

# RAPPORT FINAL D'ACTIVITES

1<sup>er</sup> juin 2004 – 31 mai 2006

Olivier BOUYER, Conseiller Technique

Maison Régionale des Organisations Professionnelles Agricoles de Haute-Guinée

Kankan – GUINEE

Mai 2006

## Identifiants

<b>Pays :</b>	Guinée
<b>Nom, prénom :</b>	Bouyer Olivier
<b>Age :</b>	28 ans
<b>Corps :</b>	Ingénieur du génie rural, eaux et forêts (IGREF)
<b>Grade :</b>	Echelon 5
<b>Poste :</b>	GUI TE3 0217
<b>Intitulé :</b>	CT à la MAROPA-HG
<b>Affectation :</b>	Kankan
<b>Début contrat :</b>	1 <sup>er</sup> juin 2004
<b>Arrivée Guinée :</b>	15 juin 2004
<b>Prise fonction :</b>	5 juillet 2004
<b>Fin de contrat :</b>	31 mai 2006



## Sommaire

<b>PREAMBULE</b>	<b>2</b>
<b>1. MI-2004 : CADRE INITIAL DU POSTE</b>	<b>3</b>
1.1. LE PROGRAMME DE PROFESSIONNALISATION AGRICOLE	3
1.2. UN CAOPA EN MUTATION	3
1.3. LA LETTRE DE MISSION	5
1.4. UNE PRISE DE FONCTION DIFFICILE	6
<b>2. MI-2004 A DEBUT 2005 : RELANCE DU CAOPA-HG</b>	<b>8</b>
2.1. DE NOUVEAUX MOYENS FINANCIERS, LOGISTIQUES ET HUMAINS	8
2.2. UNE NOUVELLE APPROCHE : L'ADOP	9
2.3. FORMATION PREALABLE DES CONSEILLERS D'OPA	10
<b>3. DEBUT 2005 A MI-2006 : APPUIS AUX OPA</b>	<b>11</b>
3.1. QUELLES FILIERES « PORTEUSES » POUR LA HAUTE-GUINEE ?	11
3.2. ACCOMPAGNEMENT DES DYNAMIQUES D'ORGANISATION PAYSANNES	15
3.3. RESUME DES ACTIVITES DU CONSEILLER TECHNIQUE (JUN 04 - MAI 06)	19
<b>4. REFLEXIONS ET PERSPECTIVES</b>	<b>22</b>
4.1. QUEL BILAN POUR LE PROMOPA ?	22
4.2. LA CNOP-G EST MAL PARTIE	23
4.3. L'AVENIR DES OPA DE HAUTE-GUINEE	24
<b>CONCLUSION</b>	<b>25</b>

# Préambule

Parue en juin 2005, l'étude de l'*International Crisis Group* intitulée « *Stopping Guinea's slide* » fait le constat d'une Guinée dévastée, possédant tous les indicateurs macro-économiques d'un pays en guerre, mais sans être en guerre. L'absence d'Etat et de vision politique rappelle tous les travers des pays de l'ex bloc soviétique après la chute du mur de Berlin. Le pays est actuellement géré sur un modèle mafieux, avec des carences profondes en terme de services publics. On y lit aussi que la perspective prochaine d'une grave crise politique est probable dans le cas du décès de l'actuel Chef d'Etat.

Dans ce contexte, on peut légitimement réfléchir sur la pertinence d'un programme d'appui aux OPA, lorsque l'on sait que ce genre d'initiative ne réussit que dans la durée et avec un encadrement institutionnel minimum par l'Etat. Mais, on peut aussi se féliciter d'être parmi les rares institutions à continuer la collaboration avec les producteurs, à une époque où les services publics dans l'agriculture fonctionnent mal et où les bailleurs de fonds du développement rural stoppent leurs activités.

C'est particulièrement vrai en Haute-Guinée, où sans être particulièrement pires qu'ailleurs dans le pays, les conditions de vie en milieu rural sont difficiles. A Kankan même, capitale administrative de la Haute-Guinée et 2<sup>ème</sup> ville du pays, il n'y a pas d'électricité, quelques rares tronçons de routes bitumées, de l'eau courante quelques heures par semaine et des télécommunications très difficiles. Les échanges commerciaux sont très réduits et il y a peu de camions sur les routes, comparativement aux pays voisins...Paradoxe lorsque l'on sait que les malinkés sont avant tout des commerçants...

Il est important de comprendre ce contexte général pour analyser les activités passées et actuelles de la MAROPA-HG. Au début des années 90, la Guinée était littéralement au « fond du gouffre », classée au 170<sup>ème</sup> rang sur 175 pays, si l'on utilisait l'Indice de développement Humain (IDH) du PNUD, qui n'existait pas encore. Dans ces mêmes années, un gros programme de développement du coton financé par la Coopération française redonnait de l'espoir aux populations rurales de Haute-Guinée. Dans un contexte local difficile, ce programme, dopé par l'embellie des cours mondiaux du coton, permettait aux producteurs de s'assurer un revenu stable, de bénéficier d'encadrement technique, de programmes d'alphabétisation, d'accéder aux engrais vivriers et au matériel de culture attelée à crédit, de voir les pistes rurales réhabilitées, etc.

Bref, ce fut l'âge d'or sur la Haute-Guinée Est ; de cette époque datent beaucoup de constructions de mosquées, la couverture des toits en tôle et...beaucoup de nostalgie et d'attentisme, qui se sont renforcés dans un contexte économique de plus en plus morose.

C'est dans ce contexte « post-âge d'or » qu'intervient actuellement la MAROPA-HG. Après avoir mis quelques temps à trouver sa voie et accompagner l'organisation des producteurs sur d'autres filières que le coton, on assiste aujourd'hui à des initiatives intéressantes de la part d'OPA œuvrant dans des filières prometteuses pour la Haute-Guinée, notamment anacarde, mangue export, igname, karité, aviculture intensive, lait.

Cependant, beaucoup reste encore à faire pour accompagner des OPA jeunes et encore fragiles et l'incertitude pèse toujours sur la continuité du dispositif d'appui, notamment lorsque l'on fait une évaluation prospective des capacités de la Confédération Nationale des Organisations Paysannes de Guinée (CNOP-G) à supporter et faire évoluer ce dispositif.

# 1. Mi-2004 : Cadre initial du poste

## 1.1. Le programme de professionnalisation agricole

La 1<sup>ère</sup> Lettre de Politique de Développement Agricole (LPDA1, décembre 1991), reprise par la LPDA2 (septembre 1997), définissait huit stratégies sectorielles d'intervention, parmi lesquelles la promotion des OPA qui devaient devenir « *le pivot de l'action rurale* ».

Dans ce cadre, la coopération française a appuyé un programme de professionnalisation agricole décliné en trois phases :

- Projet National d'Appui à la Professionnalisation Agricole (PNAPA, 1992/1995) ;
- Projet d'Appui aux Organisations Professionnelles Agricoles (PAOPA, 1996/2000) ;
- Projet Promotion des Organisations Professionnelles Agricoles (PROMOPA, 2001/2005).

Le PROMOPA, dernier volet en date de ce programme, finançait directement le CAOPA-HG, mais aussi le CAOPA de Guinée Forestière et la Cellule formation de la Fédération des Paysans du Fouta-Djallon (FPFD) jusqu'en novembre 2005. Une quatrième structure d'appui aux OPA, le CAOPA de Gaoual-Koundara, avait quant à elle cessé ses activités fin 2004, faute de résultats probants de la part de son opérateur.

Les deux ans de poste auront été marqués par l'incertitude en terme de financement du CAOPA/MAROPA-HG et donc en terme de continuité de l'appui aux OPA...

La fin du PROMOPA était initialement prévue au 11 juillet, soit moins d'un mois après le début de mon contrat. Finalement, une 1<sup>ère</sup> rallonge de la convention de financement fut trouvée pour 6 mois (jusqu'en décembre 2004), suivi *in extremis* d'une 2<sup>ème</sup> d'un an (jusqu'en décembre 2005), puis d'une 3<sup>ème</sup> de 5 mois (jusqu'en mai 2006).

## 1.2. Un CAOPA en mutation

De 1985 à 1995, l'appui à l'organisation des cotonniers était assuré par la cellule formation des Projets de Développement Rural de Haute-Guinée (PDRHGI, II, III, et IV), financés par la Caisse Française de Développement (CFD), le Fonds d'Aide et de Coopération (FAC) et le Fonds Européen de Développement (FED).

En 1996, avec 14 500 Ha de coton et 28 000 producteurs réunis en 16 Unions de zone (créées en septembre 1994), le Projet Coton Kankan (PCK), financé par l'Agence Française de Développement (AFD) et la Compagnie Française pour le Développement des Textiles (CFDT) est lancé avec l'objectif ambitieux de pérenniser durablement la production cotonnière en atteignant le seuil critique de 30 000 Ha à l'horizon 2000.

Le CAOPA-HG est alors créé fin 1996, avec financement PAOPA, par « scission » de la cellule formation des anciens PDRHG et reçoit pour mandat principal la structuration des Groupements de Producteurs de Coton (GPC). Il est sous tutelle du Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage, des Eaux et Forêts (MAEEF), financé par le Service de Coopération et d'Action Culturelle (SCAC) et ses activités sont mises en œuvre par une ONG, le Centre National Africain pour la Formation et le Développement (CENAFOD).

Durant quatre ans, le CAOPA-HG fournit un gros effort et, fin 2000, ce sont près de 850 GPC répartis sur la Haute-Guinée Est, de Siguirini jusqu'à Beyla, qui cultivent du coton.

En 2001, comme convenu dans un protocole d'accord entre la CFDT et l'Etat Guinéen, le PCK doit se muer en Compagnie Guinéenne du Coton (CGC). Or, en juillet 2001, la CGC est créée sans respecter ce protocole...De lourdes interrogations se posent par rapport aux 350 M€ d'investissements consentis par la Coopération française depuis 1985 pour lancer le coton en Haute-Guinée et des tergiversations apparaissent par rapport à de nouveaux financements. Cela bloquera l'adoption du PROMOPA pendant plus d'un an.

A la mi-2001, le PROMOPA est finalement débloqué, mais il faut encore attendre un an et demi avant qu'une nouvelle convention SCAC/CENAFOD ne soit signée...Un virage à 180° est opéré : le CAOPA-HG est désormais chargé d'appuyer les OPA de toutes les filières porteuses de Haute-Guinée et non plus simplement le coton.

