



**AgEcon** SEARCH  
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*



**CARIBBEAN  
FOOD  
CROPS SOCIETY**

*SOCIETE CARAIBE  
POUR LES PLANTES ALIMENTAIRES*

**25**

Twenty fifth  
Annual Meeting 1989

*25<sup>e</sup> CONGRES ANNUEL*

**Guadeloupe**

Vol. XXV

# **UNE ALTERNATIVE A UNE REPONSE TECHNIQUE POUR LE DEVELOPPEMENT : LE CAS DU SUIVI DE LA GESTION QUOTIDIENNE DE DEUX ASSOCIATIONS DE PRODUCTEURS : SEDPA ET NPPA**

Michel GENTHON

FIC P.O. Box 368 Roseau DOMINICA

## **RESUME**

Dans cet article, est justifié et présenté le travail réalisé par la Coopération Française en Dominique avec deux associations de producteurs. La justification d'un tel travail dépasse le classique argument de la délégation des tâches de la vulgarisation aux associations de producteurs. Il s'agit ici d'organisations spécifiques par l'engagement de leurs membres; auxquels on a souhaité donner un véritable rôle dans le développement agricole du pays. Dans les deux exemples étudiés ici on voit que le suivi de ces associations consiste en un dosage délicat de formation d'individus, de conseils de gestion, et parfois d'intervention directe. Les étapes à franchir qui d'un groupe non structuré mènent à une association efficace, capable de fonctionner de façon autonome doivent être soigneusement planifiées, l'association étant impliquée au plus haut point dans cet exercice. A défaut, on s'expose à des crises de développement qui peuvent être fatales à l'association. S'il peut être parfois nécessaire d'intervenir de façon directe dans leur gestion afin de conserver certains intérêts économiques, il faut s'assurer du caractère transitoire et exceptionnel de cette intervention, et qu'elle ait bien été comprise comme telle par l'association.

## **ABSTRACT**

**AN ALTERNATIVE FOR A TECHNICAL ANSWER FOR DEVELOPMENT  
: THE FOLLOW-UP OF THE DAILY MANAGEMENT OF TWO PRODUCERS  
ASSOCIATIONS**

In this paper, the work done by the French Cooperation (FTC) with two producers associations is justified and presented. The justification of such a

work goes beyond the classic argument of the task delegation of extension to the producers associations.

Here the matter is about organization specific by the involvement of their members whom it has been wished to give a true role in the agricultural development of the country.

In the two examples studied here, it is seen that the follow-up of these associations is a delicate proportioning of people training, management advising and sometimes of direct intervention

The steps to go through and which from a non structured group leads to an efficient association, able to work by itself, have to be carefully planned, the association being very deeply implicated in this exercise. If not, there is a risk of development crises which may be disastrous for the association.

If sometimes it may necessary to intervene directly in their management in order to preserve some economic interest, it is necessary to make sure the transitory and exceptional character of this intervention and that it has been understood as such by the association

## INTRODUCTION

La Dominique, pays de 750 km<sup>2</sup> et 80 000 habitants a dans les décennies passées principalement basé son développement sur la production bananière.

Avec 64 000 t exportées en 1987 (73 000 t en 1988) la banane représentait cette année 71 % des recettes à l'exportation du pays.

La Diversification agricole est à l'ordre du jour, d'autant plus que la perspective du marché européen de 1992 laisse prévoir une diminution du prix de la banane.

La diversification agricole peut se baser sur deux marchés : celui de l'exportation, et le marché intérieur.

Cet article présente pourquoi et comment la Coopération Française en Dominique a choisi de travailler sur ces problèmes de diversification par l'intermédiaire de deux organisations de producteurs : l'Association des Producteurs de Banane Plantain du District Sud Est de la Dominique, (S.E.D.P.A.) pour l'exportation des produits non traditionnellement exportés, et l'Association Nationale des Producteurs de Porcs(N.P.P.A.), pour la reconquête du marché national de la viande.

La Coopération Française en Dominique travaille au sein d'une équipe Franco-Dominicaine, totalement intégrée aux services du Ministère de l'Agriculture.

## I POURQUOI TRAVAILLER AVEC DES ASSOCIATIONS DE PRODUCTEURS

Dans ce premier chapitre nous justifierons notre approche qui a consisté dans deux cas à favoriser la création d'organisations de producteurs pour répondre aux problèmes du développement

### A. La commercialisation des produits non traditionnellement exportés

Le cas de la South Eastern District Plantain Association (S.E.D.P.A.)

