

**Séminaire CNUCED/ONNC sur la transparence des marchés
et le système d'information sur les filières cacao/café
HOTEL AZUR du 7 au 9 Novembre 2007.**

MODULE 1 : DIVERSIFICATION

Développement des capacités dans les filières : production.

Par M. KOM, Ingénieur agro-économiste.

SOMMAIRE

1	La problématique de développement des capacités de production s'appréhendent à partir de la caractérisation des systèmes de production du cacao et des cafés au Cameroun.....	2
1.1	Systèmes de production du cacao.	2
1.2	Systèmes de production du café robusta	2
1.3	Systèmes de production du café arabica	3
1.4	Les besoins de renforcement des capacités des acteurs des systèmes de production	3
2	Les stratégies de développement des capacités des producteurs et leurs organisations ; les capacités devant être renforcées.....	5
2.1	Capacités stratégiques.....	6
2.2	Capacités financières.....	7
2.3	Le renforcement des capacités techniques	8
2.4	Actions et appuis nécessaires.....	8
3	Cas du Programme National de Vulgarisation et de Recherche Agricoles (PNVRA) :.....	8
3.1	Démarche de renforcement des capacités de production : le passage de la vulgarisation à l'appui conseil.....	8
3.2	La responsabilisation des bénéficiaires.....	9
3.3	Inscrire l'action des pouvoirs publics dans la durée	10

1 La problématique de développement des capacités de production s'appréhendent à partir de la caractérisation des systèmes de production du cacao et des cafés au Cameroun.

1.1 Systèmes de production du cacao.

Le système de production du cacao se caractérise par :

- Un verger estimé entre 500.000 à 600.000 ha à un stade de **vieillessement avancé** : environ 50% des plantations auraient plus de 40 ans (surtout dans le Centre et le Sud où 40% du verger a été planté avant 1950) ;
- de **petites unités de production** (1,5 à 3 ha avec 1 à 3 actifs) ; la situation est plus diversifiée dans le Sud-Ouest en raison de l'existence d'un flux migratoire ancien qui a permis le développement d'un salariat agricole et de certaines formes de métayage ;
- le **vieillessement des chefs d'exploitation** : exode rural, difficultés de transmission du capital foncier ; rendements faibles (moyenne estimée à 300 kg/ha) : vieillissement des plantations, faible proportion de variétés sélectionnées, gestion souvent extensive des systèmes de production (faible niveau de l'entretien et des équipements), augmentation des pertes dues aux différents fléaux en raison de la chute des traitements phytosanitaires depuis la fin des années 80 (en particulier contre les mirides, les psylles et le phytophthora)¹
- **des dynamiques de production très contrastées** : bassins régionaux du Mbam et du Sud-ouest en croissance soutenue (existence de réserves foncières permettant l'installation de fronts pionniers animés par d'importants flux migratoires. Par contre la **production du Centre et du Sud suit une tendance à la baisse**

1.2 Systèmes de production du café robusta

- La production camerounaise du café robusta est caractérisée par une **forte concentration** géographique dans le "bassin du Mounjo" qui représente 75% de la production nationale, le second bassin de production est situé dans la province de l'Est.
- La superficie du verger est évaluée autour de 180 000 ha dont environ la moitié serait âgée de plus de 40 ans.
- La culture du robusta est pratiquée par près de 200 000 exploitations dont le tiers est situé dans le bassin du Mounjo ; à l'exception des plantations industrielles de la CFSO (# 1 700 ha dans l'Est) il s'agit essentiellement de petites exploitations en mode de faire valoir direct (1 à 3 ha dans le Mounjo et souvent moins d'un hectare dans l'Est).
- Le rendement moyen a considérablement baissé depuis les années 80. On estime qu'il serait passé de 500 - 600 kg/ha à 300-400 kg/ha actuellement. Les modes de gestion sont très différents dans les deux grands bassins de production :

¹ Les pertes dues aux différents fléaux représentent en moyenne près de l'équivalent de la production annuelle de cacao ; pour l'ensemble des trois filières leur coût est estimé à environ 100 milliards de francs CFA par an.