L'équipe du CAOPA-HG fait difficilement face à la nouvelle donne, comme le résume cet extrait de mon Rapport d'état des lieux du CAOPA-HG et de ses activités d'appui aux OPA (septembre 2004) :

*« De l'avis de tout le personnel, l'activité du CAOPA-HG a connu un ralentissement net depuis la fin de la 1<sup>ère</sup> phase « cotonnière » (fin 2000), ralentissement qui peut être imputable à divers facteurs conjoncturels, dont l'écroulement de la filière coton, l'irrégularité des financements ou encore la présence intermittente d'assistance technique, mais aussi à des facteurs structurels.*

*Le 1<sup>er</sup> semble être la conservation de l'organigramme originel, sans adaptation des ressources humaines aux activités du CAOPA-HG. Ainsi, les deux Cadres de conception ont une activité réduite (compilation des rapports d'activités des antennes et rédaction du rapport d'activités trimestriel, sans programme de suivi de terrain régulier des activités pour le Responsable suivi-évaluation), voire non définie (fonction d'un Responsable alphabétisation, alors que le CAOPA-HG a stoppé l'alphabétisation début 2003 et ne fait depuis qu'un accompagnement post-alphabétisation ?).*

*Le 2<sup>ème</sup> semble être le mode de fonctionnement « centralisé » du CAOPA-HG, hérité de la 1<sup>ère</sup> phase « cotonnière ». En effet, les Formateurs, quoique répartis dans des antennes, n'organisent leurs activités qu'autour de programmes de travail trimestriels élaborés lors de sessions d'inter-formation réunissant la Direction et les antennes. Si ce fonctionnement « mécaniste » (où les Formateurs étaient les exécutants de programme d'appui délimités avec objectifs quantifiés en terme de groupements touchés) pouvait s'admettre lorsque le CAOPA-HG intervenait sur une filière intégrée par la CGC et sur une large échelle, il a atteint ses limites pour appuyer les OPA d'autres filières aux problématiques variées.*

*Lors de la 2<sup>ème</sup> phase « multifilière », les Formateurs se sont donc retrouvés face à des besoins d'appui nouveaux, auxquels ils ont répondu avec des programmes de formation hérités de la 1<sup>ère</sup> phase (appui à l'élaboration de statuts et règlement intérieur, sensibilisation aux principes du mouvement associatif, principes de comptabilité de base, etc.) et en « attendant les consignes » de la Direction. Ceci semble avoir favorisé les comportements d'attentisme pour certains.*

*[...] Le long délai de démarrage du PROMOPA (début de la 1<sup>ère</sup> convention SCAC/Opérateur : 01/10/02), puis les délais de paiement des conventions de prestation ont retardé quelque peu les activités du CAOPA-HG. Sa « 2<sup>ème</sup> phase » a réellement commencé en février 2002, lorsque des diagnostics participatifs ont été organisés, en collaboration avec le Service National de la Promotion Rurale et de la Vulgarisation (SNPRV), dans les Préfectures de Kankan, Siguiri, Mandiana, Kérouané et Kouroussa, sur les filières maraîchage, igname, fruits (mangue et anacarde) et céréales (riz et maïs). Ceci a débouché in fine sur l'élaboration de plans de développement par filière avec les producteurs et les partenaires au développement.*

*Filière coton mise à part, 2 ans ½ après la mise en place des stratégies d'appui par filière (diagnostic participatif, analyse situationnelle, analyse des acteurs, élaboration de plans de développement de filières) et bientôt 2 ans de convention SCAC/Opérateur sur fonds PROMOPA, les résultats du CAOPA-HG en terme d'appui-conseil-formation aux OPA sont faibles et beaucoup reste à faire pour renforcer l'organisation des producteurs.*

### **Programmation et exécution des activités d'appui**

*Le constat général est que, face à la diversité des filières et l'hétérogénéité des OPA présentes ou émergentes, malgré l'élaboration de plan de développement de filières, le CAOPA-HG a mis en œuvre des formations standardisées issues de son expérience dans la filière coton, d'où parfois une inadéquation des appuis proposés aux besoins des OPA.*

*Il y a notamment eut de trop rares accompagnements des OPA pour mettre en place des activités à caractère économiques (approvisionnement, commercialisation, prestations de services aux adhérents, etc.) et, plus généralement, les conseiller stratégiquement.*

*Ces appuis, programmés de façon globale pour toutes les OPA, ont consisté principalement en :*

- *De l'alphabétisation fonctionnelle ;*
- *Des formations standard : élaboration de statuts & règlement intérieur, principes du mouvement associatif, techniques d'animation de réunion, comptabilité, etc. ;*
- *L'incitation à la création d'Unions (les Formateurs ont parfois appuyé la création rapide d'Unions, alors que les groupements ne rendaient pas service aux membres, étaient très éloignés en distance, voire oeuvraient dans des filières différentes) ;*
- *Des mises en relations avec d'autres partenaires au développement.*

### **Suivi et évaluation de l'exécution**

*Les activités d'appui énumérées ci-dessus étant programmées trimestriellement avec l'appui de la Direction à Kankan, les antennes « attendent les instructions » lorsque les activités sont exécutées ou retardées. L'autonomie des Formateurs, en matière de suivi-appui-conseil aux OPA et face aux demandes émergentes sur le terrain, demeure limitée. Il a même parfois été constaté (de manière flagrante sur Mandiana), un manque de contact avec les OPA, voire même de connaissance des OPA, ce qui est inquiétant. Il semble aussi que le suivi-conseil sur le terrain des activités menées par les Formateurs ait été insuffisant, aggravant ainsi les comportements d'attentes des Formateurs.*

L'essentiel de mon travail pendant la 2<sup>ème</sup> moitié de 2004 aura consisté à redresser la barre de façon énergique, car le CAOPA-HG tournait à vide et allait droit dans le mur. Les OPA ne reconnaissaient pas sa légitimité, car il ne répondait pas à leurs attentes réelles et se contentait de plaquer des formations standards sans finalité opérationnelle. Les rapports avec l'Administration locale et les structures d'appui au développement n'étaient pas bons, car le mandat du CAOPA-HG n'était pas compris. On le voyait comme une subsistance anachronique du Projet Coton suspecté de faire de l'activisme pro-CFDT. Enfin, au sein de l'équipe, la démotivation et le laisser-aller étaient généraux : un mois après mon arrivée, afin de mieux connaître l'équipe, nous demandions à chacun de décrire son poste et ses attributions en 5 lignes. Seuls 2 sur 10 en ont été capables.

### **1.3. La lettre de mission**

Malgré l'ampleur des tâches, notamment en matière de réforme, présentées auparavant, la lettre de mission ne donne pas réellement d'axes « forts » de travail.

Vestige du passé, on y parle du soutien aux OPA cotonnière alors même que la filière est moribonde, que certains producteurs ont jusqu'à 4 ans d'arriérés de paiement et que des stocks de coton sont restés bloqués depuis parfois 3 ans dans des zones reculées.

Dans la partie « *objectifs de la mission* », on s'étend sur 2 composantes du PROMOPA, « *consolidation des structures d'appui* » et « *développement d'une représentation agricole* ». On décrit largement les résultats attendus au niveau de la consolidation de la structure d'appui, le CAOPA-HG... Les résultats attendus en matière de renforcement des OPA sont peu évoqués, alors qu'ils constituent la raison d'être du programme de professionnalisation poursuivi depuis plus de 13 ans.

Plus loin, on peut lire « *le CAOPA-HG participera à l'enrichissement du dialogue qui s'est instauré depuis quelques années entre les services publics (recherche et vulgarisation), les Chambres d'Agriculture et les OPA* ». Là, il y a erreur d'appréciation, lorsque l'on sait que le SNPRV ne se déploie plus sur le terrain depuis l'arrêt des financements de la Banque Mondiale début 2000, que la situation des antennes régionales de l'Institut de la Recherche Agronomique Guinéenne (IRAG), notamment l'antenne de Bordo à Kankan, était identique depuis 2000 pour les mêmes raisons, et que les Chambres d'Agricultures ne sont pas reconnues par les producteurs, ces organisations publiques étant devenues des refuges à apparatchiks de l'ancien régime nommés par décrets présidentiels.

Tout ceci est d'ailleurs analysé globalement dans le volet Guinée du Rapport de capitalisation des démarches d'appui aux OPA menées par la Coopération française : « *Les Chambres d'Agriculture ne jouissent pas d'une grande considération auprès des OP (p.6) [...] Les Chambres d'Agriculture revendiquent l'exclusivité de la représentation professionnelles [...] Discours populiste au sein des Chambres et du Conseil National du Secteur Privé (CNSP) qui tend à privilégier une approche entrepreneuriale et d'initiative privé pour résoudre les problèmes de développement économique (p.7) [...] Le PROMOPA évolue dans un contexte difficile, qui s'est dégradé depuis 1999...Pas de synergies suffisantes entre le MAEEF, le PROMOPA et les OPA pour que l'organisation professionnelle agricole puisse progresser significativement...il y a lieu de s'interroger sur la pertinence du PROMOPA...Une remise à plat de la politique d'appui aux OPA serait bienvenue (p.35)* » (BERTHOME & MERLET, 2004)

Enfin, dernier point marquant de cette lettre de mission, on peut lire : « *Cette structure [CAOPA-HG] sera appelée à terme, à devenir une structure financièrement autonome, gérée par les OPA* »...On a donc l'idée, posée *a priori*, d'une autonomisation de fonds (hors projet) et de tutelle (hors MAEEF) au profit des OPA. Ce qui revient finalement à donner des réponses avant d'avoir posé le débat avec les OPA. Comment « autofinancer » (si c'est de cela qu'il s'agit) un centre qui « coûte » près de 90 000 € par an ? Comment piloter des activités d'appui aux OPA alors même que, la plupart du temps, le niveau d'autonomie des OPA est très faible ?...On peut rappeler à juste titre que « *l'idée de départ n'était pas de pérenniser les CAOPA en l'état, mais d'assurer progressivement leur prise de contrôle par les OP (p.11)* » (BERTHOME & MERLET, 2004)

La lettre de mission est symptomatique de la difficulté à passer de l'« ancienne stratégie » d'appui aux OPA cotonnières à une « nouvelle stratégie » d'appui aux OPA toutes filières. L'accompagnement de cette transition, qui aurait du être l'un des enjeux du PROMOPA, aura été faible (Cf. **4.1 PROMOPA : autopsie d'un projet mort-né**).

#### **1.4. Une prise de fonction difficile**

En corollaire de ce qui vient d'être exposé, à savoir le manque de lignes directrices de la lettre de mission, la prise de fonction a été difficile et même, pour être franc, éprouvante.

Après être arrivé en Guinée à la mi-juin, la prise de fonction a eu lieu à la mi-juillet avec présentation à l'équipe en place par le Coordinateur du PROMOPA. Cet accompagnement était nécessaire, car le mode de fonctionnement du CENAFOD n'était pas un modèle de transparence et la volonté de collaborer avec un coopérant français n'était pas évidente.

Le Conseiller Technique précédent avait quitté le poste en octobre 2003, soit 10 mois auparavant, dans un climat de tension et de conflit ouvert avec l'équipe, au point de ne prévenir personne de son départ définitif. Mes 2 premiers mois ont été très durs, passés dans un sentiment d'isolement et de vulnérabilité, l'équipe ayant engagé immédiatement un « bras de fer » pour ne pas me laisser bouleverser ses habitudes.

Pour faire synthétique, disons que le volume de travail était extrêmement réduit, tout comme l'impact des activités sur le terrain, où bien des OPA n'avait jamais vu les formateurs du CAOPA-HG. De plus, comme l'écrivait le précédent Conseiller Technique dans son Rapport final : la « *gestion financière du CENAFOD est complètement opaque [...] Pas d'accès aux comptes bancaires par le Conseiller Technique [...] Le CENAFOD n'assure pas le financement des activités en période de vache maigre (p.9)* » (ROBIN, 2003). Tous les fonds du CAOPA-HG transitaient par le sac à main de la comptable, qui ne tenait ni livre de caisse, ni aucune comptabilité d'ailleurs. Une partie des fonds n'arrivait jamais au niveau du CAOPA-HG, bloquée sur Conakry au siège de l'opérateur.

Vu l'ampleur des problèmes et l'immobilisme tranquille de l'opérateur, qui, fort de ses 9 ans d'ancienneté, se voyait installé dans un fauteuil, j'ai donc écrit, en septembre 2004, un rapport intitulé Etat des lieux du CAOPA-HG et de ses activités d'appui aux OPA, lequel fut envoyé à l'opérateur et au SCAC. Y étaient analysés le fonctionnement même de la structure (gestion des moyens logistiques, humains, financiers, capitalisation des activités, cadre logique) et ses activités (état d'organisation des OPA par filière, méthodologie d'intervention, système de programmation, suivi et évaluation des activités, relations avec les structures d'appui partenaires). Le constat était clair : le CAOPA-HG va dans le mur.