Le projet de la Coopération Française en Dominique, à la suite de demandes des agriculteurs du district sud est inclus dans son programme de travail de 1985, le développement de la Commercialisation des produits agricoles autres que la banane fruit.

L'office gouvernemental chargé de la commercialisation de ces produits avait déposé son bilan en 1984. Il avait résulté de la faillite de l'office, la décision de l'Etat de ne plus s'impliquer dans un rôle d'intermédiaire commercial.

En 1985 une mission d'expert émet un certain nombre de recommandations pour l'ouverture d'une nouvelle structure gouvernementale, et en 86 le Dominica Export Import Agency est créée (D.E.X.I.A.).

Son rôle de soutien à l'exportation se limite à la diffusion d'information, le secteur privé ayant la charge d'utiliser ces informations pour réaliser des transactions commerciales. En 1985 le secteur privé reste dans le domaine de l'exportation des produits non bananiers, peu développé : des agents de petites tailles économiques se partagent les différents marchés régionaux. Les marchés européens ou américains ne sont pratiquement pas approchés.

Les premières tentatives du Projet pour collaborer avec ces petits commerçants se révèlent vite peu fructueuses. En effet des agriculteurs du district s'étaient regroupés à l'initiative du projet, de façon à offrir à ces commerçants un service de livraison regroupé sur commandes. Ceci évitait aux exportateurs les aléas d'une prospection hasardeuse au niveau des villages. Il y avait là un réel intérêt pour ces agents, ce qui se traduisit dans une première phase par une augmentation rapide des commandes. Mais rapidement aussi les problèmes inhérents à ce type de collaboration souple et informelle apparurent : commerçants n'honorant pas leur commande, voir cessant toute activité pour un ou deux mois.

Fait révélateur du mode de fonctionnement de ces agents, ils furent hostiles à toute idée de collaboration plus organisée (contrat) et certains virent d'un mauvais oeil la tentative de regroupement des producteurs

La réflexion alors menée avec les groupes de producteurs permis de mettre en évidence l'impératif suivant : l'ouverture d'un réel marché pour les produits non bananiers ne se ferait que sur la base d'un accord contractuel à moyen terme. Alors seulement l'agriculteur pourrait s'engager dans ces productions sur une base autre que spéculative.

Des contacts furent alors pris par l'intermédiaire du nouvel office public D.E.X.I.A. avec la C.A.F.C.O.\* susceptible de s'engager dans de tel contrat. Il fut alors nécessaire d'envisager la création d'une véritable association, à même de répondre aux exigences de l'exportateur, à savoir qualité et approvisionnement régulier. D'un groupe de producteurs regroupant ces produits pour mieux les vendre à des commerçants locaux on passait à une véritable association capable de négocier et travailler avec une compagnie internationale, et notamment de planifier sa production. Ce dernier point fut rempli en impliquant individuellement les membres par des contrats de production.

\*Carribean Agricultural Trading Company, compagnie semi privée basée à la Barbade.

L'exemple de S.E.D.P.A. nous montre donc que travailler avec des organisations de producteurs, c'est non seulement déléguer certaines tâches de la vulgarisation classique, mais c'est s'assurer en plus que du fait de l'intérêt bien compris des producteurs ces tâches seront remplies de façon plus efficace. C'est encore un moyen de monter progressivement des opérations de développement avec plus de chance de succès parce que ancrées dans les réalités du terrain. c'est finalement associer les producteurs au processus de développement et donc s'assurer que celui-ci ne manque pas son objectif par suite de dysfonctionnements divers des administrations responsables.

B. L'Association Nationale des Producteurs de Porcs.

La National Pig Producers Association (N.P.P.A.)

A l'origine de la N.P.P.A. est la création en 1983 d'un groupe d'éleveurs de porcs dans le village de Grand Fond. Le Projet Français ayant identifié comme prioritaire le développement de la production porcine, avait décidé d'initier la création d'un groupe d'éleveurs, ceci pour deux raisons principales :

Premièrement les approvisionnements des membres devaient être facilités et moins coûteux.

Deuxièmement le groupe représentait en soit un outil de vulgarisation.

Sur la base de ce groupe des structures d'approvisionnement (magasin, crédit) et de vulgarisation (technicien attaché au groupe) ont donc été mises en place.