- extensif à l'Est (grande disponibilité foncière, peu de main d'œuvre) où les rendements seraient actuellement de l'ordre de 200 à 250 kg/ha ;
- intensif dans le "Moungo" (saturation foncière, flux migratoire ancien, conditions agro-écologiques favorables) ; ce système de quasi monoculture est remis en cause depuis le début des années 90 et le rendement moyen qui atteignait près de 1.200 kg/ha serait actuellement autour de 600 kg/ha (baisse des cours, augmentation du coût des intrants, diversification vers les productions alimentaires).

1.3 Systèmes de production du café arabica

- La culture de l'arabica, essentiellement concentrée dans les hauts plateaux de l'Ouest et du Nord-Ouest, a couvert jusqu'à 100 000 ha répartis dans près de 200 000 exploitations ;
- l'arrêt des plantations au cours des années 70 a entraîné un vieillissement des plantations : environ 80% des arbres ont plus de 25 ans ;
- la majorité des plantations s'est fortement dégradée sous l'effet du développement des associations de cultures provoqué par différents facteurs convergents : la baisse des revenus issus de l'arabica, les fortes densités démographiques et le développement de productions alternatives (vivrières et maraîchères) ;
- le verger actuel correspond donc à des plantations "résiduelles" à faible densité.

Les petites exploitations familiales représentent ainsi la quasi-totalité de l'appareil de production des cafés et du cacao au Cameroun. Elles se caractérisent par de faibles niveaux de production et de productivité qui expliquent pour beaucoup, la faiblesse des revenus des familles agricole et la pauvreté élevée en milieu rural.

Le système de production du cacao et des cafés au Cameroun est caractérisé par :

- la faible maîtrise par les producteurs de la gestion technique de leur système de production et de la gestion économique de leur exploitation ;
- la petite taille des exploitations et de leur équipement encore très rudimentaire ;
- de l'âge avancé du verger, notamment pour ce qui concerne les cacaoyers et les caféiers (plus de 40 ans en moyenne) ;
- la faible utilisation d'intrants et le faible recours à du matériel végétal sélectionné ;
- la faible valorisation de la récolte (transformation, stockage) dont la commercialisation est handicapée par le manque d'infrastructures et l'enclavement dont souffrent de nombreuses zones de production.

1.4 Les besoins de renforcement des capacités des acteurs des systèmes de production .

Les organisations paysannes en général jouent des rôles diversifiés et remplissent trois grandes fonctions :

- Une fonction politique et de défense des intérêts des paysans : ce sont des syndicats de producteurs ou en principe la Chambre d'Agriculture du Cameroun. Ces institutions représentent les intérêts de leurs membres et constituent des forces de pression.
- Une fonction économique : les coopératives, les groupements d'intérêt économiques (GIE) ou autres formes d'organisations économiques rendent directement des services à leurs membres ou facilitent l'accès de leurs membres à des services tels que : l'approvisionnement en intrant, le crédit agricole, le stockage, la transformation ou la commercialisation des produits agricoles, l'information, voire la vulgarisation.
- Une fonction développement local : il arrive souvent que des associations ou des organisations de base multifonctionnelles mettent en place des processus de développement local pour améliorer les conditions de vie dans les villages. Ces organisations se substituent dans ce cas aux gouvernements locaux dans les pays où la décentralisation n'est pas encore en place.

Les principaux acteurs des systèmes de production des cafés et du cacao ont des besoins de renforcement des capacités dans les domaines suivants :

- capacités de gestion : application des normes modernes de gestion impliquant la compétence, la rigueur, l'édiction des procédures adaptées, le fonctionnement effectif des organes légaux et statutaires ;
- capacités techniques : davantage de professionnalisme se traduisant par l'amélioration quantitative et qualitative de la production, l'optimisation de la productivité des exploitations et la maîtrise des connaissances relatives aux marchés ;
- capacités financières : renforcement du capital social afin de pouvoir autofinancer un minimum indispensable d'actifs immobilisés (magasin, véhicule de collecte, instruments de pesage et de contrôle de qualité, etc.) ;
- capacités d'organisation et d'animation : renforcement de l'esprit de solidarité sous-jacent à la notion de coopérative pour la résolution des problèmes communs (mise en marché groupé des récoltes, financement des intrants, lutte phytosanitaire, gestion des risques de prix, etc.) ;
- capacité morale : intégrité, transparence dans la gestion et sens poussé de l'intérêt général.