Après cela, des discussions houleuses ont eu lieu au sein de l'équipe PROMOPA pour trancher : Doit-on ou non continuer la collaboration avec le CENAFOD ? Finalement, sur l'idée du Conseiller Technique du CAOPA-GF, un rapprochement fut opéré avec l'Institut National d'Appui au Développement Rural (INADER), ONG opératrice du CAOPA-GF, afin de signer une convention à partir du 1<sup>er</sup> déc. 2004 et repartir sur des bases saines.

Après avoir fait 4 mois de « round d'observation » (de mi-juillet à mi-novembre 2004, date à laquelle j'ai pris 1 mois ½ de congés jusqu'à début janvier 2005), on peut donc considérer que des activités « constructives » sur le poste de Conseiller Technique ont réellement démarré début 2005 avec l'INADER.

Il est fort dommage pour les OPA de HG que la sonnette d'alarme n'ait pas été tirée plus tôt face aux agissements du CENAFOD, d'autant plus que la situation semblait connue de tous sur Kankan, aussi bien des OPA elles-mêmes que de l'Administration ou des structures d'appui qui avaient pu collaborer avec le CAOPA-HG. Tout ceci n'a pas donné une bonne image de la Coopération Française et constitue encore maintenant un « passif » à gérer pour la nouvelle équipe.

## 2. Mi-2004 à début 2005 : Relance du CAOPA-HG

### 2.1. De nouveaux moyens financiers, logistiques et humains

Avec la facilitation du Conseiller Technique du CAOPA-GF, le contact fut établi avec l'INADER et une convention signée fin novembre avec le SCAC, pour une période d'un an (1<sup>er</sup> décembre 2004 au 1<sup>er</sup> décembre 2005) et un montant d'environ 90 000 €.

De mi-octobre à mi-novembre 2004, avant la signature de la convention et après avoir eu l'accord de principe de l'INADER, il a fallu rechercher et louer de nouveaux locaux (le CENAFOD, mis à la porte, ayant décidé de garder les locaux loués à son nom, ce qui était de bonne guerre), déménager tout le matériel et les mobiliers (notamment ceux présents dans deux antennes excentrées, Siguiri et Mandiana, respectivement à 110 et 90 Kms).

En janvier 2005, ce fut la réinstallation complète : radio LSB, groupe électrogène 22 KVA, ordinateurs, climatiseurs, coffre-fort, mobiliers, etc. sans compter les remises en état des voitures et motos 125 CC, mal entretenues jusque lors. 2 ordinateurs portables, un ordinateur fixe, 2 imprimantes et 3 onduleurs furent achetés. Tout le matériel informatique était en effet obsolète (acheté en 1996) et difficile d'utilisation (ordinateurs Macintosh, d'où des problèmes de compatibilité). Enfin, une ligne téléphonique fut installée et une adresse email créée pour le CAOPA-HG.

En parallèle, fin octobre 2004, un appel d'offre à candidature était lancé à la radio rurale pour recruter de nouveaux Conseillers de terrain. Il était alors prévu de garder 2 cadres de l'ancienne équipe CENAFOD (sur les 10 initiaux), de recruter la « Chargée d'appui aux femmes rurales de l'IRAEEF » sur les conseils de la Division d'Appui aux Organisations Paysannes (DAOP) et d'identifier un Chef de Centre, un Cadre pédagogique (adjoint du Chef de Centre), 2 Conseillers et 2 Stagiaires, soit 9 cadres en tout.

44 dossiers furent examinés, 10 candidats furent retenus pour tests (batterie complète : expression écrite, orale, esprit de synthèse, de logique, connaissances informatiques, agronomiques, des OPA, etc.) et 2 furent finalement retenus. Il faut noter que le choix avait été fait de ne sélectionner que des cadres jeunes et d'un bon niveau universitaire, afin de développer un appui plus consistant que de la simple « animation rurale »...

Malheureusement, tout ne se passa pas comme prévu. Tout d'abord, le CENAFOD fit pression auprès de l'INADER pour retenir les 2 cadres identifiés. 2 agents de l'INADER basés à N'Zérékoré furent donc appelés au CAOPA-HG pour les remplacer. Ensuite, quelques quatre mois après le début des activités, la Conseillère était renvoyée pour incompétence et remplacée par un Stagiaire. Enfin, les Stagiaires, recrutés directement par l'opérateur étaient loin d'avoir le niveau des Conseillers, ce qui s'est ensuite révélé préjudiciable pour nos activités.

Malgré ces quelques problèmes, on peut dire que la cohésion de l'équipe était bonne et qu'il y avait une forte motivation à obtenir des résultats concrets et un bon niveau de compréhension de la méthodologie mise en place (Cf. **2.2. Nouvelle méthode : l'ADOP**). Même si le niveau d'ensemble n'était pas très homogène parmi les Conseillers et les Stagiaires, chacun s'est relevé les manches pour remettre le CAOPA-HG en route. Pendant l'année 2005, il n'y a pas eu de temps mort et chacun s'est montré disponible, semaine comme week-end, pour travailler et sortir sur le terrain. Enfin, il faut noter le rôle mobilisateur joué par le Chef de Centre, M. Adrien I. SOW, anciennement Cadre pédagogique au CAOPA-HG, qui a su mettre à profit sa solide expérience de l'appui aux OPA et accélérer la relance.



## 2.2. Une nouvelle approche : l'ADOP

Comme explicité largement au 1.2. **Un CAOPA-HG en mutation**, les OPA ont évolué depuis le commencement du PROMOPA, pas toujours dans le sens souhaité, en témoigne cette analyse tirée du *Rapport de capitalisation des démarches d'appui aux OPA menées par la Coopération française* : « Depuis 2000, les dynamiques d'organisation paysanne se sont probablement diversifiées, mais le mouvement professionnel dans son ensemble a stagné quand il n'a pas régressé dans certaines régions (HG, GM) ».

Face à cette réalité, le CAOPA-HG avait initié, en février 2002, une incursion hors coton en effectuant des Diagnostics Participatifs (DP) sur les 5 Préfectures de Haute-Guinée Est. Mais, après ce travail intéressant d'identification de nouvelles filières porteuses, l'utilisation des résultats fut quelque peu décevante. La stratégie fut de réunir tous les acteurs oeuvrant dans les filières retenues (maïs/riz, mangue, anacarde, igname, maraîchage) : producteurs, ONG/projets, Administration, pour élaborer des plans de développement par filière (façon « plans de développement locaux ») et non pas par OPA.

2 ans ½ après l'élaboration de ces plans de développement de filière, la conclusion de l'état des lieux de l'organisation des producteurs était globalement pessimiste en HG. Le principal constat est que la notion même d'OPA ne semblait pas avoir été comprise par l'équipe du CAOPA-HG et encore moins, *a fortiori*, par les OPA qu'il appuyait. Les appuis ont été limités, voire inexistantes dans certaines filières (mangue et anacarde), standardisés et « descendants ». L'équipe s'est plus attachée à développer l'« enveloppe » des OPA que les OPA elles-mêmes : élaboration des règlements intérieurs et statuts, recherche d'agrément, constitution accélérée d'Unions de groupements, etc.

L'idée que l'OPA était avant tout une « expansion » des exploitations agricoles individuelles, mise en place de façon volontaire pour apporter des services à ses adhérents, n'était pas évidente pour tous : l'équipe semblait en fait trop imprégnée de son expérience cotonnière pour envisager réellement les OPA comme des centres de décision autonomes. En témoigne le choix de travailler au niveau des filières plutôt que des OPA.

L'arrivée d'une nouvelle équipe fut donc une très bonne opportunité pour rectifier le tir. Heureuse coïncidence, juste avant cela, en octobre 2004, un atelier de réflexion inter-CAOPA était organisé pour débattre des méthodologies d'appui aux OPA.

Principale conclusion de l'atelier : « *un tas de briques ne fait pas une maison* »... Autrement dit, les projets d'appui aux OPA prenant comme porte d'entrée la satisfaction des besoins immédiats sont pour la plupart voués à l'échec. En opposition à cela, le CAOPA-GF et la cellule formation FPFD avaient présentés leurs approches alternatives.

La méthodologie utilisée par le CAOPA-GF, dénommée Accompagnement des Dynamiques d'Organisation Paysanne (ADOP), avait été expliquée en détail, dans son cheminement, mais aussi dans ses préalables de mise en œuvre : la collaboration avec une OPA n'est possible que si (i) elle est structurée autour d'objectifs clairs et (ii) que ses adhérents sont dotés d'une volonté réelle de changement. Ces 2 points sont extrêmement importants, car il signifiait une révision de la liste des OPA appuyées par le CAOPA-HG.

Au sortir de l'atelier, de nouveaux termes de référence pour l'opérateur du CAOPA-HG et du CAOPA-GF avait été élaborés posant en principe l'utilisation de l'ADOP et identifiant deux axes d'intervention majeurs en matière d'appui aux OPA, à savoir : (i) Le renforcement du leadership et (ii) Le renforcement de la maîtrise économique des filières. Basée sur la théorie du changement, la méthode ADOP est puissante et robuste. Elle postule que l'on ne peut obtenir de résultats palpables dans son OPA qu'à partir du moment où l'on a réussi à identifier les motifs réels d'insatisfaction des adhérents, les problématiques qui y sont liées et que l'on parvient, à partir de là, à se projeter dans le futur (à cinq/dix ans) au travers d'une « vision » partagée de ce que l'on veut être ou faire.

La vision partagée est plus mobilisatrice que l'objectif seul. De là, on peut procéder à une planification stratégique par « défi » à atteindre, eux-mêmes subdivisés en actions et tâches, qui doivent permettre d'atteindre des résultats bien identifiés, l'atteinte étant mesurable par des « indicateurs de changement ». Au cours de la mise en œuvre du Plan d'Orientation et d'Action (POA, sur 5 à 10 ans), lui-même décliné en Plan Opérationnel (PO, sur un an), les responsabilités au sein de l'OPA sont clairement identifiées, tout comme les moyens à mettre en œuvre.

Les appuis à une OPA engagée dans un cycle d'ADOP sont alors tirés directement de son PO et « cousus mains » : le Conseiller élabore un Plan d'Appui Annuel (PAA) qui recense, défi par défi et action par action les appuis envisagés : apport d'information technique ou économique, appui à la réflexion collective, à la programmation ou autoévaluation des activités, formation technique ou en gestion, alphabétisation, voyage d'étude, mise en relation avec des opérateurs économiques ou des services administratifs, etc.

Enfin, lors de la collaboration avec l'OPA, le Conseiller doit rester vigilant et respecter les cinq principes clefs de l'ADOP :

- La centralité du paysan : Le paysan décide...ce n'est pas le Conseiller qui « *sait ce qui est bon pour lui* » ;
- La vision partagée : Les membres de l'OPA doivent regarder loin, large et ensemble ;
- La Recherche-Action-Formation (RAF) : la formation n'est pas forcément un préalable incontournable. On apprend dans l'action et on retire des enseignements aussi bien de ses succès que de ses échecs ;
- La mobilisation des appuis : Une OPA n'a pas toujours réponse à tout et doit s'entourer de partenaires pour mettre en œuvre ses activités ;
- La mise en réseau : Le changement ne se fait pas seul, il faut échanger avec d'autres OPA, au niveau local, national voire international, afin de progresser dans ses idées.