Au cours des années 84-85, le groupe a connu un certain nombre de problèmes : problèmes financiers ayant principalement pour cause la faible rentabilité de l'élevage porcin, problèmes de fonctionnement propres au groupe (membres qui s'appuyant sur des relations familiales ou de voisinage au sein du groupe refuse de suivre les règles de celui-ci ; dépendance vis à vis du technicien).

Parallèlement, le projet continue sa recherche sur l'alimentation porcine et parvient en 1986 à mettre au point une formule qui permet de diminuer de 40 % le coût du concentré (coût qui représente 60 % des coûts de production de l'éleveur).

A cette même époque l'idée d'une association nationale d'éleveurs de porcs circule dans les milieux des producteurs et ministériels. Il s'agit alors de reprendre à l'échelle nationale les activités entreprises par le groupe de Grand Fond (approvisionnement, crédit, conseil technique), mais aussi de créer une association représentative des éleveurs.

En effet, il apparaît clairement pour l'équipe du Projet, mais aussi pour les services élevages du Ministère, que le développement de l'élevage porcin ne se fera pas sans un minimum de protection de la part du gouvernement. D'où la nécessité de créer une instance capable de négocier avec celui-ci. Pour l'équipe du Projet, c'est aussi un moyen de sortir d'une situation à Grand Fond qui en 1986 est devenue bloquée : le groupe malgré l'utilisation de la nouvelle formule alimentaire éprouve toujours les mêmes difficultés. Leurs causes apparaissent alors être d'ordre plus sociale que technique. L'absorption du groupe par l'Association doit permettre de les dépasser.

En 1987 la N.P.P.A. est alors formée, avec les objectifs suivants :

- la représentativité des producteurs.
- l'encadrement technique de la production.
- la fabrication et la distribution de l'aliment porc.
- la planification de la production sur la base du contrat.
- l'abattage des animaux.
- la mise en place d'un système de crédit.

Si on analyse ces fonctions, on peut justifier de la même façon que S.E.D.P.A. la délégation à l'Association de celles qui tiennent à la planification de la production, au crédit et à la vulgarisation.

On peut discuter l'appropriation de la fabrication de l'aliment par l'Association. En effet plusieurs choix étant possibles : la voie gouvernementale était contraire à la politique de celui-ci, mais il restait la solution de confier cette fabrication à un entrepreneur privé. Cependant, au vue de la marge qu'il était possible de réaliser, confier la fabrication de l'aliment à l'Association c'était lui donner la possibilité de bâtir ces structures à partir d'une activité économique rémunératrice.

L'abattage des animaux, activité peu rentable, et la transformation de la viande font actuellement encore l'objet de discussions entre l'association et le gouvernement. Différentes solutions sont possibles : investissement public et gestion par l'association, propriété totale de l'association, location à des entreprises privées.

Le rôle de représentativité auprès des instances nationales, non mentionné dans le cas de S.E.D.P.A., apparaît ici comme une dimension importante de ces associations. Encore que bien «inoffensives» aujourd'hui parce que largement dépendantes de l'encadrement du projet et du Ministère, ces associations sont dotées d'un potentiel de revendication réel. Ceci représente un problème futur pour le Ministère de l'Agriculture : jusqu'où offrira-t-il son soutien à ces associations ? En cas de conflit avec le gouvernement, quelle sera la situation du Ministère ?

L'exemple de la N.P.P.A. nous permet donc de souligner le rôle de représentativité et de participation aux prises de décisions que peuvent jouer ces associations. Nous insistons sur la nécessaire réflexion qui doit être menée avec les autorités locales sur les pouvoirs à confier à celles-ci. Ceci est nécessaire si on veut éviter des conflits à venir.

## **II. LA NAISSANCE DES ASSOCIATIONS. LES PROBLEMES RENCONTRES.**

### **A. La naissance des associations.**

Le Projet a été à l'initiative de la création de ces deux associations, et dans les deux cas les démarches ont été similaires.

L'idée d'un groupement de producteurs fut préalablement discutée avec des groupes préexistants : le groupe de Grand Fond pour la N.P.P.A., le comité des agriculteurs du district sud est \* pour S.E.D.P.A..

Par la suite une série de réunions fut organisée conjointement par le projet et ces groupes. Ceci permit de prendre contact avec les agriculteurs intéressés, et d'organiser avec ceux-ci des formations spécifiques aux thèmes des futures associations. Dans le cas de la N.P.P.A. un comité d'étude, formé d'éleveurs, fut mis en place afin de proposer à la première assemblée générale, les objectifs de l'Association.