Le développement des capacités des petits exploitants constitue donc un enjeu majeur tant pour la croissance du secteur que pour la lutte contre la pauvreté.

Au niveau des systèmes de production, les petits producteurs, dans tous les bassins, ont été incités à se regrouper et à se structurer en organisations.

La mise en place des nouvelles lois de 1990, 1992 et 1993 sur le mouvement associatif et coopératif a permis la création et le développement de structures paysannes pour prendre en charge un certain nombre de fonctions (approvisionnement en intrants, commercialisation, représentation et négociation avec les partenaires etc.) et défendre les intérêts des producteurs.

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

- représentativité/légitimité, procédures démocratiques et aptitude à rendre compte à leurs membres

- capacités à rendre des services
- les droits et obligations des membres
- la communication entre les membres et les responsables
- la gestion financière (qu'elle soit transparente et efficace)
- les connaissances techniques internes.

C'est pourquoi depuis la libéralisation de l'économie, les projets et programmes d'intervention dans le développement des filières cacao et cafés se sont orientés vers :

- l'encadrement technique et le renforcement des capacités des producteurs ;
- l'incitation à la multiplication et l'utilisation de matériel végétal sélectionnés ;
- l'appui au développement des organisations professionnelles afin de faciliter l'accès aux intrants par des achats en commun et la commercialisation par des ventes groupées ;
- l'appui aux réseaux de micro finances et leur mise à disposition de lignes de crédit, en vue de faciliter l'accès au financement des exploitations familiales afin d'améliorer leur trésorerie et accroître leur capacité d'investissement.

2 Les stratégies de développement des capacités des producteurs et leurs organisations ; les capacités devant être renforcées.

Les organisations paysannes nouvelles, ont pour fonction d'organiser les relations avec l'extérieur. Ce sont donc des structures d'interface conçues selon les cas :

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

Les organisations de producteurs sont donc (ou se veulent) des structures d'intermédiation entre les producteurs ruraux et les autres acteurs qui agissent dans leur environnement économique, institutionnel et politique.

Les stratégies de développement des capacités des producteurs et leurs organisations doit les amener à être apte à jouer et assumer les nouveaux rôles et fonctions dans un contexte de désengagement de l'Etat et de globalisation des échanges.

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

Il faut donc les aider à renforcer leurs capacités stratégiques, techniques et financières. Les capacités stratégiques leur permettront de définir comment elles entendent atteindre leurs objectifs et exister en tant qu'institution. Cela présuppose

qu'elles soient à même d'évaluer leurs forces et leurs faiblesses et d'apprécier les opportunités et les risques. Les capacités techniques correspondent aux compétences nécessaires pour exécuter les activités pour lesquelles elles ont été créées.

2.1 Capacités stratégiques

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

Elles concernent en premier lieu les membres des OP et leurs responsables. La formation de base des membres des OP est reconnue par tous comme indispensable mais induit souvent des coûts très importants que les programmes d'appui aux OP peuvent difficilement mobiliser. Le renforcement de la scolarisation en milieu rural et la réforme de l'enseignement agricole sont indubitablement des chantiers déterminants pour l'avenir des OP. On parle beaucoup de formation des responsables paysans, d'accompagnement aux fonctions stratégiques et de planification mais force est de constater que les références sont encore peu nombreuses.

L'approche d'appui extérieur reste trop souvent de rechercher une offre de formation extérieure adaptée aux responsables paysans alors que l'enjeu majeur est de permettre aux OP d'élaborer leur propres programmes de formation pour ensuite en négocier la réalisation avec des prestataires extérieurs ou, dans certains cas, de le réaliser elles-mêmes.

Au delà des formations « classiques », les échanges paysans, les participations à des séminaires extérieurs comme celui-ci sont aussi autant d'occasions de formation pour les responsables paysans.

Les organisations de producteurs doivent disposer d'un programme de communication efficace pour se procurer l'information nécessaire, la diffuser à leurs membres et aux autres OP, et consulter des sources d'informations nationales et internationales sur les marchés et les politiques.