On verra plus loin l'utilisation qui a été faite de cette méthodologie par le CAOPA-HG :

Cf. **3.2. L'Accompagnement des Dynamiques d'Organisations Paysannes.**

### **2.3. Formation préalable des conseillers d'OPA**

Avant de démarrer concrètement l'appui aux OPA, une formation interne des nouveaux Conseillers et Stagiaires fut organisée, dans l'esprit des nouveaux termes de référence :

- (1) Afin d'être efficace en matière de renforcement du leadership éclairé, il était nécessaire que chaque Conseiller et Stagiaire maîtrise les concepts-clefs en matière d'OPA et d'appui aux OPA. Une formation d'une semaine fut organisée sur ce thème, à partir de l'ouvrage de référence, *L'appui aux producteurs ruraux* de M.-R. MERCOIRET. Après cela, fut étudiée une grille d'évaluation des OPA, mise au point par le Réseau GAO, afin de guider le travail de prise de contact des Conseillers ;
- (2) Pour ce qui est du renforcement de la maîtrise économique des filières, la 1<sup>ère</sup> étape à la fin janvier fut bien évidemment de définir la notion de filière avec les Conseillers et Stagiaires, puis ensuite de les équiper d'une grille d'analyse, CADIAC en l'occurrence ;

Après cela, de fin janvier à mi février, des programmes individualisés de rencontres avaient été préparés pour chaque Conseillers et Stagiaires répartis par filière, qui faisaient parties intégrantes de la formation par l'action. Ces rencontres ont débouchés finalement sur l'élaboration de rapports d'étude simplifiée des filières (Cf. **3.1. Quelles filières « porteuses » pour la Haute-Guinée ?**).

Ces formations furent également complétées par une formation de 3 jours sur les outils et méthodes d'animation, réalisée à partir de la « boîte à outil CIEPAC ». Enfin, la dernière formation était sur l'ADOP. Elle eut lieu fin février en 2 semaines : 1<sup>ère</sup> semaine théorique (à la FPDF), 2<sup>ème</sup> semaine pratique (avec 2 OPA de HG).

### **3. Début 2005 à mi-2006 : Appuis aux OPA**

#### **3.1. Quelles filières « porteuses » pour la Haute-Guinée ?**

Comme expliqué auparavant, à sa création, en 1996, le CAOPA-HG était une émanation du Projet Coton Kankan (PCK), en charge de l'« organisation » des Groupements de Producteurs de Coton (GPC), c'est-à-dire la mise en place d'une ossature standard au sein de chaque village devant faciliter la tâche au PCK afin de mettre en place les intrants, assurer une vulgarisation sur l'itinéraire technique cotonnier, contrôler (dans la mesure du possible) les diversions d'intrants, récupérer le coton et le crédit de campagne, etc.

Après l'installation d'une crise chronique touchant la filière coton guinéenne à partir de 2000, le choix fut fait de « diversifier » les appuis aux OPA oeuvrant dans d'autres filières. A partir de février 2002, sur financement PROMOPA, le CAOPA-HG se lance alors dans des Diagnostics Participatifs (DP) afin d'identifier les principales spéculations dans 5 Préfectures de Haute-Guinée : Kankan, Mandiana, Siguiri, Kérouané et Kouroussa.

A l'issu de cet exercice, 5 « filières » ont été retenues, à savoir : (1) Maraîchage, (2) Riz, (3) Mangue, (4) Anacarde et (5) Igname.

Or, jusque lors, le CAOPA-HG n'avait pas mené de réflexion pour mesurer l'impact de ces filières sur l'économie locale et donc, analyser en terme de « coût d'opportunité », la pertinence de l'appui aux OPA oeuvrant dans telles filières plutôt que telles autres...

Cependant, l'objectif ultime de la professionnalisation de l'agriculture guinéenne (soutenue, entre autre, par la coopération française depuis 1996, au travers du PNAPA, PAOPA, puis du PROMOPA) est bien d'identifier les avantages comparatifs de chaque région naturelle, afin d'y développer des filières susceptibles de dégager des surplus pour les producteurs et donc leurs permettre de réinvestir dans leurs exploitations agricoles et les moderniser...Le « cercle vertueux » du réinvestissement des surplus productifs, générateur de gains de productivité autoentretenus, à opposer aux phénomènes de décapitalisation des exploitations agricoles souvent observés dans les PVD.

Dit autrement et plus simplement, les questions que l'on peut se poser à l'heure du bilan des activités et de la formulation de recommandations, ce sont :

- (1) Quelles sont à l'heure actuelle les filières agricoles pour lesquelles la Haute-Guinée présente des avantages comparatifs forts et qui soient susceptibles d'être des « locomotives » de l'économie locale (en l'absence du coton) ?
- (2) Quels rôles jouent actuellement les OPA oeuvrant dans ces filières et quels pourraient (et devraient) être leurs rôles futurs, dans une perspective de développement économique local ?

A ces questions, pas de réponses arrêtées, mais des pistes de réflexion issues des études de filière simplifiées faites en février et mars 2005, sur 3 filières que l'on peut juger comme particulièrement prometteuses en ce sens : la mangue export, l'anacarde et l'igname.

Il convient de noter que cette liste de filière à avantage comparatif fort n'est pas exhaustive. Il existe 4 autres filières dynamiques, à forte valeur ajoutée, parmi lesquelles nous appuyons des OPA depuis fin 2005, à savoir : l'aviculture intensive périurbaine (œuf et chair), la transformation laitière périurbaine (yaourt, lait caillé, fromage, crème, beurre), le sésame (exporté en majeure partie vers le Japon, via la Sierra Léone), le beurre de karité (exporté en majeure partie vers l'Europe du Nord pour approvisionner les industries agro-alimentaires et cosmétiques). Cependant, les appuis sont trop récents et nos connaissances de ces filières trop incomplètes pour déjà tirer des conclusions.

## Mangue

Le manguiers est cultivé pour son fruit frais, consommé localement comme appoint alimentaire en période de soudure, mais aussi valorisé (timidement) à l'export en Europe, sur un marché en constante croissance depuis 10 ans. La Guinée possède un verger important, estimé par certains à plus de 700 000 pieds (variétés locales et améliorées), répartis entre 2 zones de production : la Guinée Maritime (Kindia, Forécariah, Coyah et Dubréka) et la Haute-Guinée (Kankan, Siguiri et Mandiana).

En Guinée Maritime, la pluviométrie est élevée, ce qui occasionne l'infestation par l'antracnose, tandis que la Haute-Guinée, dotée d'une écologie plus favorable pour la mangue (climat sec), est peu sujette aux attaques parasitaires. On note la présence de certaines variétés exportables hâtives comme *Irwin* ou *Zill* et tardives comme *Palmer*, *Kent*, *Keitt* ou *Smith*. La production exportable guinéenne serait estimée selon le MAEEF entre 15 000 et 30 000 tonnes...Ce qui paraît grandement exagéré, étant donné que les rares variétés exportables (*Kent* et *Keitt* par bateau, *Palmer*, *Haden*, *Amélie* et *Kent* par avion) sont peu plantées.

Les vergers de Haute-Guinée sont vieillissant (50% ont plus de 30 ans), hétérogènes (plantations de variétés mélangées, locales, améliorées hâtives ou tardives) et peu entretenus...Tout ceci est l'héritage de l'histoire lorsque les plantations approvisionnaient l'usine de jus de fruits de Kankan, fermée depuis les années 80.

On note la présence de quelques exportateurs guinéens comme SIPEF SA, NABEKAM, SOGUITIE qui ne collectent pratiquement qu'en Guinée Maritime en raison de l'absence de station de conditionnement en Haute-Guinée et des surcoûts importants de transport. Cependant, seul SIPEF SA semble actuellement en mesure d'exporter par bateau depuis Conakry. De plus, l'export est handicapé par le surcoût du fret maritime en container réfrigéré, 3 fois plus cher qu'à Dakar ou Abidjan.

Pour la Haute-Guinée, il n'existe actuellement qu'un exportateur fiable capable d'exporter par bateau : SIPEF SA basé à Kindia. Or, en situation de monopole, seulement contrarié par quelques pisteurs maliens et ivoiriens venant acheter aux frontières, principalement dans la Préfecture de Mandiana, SIPEF SA pratique des prix bord champ extrêmement peu rémunérateurs et développe une stratégie très court terme (prix d'achat bloqué depuis 5 ans, malgré la dévaluation continue du FG et la croissance importante de la demande européenne).

Les rares achats de mangue export sont donc le fait de pisteurs ivoiriens ou maliens qui opèrent aux frontières et amènent la mangue jusqu'aux stations de conditionnement de Khorogo, Odienné, Sikasso ou Bamako. Les prix pratiqués par les opérateurs guinéens sont de l'ordre de 1 200 FG à 1 500 FG par casier de 18 Kg, alors que ceux pratiqués par les pisteurs maliens ou ivoiriens se rapprochent des prix bord champ pratiqués dans la sous-région (1 750 FCFA par casier de 18 Kg observé à Mandiana en juin 2005, soit l'équivalent de 13 500 FG du moment...Les prix allant jusqu'à 1 800 FCFA/casier au Mali, soit 14 000 FG/casier, voire 2 160 FCFA/casier en Côte d'Ivoire, soit 16 600 FG/casier !). On a donc un différentiel de prix de l'ordre de 1 à 10...

Malgré ces prix ridiculement bas, la filière mangue export en Haute-Guinée demeure une véritable mine d'or pour l'économie locale...Mais une mine inexploitée. Les « mangues de Kankan » sont connues par nombre d'importateurs européens comme étant de qualité exceptionnelle : coloration forte, peau saine et sans attaque parasitaire, taux de sucre élevé,...

Malheureusement, cette filière est handicapée par de nombreux obstacles sur lesquels les planteurs ont peu de prise : opérateurs guinéens peu fiables et en situation d'oligopsonne, absence de station de conditionnement, fret maritime depuis la Guinée excessivement cher, etc.

En l'absence d'une véritable impulsion par les pouvoirs publics, avec en premier lieu la mise en route de la chaîne de triage payée en 2000 par le PCPEA (et depuis lors restée à l'abandon au sein de l'usine de jus de fruits de Kankan), il est à craindre que tous les efforts pour appuyer l'organisation des planteurs de mangue et les accompagner sur les marchés export restent vains...

## Anacarde

Outre son intérêt sur le plan forestier, l'anacardier est cultivé essentiellement pour son fruit, la noix de cajou, dont l'amande est utilisée de multiples manières. Les principales plantations se situent en Moyenne Guinée (le long de l'axe Dabola-Kouroussa), en Haute-Guinée (Préfectures de Kankan, Mandiana et Siguiri) et en Guinée Maritime (Préfecture de Boké). Elles sont récentes et la production, en progression constante : de l'ordre de 1 500 T de noix en 2001 (environ 800 T pour la zone de Boké et 500 T en Haute-Guinée), elle a au moins dépassé les 2 000 T en 2005 rien qu'en Haute-Guinée !

En fait, la production de noix explose littéralement en Haute-Guinée depuis quelques années, notamment dans la zone de Mandiana, où plus de 600 Ha de jeunes vergers plantés au début des années 2 000 commencent à bien produire et devrait entrer en pleine production vers 2010.

Après divers recoupements auprès des sociétés de la place, il semble qu'au moins 2 000 T soit partie lors de la campagne 2005 en Haute-Guinée. Les noix sont collectées et revendues, soit à des pisteurs maliens ou ivoiriens, soit à des sociétés guinéennes exportant à partir de Conakry : SOGEPAM, SPCIA, JAVA, OMEGA, soit encore des sociétés indiennes qui interviennent aussi bien en Guinée qu'en RCI et « complètent » leurs achats ivoiriens avec ceux réalisés en Guinée.