En quatre à six mois ce processus a débouché sur les premières assemblées générales des associations et leurs créations effectives. Au travail de formation des producteurs aux thèmes coopératifs et d'animation de comité d'étude, allait s'ajouter celui de la mise en place de système de gestion pour ces associations et de l'identification et formation de leurs gestionnaires.

## **B. De l'apprentissage à la situation d'aujourd'hui**

1. Dans le cas plus anciens des producteurs de plantain (mai 86) Il fut choisi au début d'impliquer les membres du Conseil d'Administration dans la gestion de tous les jours de l'Association. Ainsi le Président eut un rôle important dans la coordination des expéditions, et le Trésorier fut le comptable payeur de l'Association. Les membres eux-mêmes lorsqu'ils refusent une nouvelle proposition de celui-ci qui consiste en un détachement pour six mois au poste de directeur d'un vulgarisateur du Projet.

Un nouveau Directeur est alors choisi par le Conseil. Il s'agit d'un membre de l'association, peu qualifié. Sous sa direction la situation financière de l'Association s'améliore légèrement, mais il commet de nombreuses fautes de gestion, entamant ainsi le capital de confiance de l'Association auprès des exportateurs.

Du fait de ses problèmes internes, une image douteuse de l'association s'est développée auprès des agriculteurs du district.

Aujourd'hui le Projet a pu rétablir le contact avec l'association et dresser un constat clair des problèmes. Ceux-ci sont cependant loin d'être résolus. Un long travail de persuasion et de gestion de conflits s'annonce.

Après cette description de la situation, analysons donc les erreurs commises dans le travail avec l'Association.

Tout d'abord l'idée intéressante de la participation du Conseil d'Administration à la gestion de l'Association portait ces contradictions en soi.

Aujourd'hui nombre de membres du Conseil sont aussi employés de l'Association. Les directives qu'ils donnent au Directeur en tant que membres sont donc forcément biaisées Ceci se matérialise de façon claire dans le choix du Directeur Les membres du Conseil qu'ils postulent au poste ou bien qu'ils soient simples employés, refusent de choisir une personne extérieure qui pourrait prendre des décisions contraires à leur intérêt personnel.

Il apparaît donc que dans son processus de suivi de l'Association, le Projet a manqué une période transitoire nécessaire qui aurait dû mettre en place

une équipe de salariés non membres.

Ensuite et d'une façon générale, le Projet a omis d'inclure dans son suivi la préparation avec l'association d'un plan pour son avenir. Ainsi et dans la mesure où ils étaient prévisibles, les problèmes d'aujourd'hui auraient pu être évités, puisque discutés et résolus à froid, à une époque où les interlocuteurs du Projet n'étaient pas encore des acteurs impliqués dans des problèmes complexes d'intérêts personnels.

Une telle planification aurait facilité les relations Projet-Association dans la mesure où les recommandations de celui-ci ne seraient alors pas apparues comme des interventions extérieures, provoquant forcément des réactions de type «autonomistes» de la part de l'association, mais auraient fait partie d'un plan d'action préalablement établi

Pour conclure avec S.E.D.P.A. l'implication quasi quotidienne du Projet dans les débuts a permis de mettre en place un système de gestion et une équipe directrice suffisamment performante pour permettre aujourd'hui à l'Association, d'exporter de façon autonome 7,5 tonnes de plantain par semaine.

Cependant cette équipe est incapable de faire évoluer l'association et de répondre aux problèmes du moyen terme.

Le sens de cette action de développement étant de déboucher sur le niveau national, la situation actuelle si elle perdure représente un semi-échec.

2. La N.P.P.A. plus récente (mars 1988), bénéficia de l'expérience acquise par le Projet avec S.E.D.P.A.. Elle bénéficia aussi de conditions plus favorables.

Pendant sa première année d'existence, la seule activité commerciale fut la fabrication d'aliment porc, activité assez limitée qui sous la supervision d'un directeur temporaire laissa suffisamment de temps au Conseil d'Administration pour préparer l'avenir.

Des journées sur le thème «plan d'action pour le futur» furent organisées impliquant pleinement le Conseil d'Administration dans la rédaction de ce plan. Ce plan prévoit entre autres le recrutement en juillet 1989, sur financement extérieur, d'un directeur.

