

Département des systèmes agroalimentaires et ruraux CIRAD-SAR

Ministère de la Coopération et du Développement

Mission de Coopération et d'Action Culturelle

Castries, Sainte-Lucie, Petites Antilles

LES ORGANISATIONS DE PRODUCTEURS

FACE AUX DÉFIS DE LA MISE EN

MARCHÉS DES PRODUITS AGRICOLES

AUX PETITES ANTILLES

CAS DE LA DOMINIQUE ET SAINTE-LUCIE

Pierre-Marie BOSCH

CIRAD-SAR
Mars 1994
n° 21/94

Ministère de la Coopération et du Développement

Mission de Coopération et d'Action Culturelle

Castries, Sainte-Lucie, Petites Antilles

LES ORGANISATIONS DE PRODUCTEURS

FACE AUX DÉFIS DE LA MISE EN

MARCHÉS DES PRODUITS AGRICOLES

AUX PETITES ANTILLES

CAS DE LA DOMINIQUE ET SAINTE-LUCIE

Pierre-Marie BOSC

CIRAD-SAR

Mars 1994

n° 21/94

Sommaire

Résumé

Introduction

1. ELÉMENTS DU CONTEXTE ÉCONOMIQUE GLOBAL

1.1. QUELQUES REPÈRES GÉOGRAPHIQUES

1.2. QUELQUES REPÈRES HISTORIQUES ET ÉCONOMIQUES

2. DIVERSITÉ DES ORGANISATIONS PAYSANNES

2.1. DIVERSITÉ DES ÉLÉMENTS FONDATEURS

2.1.1. Période de création et éléments historiques

2.1.2. Les objectifs des associations

2.2. DIVERSITÉ DES ORGANISATIONS

2.2.1. Les échelles d'intervention

2.2.2. Les niveaux de structuration

2.2.3. Les statuts légaux

2.3. DIVERSITÉ DES PERFORMANCES

2.3.1. Adhérents et mobilisation

2.3.2. Autonomie et efficacité

3. LES "ENTREPRISES COLLECTIVES" : ÉLÉMENTS D'APPRÉCIATION DES RAISONS DES SUCCÈS ET DES DIFFICULTÉS

3.1. LE POIDS DU CONTEXTE ENGLOBANT

3.1.1. Stratégies individuelles et "entreprises collectives"

3.1.2. La dynamique de l'économie bananière

3.1.3. La revendication foncière

3.1.4. Le contexte économique global

3.2. LE RÔLE DES APPUIS AUX ORGANISATIONS PAYSANNES

3.2.1. Diversité des appuis aux organisations paysannes

3.2.2. Les modalités de mise en oeuvre des appuis

- . La progressivité des appuis
- . Les pas de temps
- . L'impératif de technicité
- . La séparation des rôles et des responsabilités

3.3. LE POIDS DES DYNAMIQUES INTERNES

3.3.1. La forme organisationnelle

3.3.2. Fonctionnement et modes d'organisation

3.3.3. Les dynamiques locales

3.3.4. Les dynamiques de filières

4. PROPOSITIONS OPÉRATIONNELLES POUR UN APPUI ADAPTÉ AUX BESOINS DES ORGANISATIONS PAYSANNES

4.1. DES DÉFIS COMMUNS

4.2. PROPOSITIONS OPÉRATIONNELLES

4.2.1. Des orientations générales

4.2.2. Des suggestions d'intérêt général

4.2.3. Mise en commun des expériences

4.2.4. Appui aux organisations de producteurs

4.2.5. La mise en oeuvre d'un programme d'appui aux organisations paysannes

Eléments bibliographiques

Annexes

REMERCIEMENTS

Cette étude des organisations paysannes aux petites Antilles s'est déroulée du 17 janvier 1994 au 9 février 1994.

Les entretiens ont eu lieu du 18 au 31 janvier à la Dominique et du 1^{er} au 9 février à Sainte-Lucie.

Nous remercions les responsables des Services Agricoles de la Dominique, Dr Robinson, et de Sainte-Lucie, Mr. Fontinelle, ainsi que leurs agents et chefs de département qui se sont mobilisés pour que cette étude se déroule dans les meilleures conditions.

Les responsables et les adhérents des organisations nous ont consacré beaucoup de leur temps, parfois en dehors des horaires habituels, et ont répondu patiemment à nos nombreuses questions. Enfin, cette mission d'étude a bénéficié de la totale collaboration des équipes de la Coopération Française qui nous ont chaleureusement accueillis. Nous les en remercions.

Nos remerciements vont également à Mr. Joseph Peltier de l'IICA qui nous a fourni de précieux conseils et de judicieux contacts.

RESUME

Les organisations paysannes de Sainte-Lucie et de la Dominique sont aujourd'hui à la croisée des chemins après des expériences dont les résultats apparaissent relativement mitigés.

Les difficultés passées et les échecs retentissants de certaines d'entre elles contribuent à entretenir un doute au niveau des responsables politiques et des opérateurs de développement sur leur émergence durable en tant qu'interlocuteurs et acteurs dans le processus de développement.

Leur importance économique et sociale est cependant loin d'être négligeable. En fonction d'objectifs bien précis, permettant aux producteurs de développer leurs stratégies individuelles, ces organisations s'avèrent pourtant des acteurs collectifs particulièrement efficaces dans la recherche et la mise en oeuvre de solutions techniques, juridiques, commerciales ou organisationnelles.

Loin de jeter le doute sur les capacités organisationnelles des producteurs de Sainte-Lucie et de la Dominique, l'analyse des expériences passées tend à prouver que d'autres facteurs permettent d'expliquer les résultats observés.