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

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

- Assurer une formation en comptabilité et en gestion financière ;
- Mettre en place un système d'information efficace : d'où l'opportunité du présent séminaire de lancement du système INFOCOM/INFOSHARE ;
- Faire en sorte que les producteurs aient accès aux produits et services nécessaires pour accroître la productivité agricole : intrants, marchés, institutions financières et transformation des produits ;
- Fournir des services ou conseils techniques aux producteurs ou veiller à ce que les producteurs aient accès aux services publics et privés existants ;

- Améliorer la capacité de gestion interne en intervenant dans les domaines suivants :
 - a) Définition des besoins et capacités des producteurs, qu'ils soient ou non membres des OP ;
 - b) Hiérarchisation des besoins, contraintes et demandes des producteurs ;
 - c) Formulation des demandes des producteurs ;
 - d) Gestion des conflits internes ;
 - e) Conception, exécution et évaluation du travail effectué en interne ou sous-traité ;
 - f) Aptitude à dire non aux membres et à expliquer les raisons du refus ;
 - g) Inciter les producteurs à participer aux réunions des conseils d'administration et des autres organes de direction des institutions publiques ou privées qui sont chargées de leur fournir des services techniques ou financiers.

Pour croître et devenir plus efficaces, les OP ont besoin d'avoir accès à une information stratégique. La mobilisation et le traitement de cette information requièrent des ressources humaines de qualité. L'indépendance de l'information est fondamentale. Aussi faut-il aider les OP à mettre en place leurs propres programmes de communication.

2.2 Capacités financières

Les producteurs et leurs organisations ne peuvent prendre en main leur propre destinée que si elles disposent de l'autonomie financière leur permettant de gérer leurs propres ressources et les obligeant à rendre compte de leur gestion aux membres. Ce dernier aspect est essentiel mais suppose que les membres contribuent financièrement à leur organisation. Tous les producteurs, y compris les plus pauvres, doivent s'efforcer de contribuer. Ce n'est qu'ainsi qu'ils se sentiront impliqués et qu'ils pourront demander aux responsables de leur rendre compte.

Les OP ont du mal à mobiliser des ressources financières internes, car le secteur agricole est déjà lourdement imposé pour financer le fonctionnement des administrations et les programmes de développement. Les cotisations des membres représentent le plus souvent des ressources très modestes et les marges prélevées sur l'activité économique des OP sont limitées du fait de la concurrence croissante introduite par le marché. Les financements au titre de l'aide représentent souvent une part importante de la surface financière des OP mais posent les questions fondamentales de la durabilité de cette situation et de son caractère ambigu. De plus en plus, des solutions de rechange sont recherchées par la mise en place de mécanismes visant à mobiliser des ressources négociées, issues de l'activité agricole. Des fonds constitués par des prélèvements sur les filières, des fonds rétrocédés constituent des ressources dont les OP peuvent légitimement revendiquer le contrôle et, dans certains cas, l'utilisation pour financer leur fonctionnement. Ce type de mécanismes pose la question plus générale du financement de l'agriculture et de la place que peuvent tenir les représentants d'organisations de producteurs dans ce domaine.

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

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

2.3 Le renforcement des capacités techniques

Il faut renforcer les capacités des organisations de producteurs pour en faire des partenaires efficaces des établissements de recherche et de vulgarisation.

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

2.4 Actions et appuis nécessaires

Tout programme d'appui aux OP doit reposer sur le principe de l'autonomisation du bénéficiaire. Les membres et les responsables des OP sont chargés de définir leurs besoins, de s'organiser pour se procurer les services qui permettront d'y satisfaire, et de négocier et passer les contrats voulus avec les prestataires qu'ils choisissent.

Compte tenu de la faiblesse des institutions publiques et du désengagement de l'État de nombreux services, les OP sont souvent considérées comme des acteurs de substitution susceptibles d'améliorer l'efficacité économique et la viabilité à long terme des services publics ou privés fournis.

Les innovations dans le renforcement des capacités techniques sont liées au type de dispositif institutionnel mis en place et aux méthodes utilisées.