Les opérations d'abattage de l'association ayant commencées en janvier 1989, la question se posa d'étendre les responsabilités du Directeur du secteur aliment à ce nouveau secteur. Celui-ci bénéficiait de l'approbation d'une partie des membres de l'Association puisqu'il avait été l'animateur du groupe de Grand Fond. Malheureusement ses qualifications insuffisantes lui faisait commettre d'importantes erreurs de gestion. Le Projet estima trop risqué d'étendre ses responsabilités. Sur sa recommandation il fut donc démis (le Projet a à cette époque une influence considérable sur les

décisions de l'Association) et remplacé temporairement par un membre du Projet, jusqu'à la mise en place du nouveau Directeur prévue par le plan d'action.

L'approche est donc ici différente de celle adoptée pour S.E.D.P.A. : un effort de planification a été effectué et les membres du Conseil d'Administration ont eu peu de rôle dans la gestion quotidienne des activités commerciales de l'association.

Par contre la phase d'apprentissage des membres a été écourtée devant des impératifs commerciaux. La délégation même temporaire de la gestion de l'Association au Projet pose des problèmes de désengagement des membres. Rapidement l'amalgame N.P.P.A. égal projet risque d'être fait au niveau du producteur.

Des mécanismes sont aussi mis en place pour éviter ce phénomène : un comité de suivi du Directeur temporaire est mise en place ; les grandes décisions sont prises par l'Association lors de session de formation spécifiques aux problèmes posés (par exemple la fixation du prix d'achat des carcasses se fait à la suite de séminaire sur les coûts de production).

Aujourd'hui l'association travaille à la sélection de son Directeur : après avoir défini un profil de poste et fait un appel d'offre, elle examine les différentes candidatures.

## CONCLUSION

Nous avons ici justifié et présenté le cas du travail avec deux associations de producteurs.

Dans ces deux exemples on voit que ce travail consiste en un dosage délicat de formation d'individus, de Conseil de Gestion et parfois d'intervention directe.

Les étapes à franchir, qui d'un groupe non structuré mènent à une association organisée capable de fonctionner de façon autonome, doivent être planifiées avec l'association. A défaut on s'expose à des crises de développement qui peuvent lui être fatales.

S'il peut être parfois nécessaire d'intervenir de façon directe dans la gestion de l'association, de façon à sauvegarder certains intérêts économiques, les plus grandes précautions doivent être prises afin de s'assurer que cette mesure soit exceptionnelle et transitoire, et qu'elle aie bien été comprise comme telle par l'association.

Il a peu été question dans cet article de financement. Nous espérons avoir montré que la réussite de l'opération décrite ici dépend plus de la qualité du suivi mis en place que du montant des financements. Ces derniers sont

certes nécessaires (fond de roulement, salaires), mais la façon dont il sont attribués est primordiale. Les exemples de financements massifs et aveugles ayant causé la désagrégation d'un groupe par appropriation individuelle des fonds sont légions.

Une dernière question qui n'a pas été mentionnée ici est celle des conditions du désengagement du Projet de son rôle de soutien aux associations.

Dans la cas de S.E.D.P.A. un conflit entre Association et Projet avait de fait provoqué un certain désengagement de celui-ci. L'Association fonctionna alors de façon quasi autonome.

A cette époque elle est alors loin d'avoir atteint les objectifs que le Projet s'était fixé. Celui-ci se réimplique alors dans un suivi régulier de l'Association, de façon à faire passer le thème «directeur qualifié».

Le passage à une direction qualifiée, correspondant ici à l'emploi d'une personne extérieure, apparait alors comme une véritable phase sensible dans l'évolution de l'association. C'est aussi une phase nécessaire au désengagement du Projet.

La N.P.P.A. adopte très tôt la solution du Directeur «extérieur». Le problème est alors différent et la condition au désengagement du Projet est l'acquisition par l'association d'une capacité de contrôle du Directeur

## **BIBLIOGRAPHIE**

AUSTRIE R., C. CASTELLANET, M. GENTHON. 1986

«Marketing in Dominica with specific references to an experience of marketing in the South Eastern District».

(C.F.C.S., 1986, Ste Lucie)

CASTELLANET C., S. BELLON.

«Projet Recherche Développement Formation en Dominique, le cas du développement de l'élevage porcin dans le sud est de la Dominique». (Système de production caraïbe et alternative de développement, 1985, Martinique).