Les prix bord champ pratiqués par les acheteurs guinéens, après avoir été très en dessous des prix pratiqués dans la sous-région en 2004 sont remontés cette année.

En effet, le prix moyen bord champ a démarré à 300 FG/Kg en mars 2004 pour finir à 750 FG/Kg en juin 2004. Pour la campagne 2005, le prix moyen bord champ a démarré à environ 500 FG/Kg, pour rapidement franchir la barre symbolique des 1 000 FG/Kg (et provoquer les foudres des exportateurs guinéens basés à Kankan, qui ont été jusqu'à alerter le Gouvernorat et la CNA pour administrer les prix...), puis finir sa course à environ 1 500 FG/Kg (avec une pointe à 1 600 FG/Kg bord champ accordé à l'UCGPS). Dans le même temps, pour la campagne 2005, les prix bord champ rencontrés dans la sous-région s'échelonnait (conversion FCFA/FG au mois de juin 2005) entre 300 FCFA/Kg, soit environ 2 310 FG/Kg (Bénin), 250 FCFA/Kg, soit environ 1 950 FG/Kg (Burkina-Faso) et 210 FCFA/Kg, soit environ 1 620 FG/Kg (RCI).

Le marché de l'anacarde étant encore peu organisé, voire anarchique, on a assisté cette année à une multiplication des exportateurs : de 2 nationaux en 2004 (Java Guinée et SPCIA) on est passé à 5 nationaux en 2005 (Java Guinée, SPCIA, Futuragri, OMEGA, Regency), accompagnés de pisteurs ivoiriens et maliens non identifiés...

Ceux-ci déploient sur le terrain une multitude de pisteurs et de collecteurs primaires, qui sillonnent les villages et recherchent l'anacarde dans les greniers paysans, jouant avec le déficit d'information sur les prix de ces derniers, leur besoin de trésorerie avant campagne agricole (les prix chutent ainsi mécaniquement avec l'arrivée des premières pluies) et diverses méthodes douteuses (paiement partiel à l'enlèvement mais pas de règlement du solde par la suite, bascules trafiquées, etc.)

Dans cette filière, l'organisation des producteurs est donc vitale pour que ces derniers puissent lutter contre l'anarchie entretenue par les opérateurs de l'aval. Malheureusement, l'influence de ces derniers, qui ont tout intérêt, quoi qu'ils disent, à diviser les producteurs pour mieux imposer leurs conditions, se fait sentir à chaque saison de commercialisation et inhibe les efforts des producteurs.

Actuellement, il existe trois Unions de planteurs, à Mandiana, Kankan et Siguiri, mais seule cette dernière œuvre réellement dans la filière et a réussi un groupage de 30 T de noix en 2005 et 100 T de noix en 2006...La répartition équitable des marges au sein de la filière semble plus qu'hypothétique pour les planteurs des Préfectures de Mandiana et Kankan, en témoigne notamment le retour des pratiques de troc sur Mandiana (tôle contre noix) et la conclusion d'un contrat d'enlèvement de 530 T de noix par Futuragri en anticipation de campagne prochaine, mais basé sur le prix de campagne 2004.

## Igname

Parmi les plantes à racines et tubercules, l'igname est le 2<sup>ème</sup> produit vivrier consommé dans le monde après le manioc. Plus de 91 % de la production mondiale provient d'Afrique de l'Ouest dont 70 % pour le Nigeria, 11 % pour la RCI, 4 % pour le Bénin. Les plus gros exportateurs sont le Ghana, le Brésil et la Jamaïque. Les principaux pays importateurs sont le Royaume Uni (9 000 T/an) les Pays-Bas (2 000 T/an) et la France (1 200 T/an).

La production guinéenne représenterait moins de 1 % de la production mondiale et est concentrée sur les Préfectures de Kankan et de Kérouané, qui constitueraient, respectivement, environ 70 % et 20 % de la production nationale. Le reste de la production proviendrait des Préfectures de Mandiana et N'Zérékoré (environ 10 %). Selon le RNA (2001-2002), la superficie totale emblavée serait d'environ 22 500 Ha. L'objectif de la LPDA2 (1997) était d'élever la production nationale à 700 000 T en 2 000... Objectif difficile à évaluer, étant donné que personne ne dispose de statistiques fiables et actualisées sur les surfaces et les volumes. A titre d'information, l'estimation de production 2005 de l'UGPIK (30 gpts, 1 500 producteurs), serait d'environ deux millions de tubercules, soit 4 000 T...

En Guinée, une quinzaine d'espèces sauvages et 5 espèces cultivées ont été identifiées (CAMARA et KOUROUMA, 1997). Les 2 principales espèces cultivées sont *Dioscorea rotundata* (tubercule à chair blanche et cycle court) et *Dioscorea alata* (tubercule à chair blanche et cycle long). Ces 2 espèces comportent des variétés ayant des tubercules de poids et forme variés. La culture est exigeante en eau dans les 5 premiers mois. Elle réussit bien sur sols meubles, riches en matières organiques, profonds et perméables, légers et bien drainés avec un pH de 6 à 7... Conséquence de ces exigences particulières, l'igname se cultive surtout en tête de rotation sur défriche-brulis et le « yam belt » se déplace vers le Sud et Sud-Est de Kankan (vers Kissidougou).

L'igname est vendu et consommé à l'état frais, principalement sur Conakry, Labé et les zones minières (Siguiri et Banakörö). Des exportations sont souvent signalées vers le Sénégal, le Mali et la Gambie, mais sans statistique à l'appui. Aucun des sous-produits de l'igname (cossette, farine ou *amala*, flocon ou *wassa wassa*) n'est développé en Guinée, si ce n'est ponctuellement par les communautés togolaise ou ghanéenne, qui en font des préparations traditionnelles.

L'aval de la filière est très complexe, avec un réseau pyramidal composé comme suit : moins d'une dizaine de gros négociants, basés au marché Madina de Conakry, financent moins d'une dizaine de commerçants-magasiniers basé à Kankan, qui eux-mêmes utilisent les services de collecteurs primaires et secondaires, parfois eux-mêmes producteurs, pour drainer la production jusqu'à Kankan.

Pour s'assurer un bon drainage, les collecteurs distribuent de l'argent ou des moto 125 CC aux producteurs en saison sèche. Pris dans une transaction liant achat d'igname et crédit d'usure, les producteurs perdent leur pouvoir de marché et vendent la production à des prix imposés. La transaction étant, en plus, faite par tas de 4 à 5 ignames, les collecteurs jonglent facilement sur les prix.

Depuis 3 ans, le CAOPA-HG, avec l'appui de l'IRAEEF de Kankan et de l'ACA, a appuyé les producteurs pour conclure des accords interprofessionnels (prix de campagne objectif et prix du transport de bord champ jusqu'à Kankan) avec les gros commerçants locaux et le Syndicat des transporteurs. Cependant, les rapports de force avec ces derniers sont toujours inégaux, la plupart des producteurs étant liés par des relations d'usure, ce qui rend toute action collective difficile.

Cette année, un contrat d'achat direct a été conclu entre l'UCPIK et les gros commerçants du marché de Madina à Conakry, pour un volume de 220 T et un prix du tubercule égal au prix sortie de magasin sur Kankan, minoré d'une décote de 50 FG/tubercule, afin de créer des incitations pour les 2 parties : relèvement du prix d'achat pour le producteur, comparé au prix bord champ pratiqué par les collecteurs, abaissement du prix d'achat pour les gros commerçants.

Cependant, le facteur de fragilisation des producteurs, au niveau de l'aval de la filière, reste l'absence de crédit de campagne adapté leur permettant de sortir des relations usuraires. Sans cela, la commercialisation groupée, raison d'être de l'organisation des producteurs, sera toujours difficile.

### 3.2. Accompagnement des dynamiques d'organisation paysannes

A l'issu des études de filières simplifiées (effectuées avec la grille CADIAC) et l'évaluation des OPA (effectuée avec la grille du Réseau GAO), le dynamisme des 13 Unions avec lesquelles travaillaient l'ancienne équipe a été mesuré.

A l'occasion de la 1<sup>ère</sup> réunion de programmation trimestrielle, à la mi-mars 2005, un arbitrage fut opéré pour ne retenir que les plus « dynamiques ». 8 furent choisies et, de mi-mars à fin mai, des ateliers d'élaboration des POA et PO eurent lieu.

Le programme de terrain fut tendu, car les ateliers d'élaboration de POA et PO durent respectivement 4 et 2 jours et 4 Conseillers sont nécessaires à chaque fois pour animer les travaux de groupe. L'équipe du CAOPA fut donc divisée par 2 et les ateliers programmées en parallèle chaque 2 semaine, avec des semaines de battement pour permettre les débriefings après sortie, saisie informatique en français et balikou (malinké écrit en alphabet voltaïque), briefings avant sortie.

Voici dessous l'exemple de l'Union de Coopératives de Planteurs de Siguiri (UCPS) :

<u>Siège :</u>	<i>Saint-Alexis, Commune Urbaine de Siguiri</i>
<u>Année de création :</u>	<i>2003</i>
<u>Nombre de groupements :</u>	<i>8, soit 296 membres</i>
<u>Objectifs à la création :</u>	<i>Organiser les planteurs Faciliter la commercialisation de mangue et anacarde Chercher des partenaires (appuis financiers)</i>
<u>Services déjà rendus :</u>	<i>Recherche d'acheteurs : mangue (Bko) / anacarde (Kkan) Négociation d'un contrat avec OMEGA SA (anacarde)</i>
<u>Organes de l'Union :</u>	<i>AG, Commissions de zone, BE (11 membres)</i>

Puis ses motifs d'insatisfaction, identifiés lors de l'atelier d'élaboration du POA :

- 1. Les mangues et anacardes se vendent mal ;*
- 2. Les mangues pourrissent ;*
- 3. Les rendements et la qualité (mangue et anacarde) diminuent ;*
- 4. Les feux brûlent les plantations.*

Puis les problématiques liées au milieu d'insertion de l'UCPS (1 à 4), ou liées à l'UCPS elle-même (5 et 6), et dont découlent les motifs d'insatisfaction :

- 1. Les fruits (mangue/anacarde) ne se vendent pas bien à cause de : (1) Fermeture de l'usine de jus de mangue, (2) Disparition des acheteurs de mangue, (3) Augmentation du coût du transport et (4) Désorganisation des planteurs ;*
- 2. Les mangues pourrissent, faute de possibilité de transformation, du fait de la fermeture de l'usine et de l'absence de moyens de conservation ;*
- 3. Les rendements et la qualité des fruits diminuent avec les attaques de parasites, qui augmentent avec l'abandon de l'entretien des plantations ;*
- 4. Les feux brûlent les plantations, car ces dernières ne sont pas entretenues, soit par négligence, soit par difficultés à payer des salariés (défrichage manuel) ou disposer de bœufs de labour (défrichage par labour) ;*
- 5. La faiblesse de l'Union est due à : (1) Absence d'objectifs clairs et communs, (2) Effectif pléthorique du Bureau (13 membres), qui entraîne confusion des rôles et dilution des responsabilités et (3) Comportement attentiste par rapport aux ONG ;*
- 6. Sa faiblesse financière est due à la non mobilisation des ressources.*

Puis, la « vision 2010 » de l'UCPS :

*« Dans 5 ans, l'UCPS est forte, représentative, autonome financièrement et elle organise efficacement la mise en marché de la mangue et de l'anacarde »*

Enfin, les défis inscrits dans son POA 2005-2010 :

1. *Superviser l'entretien des vergers de manguiers et d'anacardiens ;*
2. *Organiser la commercialisation de la mangue et de l'anacarde ;*
3. *Transformer la mangue et vendre les produits transformés ;*
4. *Organiser et structurer l'Union ;*
5. *Mobiliser des ressources financières pour l'Union.*

Après cet atelier d'élaboration du POA, soldé par la définition de défis, actions et tâches à accomplir à l'horizon de 5 ans, un 2<sup>ème</sup> atelier de 2 jours a eu lieu pour élaborer le PO et préciser, tâche par tâche, les échéances, moyens (nécessaires, disponibles, à chercher) et responsables. On a ci-dessous un résumé du PO, avec le détail des actions pour chaque défi.