Au Cameroun, les projets Hauts Plateaux de l'Ouest de l'UCCAO, ASPPA, APOPC et PARI, SODECAO, SOWEDA, MIDENO, etc...

3 Cas du Programme National de Vulgarisation et de Recherche Agricoles (PNVRA) :

3.1 Démarche de renforcement des capacités de production : le passage de la vulgarisation à l'appui conseil.

En 1990, le « Projet National de Vulgarisation Agricole » (PNVA) a été lancé par le Gouvernement pour :

- renforcer les moyens et les compétences des services de vulgarisation agricole du MINADER, des sociétés de développement et de tout organisme intervenant dans l'encadrement des agriculteurs ;
- améliorer l'efficacité des services d'appui, du système d'information rural, et de la communication ;
- accélérer le développement et le transfert de technologies adaptées aux besoins des paysans par l'amélioration des relations entre chercheurs, vulgarisateurs et agriculteurs.

Le PNVRA devait assurer un transfert des innovations technologiques fondées sur les principes « training and visit ». Le Projet a ensuite évolué depuis 2002 vers une démarche participative de facilitation/conseil ancrée au niveau villageois, sur l'appui aux groupes de base dans l'élaboration et la mise en œuvre de leur programme annuel de production.

Cette « vulgarisation » ciblée sur les groupes de base, fondée sur une démarche participative d'accompagnement des producteurs dans l'élaboration et la conduite de leur programme de production, s'est avérée plus efficace. Elle s'inscrit dans une évolution vers un appui conseil fondé sur l'approche globale de l'exploitation et le recours à des méthodes simples de gestion.

La démarche de conseil aux exploitations agricoles (c'est à dire une *aide* à la décision) est née de la volonté de favoriser une évolution de la vulgarisation pour qu'elle s'adapte mieux aux multiples demandes des producteurs.

La finalité de cette démarche de conseil aux exploitations familiales est de développer les capacités et responsabilités décisionnelles des paysans en vue d'améliorer leur perception des corrélations existantes entre les décisions prises, la combinaison des ressources et des pratiques mises en œuvre et les résultats obtenus. La démarche de conseil permet à cet effet de prendre en compte le fonctionnement global de l'exploitation, de susciter la réflexion stratégique et opérationnelle et de favoriser la prévision.

Pour être pleinement efficace, elle doit pouvoir s'appuyer sur des référentiels techniques et économiques qui permettent d'apprécier les résultats obtenus en regard des potentialités et en comparaison de ceux que peuvent atteindre dans la zone, d'autres producteurs plus efficaces (analyses de groupe).

Le PNVRA avait comme démarche stratégique de :

- responsabiliser les bénéficiaires dans la définition des objectifs et dans leur mise en œuvre ;
- passer de la vulgarisation « classique » à l'appui conseil, dans le cadre d'une démarche d'approche globale de l'exploitation ;
- appuyer, dans une phase de « décollage », le développement des capacités de production des exploitations par des subventions ;
- poursuivre l'appui au développement des organisations professionnelles en confortant leur assise économique ;
- inscrire l'action des pouvoirs publics dans la durée.

3.2 La responsabilisation des bénéficiaires

De nombreux projets et programmes de développement ont été longtemps marqués par une démarche "top-down". Le PNVRA a entrepris de corriger cette approche en recherchant la durabilité de ses interventions qui désormais reposent sur une responsabilisation pleine et entière des bénéficiaires.

Dans cette approche participative, les représentants des bénéficiaires sont associés au diagnostic exploratoire et à la validation des programmes, à leur mise en œuvre en les intégrant pleinement aux instances de gestion, voire de cogestion.

3.3 Inscrire l'action des pouvoirs publics dans la durée

Les initiatives antérieures de vulgarisation agricole (PNVA jusqu'en 2001), d'appui - conseil aux exploitations agropastorales familiales (PNVRA depuis 2002,), et de professionnalisation (PPDR, ASPPA, APOPC, PARI), ont permis des avancées. Il reste cependant encore un important pas à franchir pour produire des résultats économiques significatifs et durables dans les exploitations en terme d'investissements productifs, de capacité de valorisation des productions et de relations contractuelles avec les autres acteurs.