etude et de Cooperation
Internationale (CECI)
845 Quartier Rendentiel
Korhogo, Côte d'Ivoire
Phone: 86-13-80
Fax: 86-15-84
Email: MEITCECI@AFRICAONLINE.CO.CI

Johan Van Rooyen

Executive Director
AGRIBUSINESS CHAMBER
P.O. Box 1508 Schoeman Street
Pretoria, South Africa
Phone: 2712 322 7181
Fax: 27 12 3200 787
Email: johan.lbk@agriinfo.co.za

Joaquín Francisco Vasquez Mateo

Vice President
Fenocin
1008 Versalles y Carrion
Quito 12-12-08448
Ecuador
Phone: 593-2-228191
Fax: 593-2-228193
Email: Fenoci@fenoci.ecuanex.net.ec

Frans Von Hoof

Liaison Officer (Africa)
Agriterra
43-2 Willemsplein
Arnhem 6811 KD
The Netherlands
Phone: 31-26-354-2008
Fax: 31-26-445-5978
Email: vanhoof@agriterra.org

Joshua Walton

Vice President/Afr.
ACDI/VOCA
50 F Street N.W.
Washington, D.C. 20001, U.S.A.
Phone: (202) 879-0257
Fax: (202) 626-8726
Email: jwalton@acdivoca.org

Charles D. Whyte

USAID/AFR/SD
1325 G Street N.W.
Washington, D.C. 20005, U.S.A.
Phone: (202) 219-0464
Fax: (202) 219-0508
Email: cwhyte@afr-sd.org

Tiemoko Yo

Directeur des Programmes de Recherche
et de l'Appui au Développement
CNRA
01 BP 1740 17 Rte de Dabou
Abidjan, Côte d'Ivoire
Phone: (225) 45 4170/ 45-31-16
Fax: (225) 45-33-05
Email: CNRA@africaonline.co.ci

Willem Zijp

Principal Agricultural Services Specialist
World Bank, RDV S8-141
1818 H Street N. W.
Washington, D.C. 20433, U.S.A.
Phone: (202) 473 2456
Fax: (202) 522 3308
Email: wzijp@worldbank.org

Emerson Zitaj

Operations Director
Zimbabwe Farmer's Union
P.O. Box 3755
Harare, Zimbabwe
Phone: 263-4-700-855/ 306184
Fax:
Email: kbmzfu@africaonline.co.zn

Emmanuel Zonhon

Vice-Président

COPAO

BP 28 Toulepleu

Guiglo, Côte d'Ivoire

Phone: Cel (225) 99-72-28 (225) 22-16-37

Fax:

Email:

Sibiri Jean Zoundi

Charge de recherches, Chef service liaison,

Recherche-developpement

Institut de l'Environnement et de Recherches

Agricoles (INERA)

8645 Boulevard de la Jeunesse

Ouadougou 04 BP 8645

Burkina Faso

Phone: (226) 344012 340270

Fax: (226) 340271

Email: zoundi@hotmail.com

zoundi@fasonet.bf