*Défi 1 « Superviser l'entretien des vergers de manguiers/anacardiens »*

1. *Rechercher du matériel pour les groupements (charrues, charrettes, etc.)*
2. *Superviser l'entretien et la régénération des plantations*
3. *Cartographier les plantations*

*Défi 2 « Organiser la commercialisation de la mangue et anacarde »*

1. *Préparer la campagne de commercialisation (recensement des pieds et vol.)*
2. *Rechercher des acheteurs*
3. *Organiser la logistique après obtention d'un contrat de vente*

*Défi 3 « Organiser et structurer l'Union »*

1. *Renouveler le bureau de l'Union*
2. *Obtenir l'agrément de l'Union*
3. *Former les membres du BE de l'Union à leurs rôles et tâches*
4. *Former les responsables de l'Union et des groupements en comptabilité*
5. *Former les mêmes responsables en élaboration de demandes de crédit*
6. *Alphabétiser les membres de l'Union*
7. *Construire le siège de l'Union*

*Défi 4 « Mobiliser des ressources financières internes pour l'Union »*

1. *Recueillir des fonds des groupements (droits d'adhésion et cotisations)*
2. *Réaliser un champ collectif de riz*
3. *Prélever un pourcentage sur les ventes négociées par l'Union*
4. *Ouvrir un compte en banque pour l'Union*



Après cela, le Conseiller aide l'OPA à programmer ses activités et établi en conséquence un programme d'appui. Ci-dessous est présenté le programme d'activités du 2<sup>ème</sup> trimestre de l'UCPS, avec les appuis programmés par le Conseiller :

Appui(s) programmé(s)	Appui(s) effectué(s)	Succès	Echec(s)	Cause(s) de l'échec	Proposition(s)
<b>Défi 2 « Organiser la commercialisation de la mangue et de l'anacarde »</b>					
<b>→ Action 1 « Préparer la campagne de commercialisation »</b>					
<b>→ Activité 1 « Recenser les différentes variétés de mangue et d'anacarde »</b>					
<b>→ Activité 2 « Déterminer les volumes de mangue et d'anacarde commercialisables »</b>					
Appui à l'élaboration des fiches de Recensement, suivi des recensements et calcul des tonnages	Idem	Recensements quasi-exhaustifs en mangue export (pieds de Kent et Keitt) et en anacarde (pieds et Kg)	*Tonnages surestimés, d'où problèmes avec les acheteurs *Certaines plantations ont été oubliées	*Niveau de P° hétérogène en mangue, pas de pesage des noix stockés *Mauvaise structuration de l'Union	*Affiner les calculs: pieds échantillons pour la mangue, pesage pour les noix stockées *Organisation d'une AG
<b>→ Action 2 « Rechercher des acheteurs »</b>					
<b>→ Activité 2 « Contacter des acheteurs guinéens et étrangers et négocier avec eux »</b>					
Recherche des contacts (ACA, Internet, Fruitrop) et envoi de courriers (postaux ou Email)	Idem	*20 acheteurs de mangues et 15 d'anacarde recensés *3 acheteurs de mangue sont venus : Yaffa, Sipef, Soguitie	*2 acheteurs d'anacarde identifiés (Poursines, Faba Aiba) ne sont pas venus *Absence de réponse d'une grande partie	*Les acheteurs d'anacarde achètent plutôt à des pisteurs *Difficulté de comm. à Kankan: Email, tél., fax défectueux	Relancer les acheteurs potentiels une nouvelle fois avant la campagne 2006
<b>→ Activité 3 « Négocier les prix, volumes, conditions de transport et date d'enlèvement »</b>					
Formation sur le CEP et les techniques de négociation avant signature d'un protocole (SIPEF)	Elaboration d'un CEP pour la mangue export-bateau et appui à la réflexion pour préparer la négociation	Protocole pour 900T de Kent et Keitt à 1500fg/casier	Prix proposé très faible (1/10ème des prix maliens ou ivoiriens)	Monopole de SIPEF en Guinée, seul exportateur fiable	Chercher des partenaires maliens

Accompagnement des leaders dans une tournée auprès des exportateurs d'anacarde sur Kkan	Idem. Visite de SPCIA, Java Guinée, OMEGA, Indian store, El Hadj Sékouba.	Contrat pour achat bord-champ à 1600 FG/Kg	Manque de sincérité des leaders sur les estimations de tonnage (100T déclarées, 30T enlevées)	*Peu d'habitude de négociation *Pas de pesée des stocks de noix	Peser les stocks avant entretien avec acheteurs
<b>→ Activité 4 « Elaborer et signer des contrats d'achat »</b>					
Appui à l'élaboration d'un protocole avec SIPEF	Idem	Protocole signé	Brisé par UCPM également signataire	Faible cohésion de l'UCPM	Mettre en réseau UCPM et UCPS
Appui à l'élaboration d'un contrat avec OMEGA	Idem	Contrat signé et exécuté: 30T de noix	Pas de prélèvement (50 FG/Kg) sur 20T: 1 MFG perdu	Pisteur véreux et non-respect par OMEGA	Renforcer le partenariat avec OMEGA
<b>→ Action 3 « Organiser la logistique »</b>					
<b>→ Activité 2 « Se former en technique de cueillette améliorée des mangues export »</b>					
Mise en relation avec ACA pour la formation	Organisation et exécution de la formation	*Formation très apprécié *9 cueilleurs formés	*24 cueilleurs prévus dans PO *Pas de mise en pratique réelle	*Organisation précipitée *Pas d'export de mangue	Organiser une nlle formation en 2006
<b>Défi 4 « Mobiliser des ressources financières internes pour l'Union »</b>					
<b>→ Action 3 « Prélever un pourcentage sur les ventes négociées par l'Union »</b>					
<b>→ Activité 2 « Fixer un taux de prélèvement » et Activité 3 « Effectuer le prélèvement »</b>					
Appui à la réflexion collective pour fixer des taux	Idem	*50FG/Kg pour anacarde *50FG/casier pour mangue	*0,5MFG pour anacarde et perte de 1MFG *0FG pour mangue	*Non-respect de l'accord par OMEGA *Protocole brisé par l'UCPM	Mieux préparer la contractualisation avec les leaders

### **3.3. Résumé des activités du Conseiller Technique (juin 04 - mai 06)**

*NB : Seront détaillées ici les activités effectuées à compter de janvier 2005 et jusqu'en mai 2006, les 4 mois ½ précédents (début juillet à mi-novembre 2004) ayant été passés à évaluer les OPA de HG, faire l'état des lieux de la situation du CAOPA-HG géré par le CENAFOD, préparer le montage d'une nouvelle équipe et la signature d'une nouvelle convention avec l'INADER.*

A partir de janvier 2005, mes activités se sont situées à 4 niveaux :

- (1) Appui à la gestion (financière, humaine et logistique) = 10 % du temps ;
- (2) Appui méthodologique à la nouvelle équipe = 70 % du temps (dont 30 % de terrain) ;
- (3) Veille et analyse en matière d'économie des filières de HG = 15 % du temps ;
- (4) Préparation de la pérennisation du dispositif. = 5 % du temps.

#### **3.3.1. Appui à la gestion (10 % du temps)**

L'appui à la gestion financière, au sens large, est une activité transversale pour laquelle le temps consacré a été très important durant les 2 ans : au moins 10 % de mon temps. Au démarrage de l'équipe, le comptable était débutant et il a fallu passer beaucoup de temps les 2 premiers mois pour mettre en place les documents comptables, les contrôler et faire les prévisions de trésorerie.

Malheureusement, après 1 an de poste et après avoir atteint un stade opérationnel, le comptable a détourné de l'argent en encaissant en chèque en propre... Il a fallu recruter une autre comptable et reprendre toute la formation. Malheureusement encore, celle-ci, qui est en poste actuellement, n'a pas développé les compétences requises pour planifier les dépenses, suivre l'exécution et préparer les mémoires de frais. Il est envisagé dans un proche avenir de recruter une personne compétente.

La gestion financière pose donc encore de nombreux problèmes, que ce soit en terme de suivi, mais aussi en terme de programmation, car il pèse toujours des incertitudes sur la trésorerie, en l'absence de mécanismes de financement pérennes.

La gestion de la logistique a posé beaucoup de problème début 2005, car il a fallu déménager et remonter tout notre équipement. Il a fallu « se mettre les mains dans la graisse » pour accélérer le processus et éviter de bloquer les activités. Très vite, cette activité est devenue négligeable dans mon temps de travail et désormais la logistique est gérée de façon satisfaisante par l'équipe.

Il faut noter que, début 2006, une partie du matériel, obsolète, a été revendue au plus offrant afin de générer des ressources internes, notamment constituer un fonds de garanti (soit plus de 2 000 €). Une autre partie a été rétrocédée aux OPA appuyées afin de leur permettre d'équiper leurs sièges.

Concernant la gestion des ressources humaines, le temps de travail a été important au début, puis quasiment nul par la suite. J'ai été associé dès le départ aux recrutements d'une partie de l'équipe, l'autre partie ayant été identifiée directement par l'INADER. La gestion des ressources humaines se négociait de façon consensuelle entre le Chef de Centre et moi-même, nos propositions étant ensuite transmises à l'opérateur, qui tranchait. Ainsi, partant du constat qu'après 5 mois d'activité, la conseillère n'était pas compétente, nous l'avons remplacée par un stagiaire et recruté un nouveau stagiaire. De même, vu notre volume d'activité, nous avons insisté auprès de l'opérateur pour recruter 3 autres stagiaires, ce qui fut accepté.

Début 2006, afin de renforcer les équipes techniques internes des OPA, nous avons initié des collaborations avec l'Ecole Nationale d'Agriculture et d'Elevage de Bordo/Kankan (école professionnelle) et l'Institut Supérieure Agronomique et Vétérinaire de Faranah (école d'ingénieur), ce qui s'est traduit par l'embauche et la formation accélérée de 14 nouveaux jeunes diplômés sans emploi en tant que techniciens stagiaires d'OPA. En sus des 8 Conseillers d'OPA initialement en appui aux OPA, le total des techniciens s'élève donc actuellement à 22.

Enfin, un partenariat de collaboration est en voie de signature avec la délégation régionale HG du Corps de la Paix américain, afin de positionner des volontaires en appui aux coopératives de base. Plus de 30 volontaires ont déjà pris contact avec la MAROPA-HG et fait part de leur intérêt.

### **3.3.2. Appui méthodologique à l'équipe (70 % du temps)**

L'appui méthodologique à la nouvelle équipe a pris 70 % de mon temps et a été réellement passionnant, dans un contexte de refonte du CAOPA-HG.

Tout d'abord, il a fallu « donner du sens » à l'action du CAOPA-HG et le faire partager à l'équipe. Ceci a été réalisé via la préparation, avec le Chef de Centre et le Cadre Pédagogique, d'un cycle complet de formation pour les Conseillers : notions-clefs sur les OPA, outils/méthodes de l'animateur, méthodes d'analyse de filière et d'évaluation d'OPA.

Après les ateliers d'élaboration des POA et PO, toujours avec le Chef de Centre et le Cadre Pédagogique, nous avons mis en place un système de programmation et suivi des appuis qui puisse être individualisé par Conseiller et Stagiaire. Chaque Conseiller et Stagiaire programme donc ses activités d'appui hebdomadairement avec l'OPA qu'il appuie, avant une mise en commun en réunion de staff le lundi, au départ toute les semaines, puis ensuite toutes les 2 semaines.

Pendant le mois de mai 2005, nous avons aussi analysé les 8 POA et PO élaborés, afin d'en ressortir les thèmes d'appui prioritaires sollicités par les OPA, à savoir (1) Elaboration de Compte d'Exploitation Prévisionnel (CEP), (2) Etude de marché et stratégie commerciale, (3) Techniques de négociation et contractualisation, (4) Systèmes d'approvisionnement, (5) Techniques d'animation de réunion, (6) Techniques de mobilisation de fonds et gestion comptable simplifiée, (7) Montage de projet dans une OPA, (8) Principes de fonctionnement d'une OPA et (9) Montage de dossier et gestion de crédit. Après cela, les thèmes ont été répartis entre Conseillers, qui ont élaborés individuellement des supports pédagogiques, en s'aidant du fonds bibliographique du CAOPA-HG.

Réunis en une brochure intitulée « *Supports pédagogiques pour l'accompagnement des dynamiques d'organisations paysannes* », ces supports sont utilisés par les Conseillers pour préparer le plan d'appui préalable à toute activité d'appui. En effet, chaque activité d'appui est préparée individuellement par un plan d'appui et l'appui réalisé est analysé et capitalisé via une fiche de suivi. Pour faciliter ce travail, les Conseillers et Stagiaires étaient répartis entre Chef de Centre, Cadre Pédagogique et Conseiller Technique, qui assuraient un « tutorat » individuel.

Les Conseillers et techniciens savaient qu'à tout moment, ils pouvaient solliciter l'un de nous 3 pour préparer leurs activités d'appui, les accompagner dans leurs sorties de terrain ou mener des réflexions stratégiques sur des thèmes précis (par exemple : Comment accompagner les planteurs sur les marchés d'export ? Comment mettre en place des banques de céréales dans des coopératives rizicoles ? Comment organiser l'approvisionnement des coopératives maraîchères ?)

Sur la base des programmations individuelles des Conseillers et Stagiaires, nous établissions avec le Chef de Centre et le Cadre Pédagogique un programme de suivi de terrain, afin de rencontrer régulièrement les OPA, nous assurer que leurs activités avancent et que les appuis réalisés par le CAOPA-HG sont pertinents. Ces sorties de terrain occupaient environ 30 % de mon temps et ont été réellement motrices dans la dynamisation du dispositif, en plaçant les Conseillers et Stagiaires dans une logique d'obligation de résultats.

A l'issu des 2 ans, on peut estimer que le dispositif de programmation, suivi/évaluation est bien adapté au travail d'appui-conseil-formation aux OPA et surtout approprié par l'ensemble de l'équipe.

### **3.3.3. Veille et analyse en matière d'économie des filières de HG (15 % du temps)**

J'ai eu, tout d'abord, à recenser et classer l'important fonds bibliographique qui existait pêle-mêle à mon arrivée. Désormais, ce sont 20 cartons d'archive et 50 ouvrages de référence sur l'économie des filières, le développement rural et l'appui aux OPA qui sont consultables à la bibliothèque.

L'activité de veille et d'analyse était réalisée principalement via des lectures de rapports/études, des contacts téléphoniques et des recherches Internet (lorsque l'accès était possible !). Il s'agissait de mettre à disposition de l'équipe des informations stratégiques pour un appui efficace des OPA. Par exemple : expérience étrangères en matière de création d'interprofession, contacts d'exportateurs de

mangue et d'anacarde de la sous-région, de fournisseurs d'intrants en Guinée, cours mondiaux du sésame, karité, riz, anacarde, coton, etc. suivi du différend sur le coton à l'OMC, etc.

Enfin, grâce aux premières études de filière effectuées par l'équipe en février 2005, il s'agissait aussi de capitaliser toutes les données nouvelles sur l'économie des filières pour conseiller stratégiquement les OPA. Ainsi, sur la filière igname, grâce à des informations obtenues auprès du CIRAD, de la FAO, de l'antenne IRAG de Bordo, du DYNAFIV, nous avons pu reconstituer *grosso modo* la filière, encore méconnue jusque là, pour préparer la stratégie commerciale de l'UGPIK et contractualiser avec les acheteurs finaux sur Conakry.

Cette activité est en voie d'appropriation par l'équipe, notamment par les Conseillers et Stagiaires, qui commencent à prendre l'habitude de passer du temps en salle pour lire des rapports ou ouvrages de référence et initier des contacts téléphoniques ou mails avec des opérateurs privés.

### **3.3.4. Préparation de la pérennisation du dispositif (5 % du temps)**

Bien qu'extrêmement importante, cette activité n'a occupé qu'un temps réduit, car les réflexions et les prises de décision ont été maintes fois repoussées, faute de bonne coordination dans l'équipe PROMOPA et de réels échanges avec les leaders de la CNOP-G.

Pour l'essentiel, il s'est agit de préparer la convention liant la CNOP-G à l'INADER pour la gestion des CAOPA de Guinée Forestière et Haute-Guinée (1<sup>er</sup> décembre 2005 au 30 avril 2006), de proposer une réallocation des lignes de la subvention liant le SCAC à la CNOP-G, afin de financer les activités des nouvellement créées MAROPA de Guinée Forestière et Haute-Guinée (du 1<sup>er</sup> mai au 30 septembre), d'accueillir des bailleurs de fonds potentiels à la MAROPA-HG afin de leur présenter nos activités et solliciter des fonds (FOGUIRED, CECI, CAD, PAM, CASC/PASEL) et enfin de proposer un draft de demande de subvention auprès du programme décentralisation de la Délégation de la Commission Européenne (pour l'année 2007, *a priori*).

En réalité, après 13 ans d'existence du dispositif d'appui aux OPA et de programme de professionnalisation et à un stade important de ce programme (passage du flambeau du MAEEF à la CNOP-G et internalisation du dispositif d'appui aux OPA), ces activités cruciales de réflexion et prise de décision ont peu, voire pas, été menées. Comme on a pu le dire, « *les non décisions par rapport à l'avenir du dispositif sont devenues de fait, le temps passant, des décisions* ».

Mis à part l'inter-CAOPA organisé en octobre 2004 au CAOPA de N'Zérékoré, qui aura permis de définir les grandes lignes d'intervention du PROMOPA et la place occupée par les OPA dans le dispositif, toutes les autres réflexions ont été menées de façon séparée, par l'équipe PROMOPA ou les techniciens du CNOP-G ou les leaders du CNOP-G et jamais réellement avalisées par la profession. Finalement, faute de mieux, les décisions ont toujours été prises en hâte, sous couvert de consultations des OPA.

Ce qui devait être une des activités importantes du poste s'est donc réduit à très peu de chose, ce qui hypothèque maintenant la pérennité même des actions entreprises sur Kankan, comme nous le verrons dans la partie suivante.

## 4. Réflexions et perspectives

### 4.1. Quel bilan pour le PROMOPA ?

Conçu en cohérence avec les projets précédents du programme de professionnalisation, le PROMOPA était doté d'objectifs pertinents et de défis intéressants à relever.

Il a souffert d'un retard important. Prévu de suite après le PAOPA, en 2000, il a été bloqué pendant 1 an ½ à cause du différend opposant l'Etat guinéen à la Compagnie Française pour le Développement des Textiles (CFDT) sur la privatisation de la Compagnie Cotonnière Guinéenne (CGC).

Après avoir démarré en juillet 2001, Il a été confronté à des problèmes conjoncturels : gel partiel des crédits FSP en 2002/03 (austérité budgétaire), blocage de la composante 3 – Appui au MAEEF (conditionné à la promulgation d'une loi sur les OPA), discontinuité de l'assistance technique.

En arrivant en poste, il m'a fallu 2 mois avant de cerner quels étaient les objectifs réels et les enjeux du PROMOPA. La situation que m'avait donnée le Chef de projet de la situation du CAOPA-HG (avant ma prise de fonction) était incomplète. L'équipe qu'il considérait comme la « *plus expérimenté des 3 CAOPA* » n'avait plus d'activité réelle depuis plus d'1 an, peu de savoir-faire et pas de méthodologie en matière d'appui aux OPA. Pour preuve, tout le travail reposait sur des plans de développement de filière par Préfecture. Une partie des fonds étaient détournés depuis 1 an soit au niveau du siège de l'INADER à Conakry (où les fonds étaient virés car le CAOPA-HG n'avait pas de compte propre), soit au niveau du CAOPA-HG lui-même où la fausse facturation était courante.

Il a fallu attendre l'inter-CAOPA de n'Zérékoré, en octobre 2004, 3 ans après le démarrage du PROMOPA, pour réellement poser des bases claires de travail : définition d'une méthodologie commune (ADOP), d'axes de travail (renforcement de la bonne gouvernance et de la maîtrise économique des filières), d'un guide de gestion commun aux opérateurs de CAOPA.

Mais dans l'intervalle, beaucoup a été perdu par rapport à l'existant avant-PROMOPA. Le CAOPA de Gaoual/Koundara a fermé à la mi-2004, sans qu'une réflexion et des décisions rapides soient prises pour le maintenir. L'équipe du CAOPA-HG s'est laissée aller et il a fallu changer d'opérateur en urgence en décembre 2005. La gestion, financière et humaine, du CAOPA-GF a dérapé après le départ de l'AT à la mi-2005 en l'absence de supervision. Les structurations régionales et nationales n'ont pas été accompagnées correctement et la CNOP-G a ensuite été structurée à marche forcée à partir de l'AG de Timbi-Madina en juillet 2004, « avant que le projet ne se termine »...

Enfin, la préparation de l'après-PROMOPA a fait l'objet de réflexions qui ne se sont jamais concrétisées et surtout, qui ont été faites sans la participation large des leaders d'OPA...Que dire de la réunion d'AT convoquée en août 2005 par le Chef de projet dans la salle de réunion du SCAC pour « préparer un projet post-PROMOPA » ? Etait-ce le lieu et la méthode appropriée pour le faire ?

L'évaluation finale du PROMOPA n'a pas été faite, alors que les fonds étaient disponibles. Les termes de référence étaient prêts à la mi-novembre 2005, mais l'engagement n'a pu être fait à temps à la DCT/EPS avant fin décembre. Quelles ont été les causes du dysfonctionnement ? Comment solliciter des fonds d'autres bailleurs pour poursuivre un projet dont l'évaluation finale n'existe pas ?

Par ailleurs, les assistants techniques et volontaires du progrès se sont succédés dans de mauvaises conditions. Henri ROBIN, a quitté son poste au CAOPA-HG en août 2003 après 3 ans difficiles et 10 mois avant mon arrivée. Antoine FESNEAU a quitté son poste au CAOPA-G/K avant terme à la mi-2004. Sébastien BEZELGUA a quitté son poste au CAOPA-GF avant terme à la fin 2005. Frédéric MICHEL a quitté son poste à la cellule technique de la CNOP-G avant terme, début 2006.

Le PROMOPA aura été marqué par des manques de réalisme, d'opérationnalité et de vision partagée, autant entre les AT qu'entre l'équipe PROMOPA, le MAEEF et les OPA. Ces manques, imputables à une faiblesse de la coordination interne du projet, ont rendu le travail difficile et limité fortement l'impact des activités et leur pérennité.

## 4.2. La CNOP-G est mal partie

En 2003, une Assemblée Générale devait se tenir à Kamsar pour poser les bases de la CNOP-G en réunissant les OPA des 4 Régions. Mais, sous pression de la Chambre Nationale d'Agriculture (CNA) et du Conseil National du Secteur Privé (CNSP), organisme chargé de « représenter le secteur privé » et présidé par Mamadou SYLLA, homme d'affaire proche du Chef d'Etat, l'AG est avortée.

En juillet 2004, une autre AG est organisée à Timbi-Madina et se tient effectivement. A cette occasion, un Plan Opérationnel sur 2 ans est élaboré en l'espace d'une journée par 4 groupes de travail, sur la base de priorités d'action qui auraient été identifiées à Kamsar, à savoir : (1) Commercialisation et appro. en intrants, (2) Renforcement des OPA adhérentes, (3) Renforcement de la structuration du CNOP-G, (4) Lobbying pour la promulgation de la Loi sur les OPA.

A ce stade initial se pose un 1<sup>er</sup> problème de méthode, si l'on reprend le cheminement ADOP : Les motifs d'insatisfaction ont-ils clairement été identifiés par les participants de l'AG de Kamsar ? L'identification de ces motifs d'insatisfaction a-t-elle débouchée sur des problématiques et une hiérarchisation des problématiques obtenues ? Les défis et actions identifiés par sous-groupe lors de la préparation préalable à l'AG de Timbi-Madina l'ont-ils été par rapport à une vision consensuelle et partagée ? Les restitutions des travaux de groupes ont-ils été assimilés par l'AG et débattus ? Rien n'est moins sûr, car ce plan sera finalement entièrement réécrit et corrigé par l'équipe PROMOPA et la DAOP du MAEEF. On me demandera même de faire la compilation des documents produits et de « polir » le plan, ce qui est un travail aberrant et inutile pour un AT isolé, sans consultation des OPA.

A partir de là, en l'absence de plan opérationnel consensuel et mobilisateur, l'exécution du plan opérationnel du CNOP-G se fait en poursuivant de front plusieurs activités non hiérarchisées, avec une équipe technique nationale réduite et vite débordée par les sollicitations de toutes parts.

Se pose également un 2<sup>ème</sup> problème de méthode, si l'on revient sur la manière dont le Bureau Exécutif de la CNOP-G a été élu : vote à main levée au lieu du vote à bulletin secret normalement exigible pour toute AG d'OPA, spécialement à ce niveau.

Dès le départ, on assiste à un mélange des genres qui va se retrouver tout au long des 2 premières années de la CNOP-G. Les techniciens débattent des décisions à la place de l'AG (normalement instance de décision), puis font avaliser les décisions par le Bureau Exécutif (normalement organe d'exécution), qui lui-même n'est pas issu de façon démocratique de l'AG.

Pour aggraver la situation, la CNOP-G se retrouve très vite à gérer des sommes importantes, en l'absence de manuel de procédures (paru seulement en avril 2006), avec un système de caisse centrale et de sous caisses déléguées par Région qui favorisent la gestion de fait extracomptable. Rien que pour la délégation régionale de la CNOP-G en Haute-Guinée, pour le premier semestre 2005, seuls 70 % des 9 135 000 francs guinéens, soit 6 385 000 francs guinéens, seront justifiés dans le 1<sup>er</sup> mémoire de frais envoyé à la cellule technique nationale.

Lorsqu'au début de décembre 2005, le choix est fait par le PROMOPA de financer les activités de la CNOP-G via une convention de subvention de plus d'un milliard de francs guinéens (soit environ 180 000 € correspondant aux reliquats disponibles) courant sur sept mois (jusqu'à fin juin 2006), ces problèmes de gestion sont déjà connus et la nécessité d'un appui en terme de gestion est évident. Or, cet appui ne sera fait qu'à partir du mois d'avril, une fois la majeure partie des fonds consommés.

L'incertitude pèse donc sur la pérennité du dispositif porté par la CNOP-G pour ces raisons :

- (1) Plan opérationnel qui ne définit pas de vision et de défis consensuels, non hiérarchisé et coûteux, car faisant recours systématique à de la consultance extérieure ;
- (2) Confusion des rôles entre AG (décision), BE (exécution) et cellule technique (appui au BE) ;
- (3) Faible capacité de gestion en l'absence de procédures claires et de Commission de contrôle ;
- (4) Conséquence du point précédent, méfiance des OPA adhérentes et des partenaires institutionnels (administration, bailleurs) vis-à-vis de la CNOP-G, d'où faible légitimité.

Si ces faiblesses ne sont pas corrigées par des mesures radicales, la CNOP-G risque la disparition.

### 4.3. L'avenir des OPA de Haute-Guinée

On ne conçoit souvent l'appui aux OPA que dans le long terme... Or dans le long terme nous serons tous morts. Avant d'envisager ce long terme, il est bon de s'interroger sur les perspectives prochaines des OPA.

On peut déjà tirer les conclusions suivantes après 1 an ½ d'appui-conseil-formation rapproché :

1. Toutes les OPA disposent de plans opérationnels en cours d'exécution, avec des activités structurantes qui se dégagent :
  - (i) L'appro. en intrants et l'aménagement concerté des périmètres maraîchers (puits, clôtures, fossés, pépinières) pour les Unions maraîchères de Kérouané, Kankan, Mandiana et Siguiré,
  - (ii) La commercialisation groupée du sésame et de l'igname pour l'Union igname de Kankan,
  - (iii) La commercialisation groupée de l'anacarde et la revitalisation (surgreffage, taillage, entretien au sol, homogénéisation des parcelles en densité et en variété, etc.) des plantations de manguier export pour les Unions de planteurs de Kankan, Mandiana et Siguiré,
  - (iv) L'appro. en intrants (semences, engrais, herbicide) et la gestion d'équipements collectifs (barrages, bas-fonds, décortiqueuse, boutique d'intrants) pour l'Union rizicole de Kérouané,
  - (v) L'appro. groupé en aliments volaille et vente groupé d'œufs pour la coop. avicole de Kankan,
  - (vi) L'appro. groupé en lait et commercialisation des produits pour la coop. laitière de Diankana ;
2. Les OPA se positionnent dans leurs filières, ont des relations avec les opérateurs amont (fournisseurs, recherche agronomique, service de vulgarisation) et aval (commerçants, pisteurs, transformatrices) et les structures d'appui de la place (Programme Alimentaire Mondial, Agence pour la Commercialisation Agricole, Maison Guinéenne de l'Entrepreneur, etc.) ;
3. Les OPA se formalisent en se mettant en règle vis-à-vis de la nouvelle Loi sur les OPA promulguée en juillet 2005 : définition de critères d'adhésion stricts, libération obligatoire de parts sociales, élection des responsables par vote à bulletin secret, bancarisation, mise en place de documents de gestion (livre de caisse, banque, stock) et administratifs (cahier de PV, liste d'adhérent) ;
4. Les OPA se structurent au niveau régional, en menant des activités conjointes entre OPA de même filière (par ex., négociation de contrat d'achat d'anacarde pour les 3 Unions planteurs, négociation de contrat d'achat d'amande de karité pour les 3 Unions maraîchères, etc.) et en tenant des réunions entre OPA toutes filières confondues, qui servent de caisse de résonance à des problèmes communs (par ex. le problème d'approvisionnement en engrais sur Kankan) ;
5. Les OPA se dotent de cellules techniques à tous niveaux : Conseillers en moto pour les CA d'Union, Techniciens en vélo pour les CA de coop. de base et commencent à prendre en charge une partie des coûts (fourniture de logement, de repas, prêt de parcelles, primes sur ventes, etc.).

Bref, les dynamiques d'organisation sont lancées, la plupart des producteurs ou éleveurs individuels semblent avoir saisi l'importance d'être organisé pour bénéficier de services collectifs.

Cependant, le problème majeur et général qui se dégage à ce stade concerne les responsables. En Haute-Guinée, les malinkés sont avant tout des commerçants avant d'être des producteurs. De ce fait, les leaders sont plus souvent des personnes ayant « fait l'aventure » et parcouru les routes en tant qu'homme d'affaire « polyvalents », que des producteurs installés à demeure. Il en résulte qu'il y a souvent un fossé entre les adhérents de base et leurs élus, une rétention d'information de la part de ces derniers, des tentations, voire des passages à l'acte, en terme de détournement du bien collectif, que ce soit de l'argent, des équipements, des contacts commerciaux, etc.

Pour l'année à venir, l'essentiel du travail des équipes techniques internes aux OPA, appuyées par l'équipe légère de la MAROPA-HG, va donc consister à améliorer la bonne gouvernance dans les OPA : renouvellement démocratique des responsables, renforcement de la cohésion interne, de la participation des membres, du respect des documents juridiques, de la mobilisation des ressources endogènes, appui à la mise en place et la tenue de circuit comptable, etc.



## Conclusion

En dépit d'un cadre de vie sinistré et d'une vie sociale réduite à Kankan, le poste de Conseiller Technique à la MAROPA-HG s'est révélé réellement passionnant. Les dynamiques d'OPA que nous avons accompagné sont de bon augure dans un pays aussi peu développé que la Guinée et une région aussi apathique que la Haute-Guinée.

Plus particulièrement, le travail quotidien avec une équipe de jeunes universitaires et sortants d'écoles professionnels, ainsi que le contact permanent avec des leaders d'OPA émergents, ont été très constructifs.

Cependant, après 1 an ½ d'activités d'appui et des résultats encourageants, l'enthousiasme retombe en regardant l'avenir : Que va t'il se passer désormais, au moment où la CNOP-G prend les commandes d'un dispositif d'appui lourd et où ses capacités de gestion et son fonctionnement interne sont encore à améliorer ?

Enfin, l'habitude prise par nos partenaires guinéens, qu'ils soient cadres du MAEEF, opérateurs locaux, ou producteurs, est de considérer, consciemment ou inconsciemment, que les activités développées ou les structures mises en place par un projet s'arrêtent lorsque ce dernier s'arrête. Le PROMOPA ne déroge pas à la règle et il est très difficile de réfléchir à la pérennisation des activités, le réflexe quasi-systématique étant de faire appel à un nouveau projet...

Dans ce cadre, le dernier mois aura été passé exclusivement en entretien face à face avec les membres de l'équipe et la plupart des leaders d'OPA appuyés, afin de faire passer 2 idées forces :

1. Les Stagiaires et Conseillers embauchés par les OPA travaillent avant tout pour eux et non plus pour un projet : si le technicien rend des services à son OPA, celle-ci le garde ; s'il ne rend pas service, l'OPA le change. La logique du travail est l'obligation de résultats et non plus de moyens, comme au tant des grands projets intégrés où l'on rendait compte des appuis descendants dans des rapports quantifiés ;
2. Les représentants d'OPA doivent réaliser que l'aide doit les aider à se passer de l'aide. La présence d'aide extérieure n'est pas un préalable systématique aux initiatives collectives...A l'image même du droitier souhaitant écrire de la main gauche, les membres d'OPA ressentent le changement de situation comme un processus long, difficile, parfois douloureux, parfois décourageant...Mais, s'arrêter en plein processus signifie retourner à la case de départ.

La pérennisation des acquis obtenus en matière de renforcement des OPA et de consolidation du dispositif d'appui dépend donc principalement de 2 facteurs :

1. La capacité de la CNOP-G à supporter le dispositif ;
2. La capacité des OPA à imaginer leur fonctionnement autonome en dehors des projets.