Les associations de gros planteurs -les plus importantes étant celles des producteurs de banane- ont prouvé leur capacité, certaines depuis un demi-siècle, à défendre et garantir les intérêts des producteurs (cacao, noix de coco,...). La position sociale de ces planteurs, leur "capital social"¹ et l'implication de l'Etat dans la gestion de la filière banane expliquent pour une large part leur pérennité et l'efficacité dont certaines font encore preuve.

Les autres organisations - souvent plus récentes - traduisent d'une part une forte capacité de mobilisation des producteurs, et d'autre part le souci de l'Etat de voir émerger des interlocuteurs représentatifs. Mobilisation des producteurs et préoccupation de l'Etat peuvent s'interpréter comme une inquiétude profonde face à l'avenir des filières bananes dans les îles au Vent.

Les contraintes sont nombreuses : accès au foncier, aux intrants, à l'information technique et sur les marchés ; elles représentent autant de raisons de se grouper pour "entreprendre collectivement". Cependant, la sécurisation des débouchés pour les produits d'exportation non traditionnels semble bien être le défi central auquel se trouvent confrontées les organisations de producteurs, même celles qui se donnent parfois des objectifs de développement local ou plus globaux de défense des intérêts des producteurs.

¹ au sens où Bourdieu utilise ce terme

Face à ces dynamiques, les résultats mitigés peuvent s'expliquer en prenant en compte d'une part les modalités propres de fonctionnement des organisations et d'autre part les modalités d'intervention des opérateurs de développement qui ne favorisent pas toujours l'émergence de structures autonomes et pérennes.

La prépondérance d'un mode d'organisation relativement formel reposant sur une structure de direction qui assume en même temps des fonctions opérationnelles ne contribue guère à l'émergence d'une organisation fonctionnelle où les responsabilités seraient mieux réparties et assumées.

Cette faiblesse organisationnelle rend alors particulièrement périlleuse la gestion des activités collectives sans un environnement dominé par les incertitudes sur le marché de la banane combinées avec l'absence de débouchés sécurisés pour les productions de diversification. Ces difficultés sont accrues par la situation de forte inégalité d'accès au foncier qui prévaut globalement et qui peut, lorsqu'elle est trop forte, briser les initiatives collectives.

Des propositions sont faites en matière de démarches d'intervention qui accordent une large place à la formation fondée sur les situations concrètes de chaque structure associative. Les démarches proposées permettent de définir progressivement des projets collectifs en phase avec une organisation fonctionnelle qui puisse évoluer avec le développement propre de chaque organisation de producteurs.

Mots-clés : ORGANISATIONS DE PRODUCTEURS, ANTILLES, SAINTE-LUCIE, LA DOMINIQUE, MISE EN MARCHÉ DES PRODUITS

INTRODUCTION

Cette étude sur les organisations paysannes à La Dominique et à Sainte-Lucie a été réalisée à la demande du Ministère Français de la Coopération et plus précisément par la mission de coopération et d'action culturelle basée à Sainte-Lucie et des Ministères de l'agriculture des deux pays concernés. Elle a été financée par le Ministère Français de la Coopération.

De la part de la mission française, cette demande est motivée par le souci de faire le point sur les expériences des dix dernières années pendant lesquelles, à travers les projets de développement à la Dominique et à Sainte-Lucie, des appuis significatifs aux plans quantitatif et qualitatif ont été apportés à différentes associations : *South Eastern District Farmers Committee SEDFC*, *South Eastern District Plantain Association SEDPA National Pig Producer Cooperative* à La Dominique et *Bellevue Farmers Cooperative* à Sainte-Lucie. Malgré ces appuis importants par leur durée, par la compétence des agents du ministère de la coopération et des ministères dominicains et saint luciens et par les moyens financiers que ces opérations ont mobilisé, la coopération française s'interroge sur l'efficacité de cette aide compte tenu des difficultés que connaissent ces différentes associations. Les termes de référence reproduits en annexe traduisent ces interrogations.

Plus généralement, si le Ministère de la Coopération a la volonté politique de soutenir les organisations paysannes car il estime que ce type d'institution est susceptible de jouer un rôle déterminant dans les processus de développement rural, il s'interroge également sur les modalités opérationnelles de la mise en œuvre des appuis aux organisations.

De la part des responsables agricoles des deux pays les interrogations vis à vis des organisations paysannes sont de même nature compte tenu des défis auxquels doivent faire face les agricultures insulaires : diversification des productions agricoles et alternatives à la production bananière, compétitivité de la production bananière et des productions de diversification, conditions de mise en marché des produits agricoles, exigences techniques par rapport à la qualité des produits pour des marchés très étroits où la compétition est vive... Quels rôles peuvent jouer les organisations paysannes dans ce contexte ? Comment expliquer la situation parfois délicate des organisations ? Quelles relations les services agricoles peuvent-ils développer avec les organisations et selon quelles modalités peut-on les associer au processus de développement ? Quels sont les besoins des organisations paysannes en matière d'appui pour qu'elles puissent effectivement jouer ce rôle et selon quelles modalités peut-on mettre en place ces appuis ?

Ces interrogations vont au delà de la seule évaluation des interventions de la coopération française en matière d'appui au développement des organisations paysannes. C'est pourquoi il apparaît utile d'apporter un certain nombre de précisions concernant la démarche adoptée.

1. L'étude ne s'est pas limitée aux expériences de la coopération française mais s'est efforcée d'avoir une vision d'ensemble des différentes expériences associatives ou organisationnelles dans les deux pays qu'elles soient appuyées ou non par des agences d'aide au développement ou par les services officiels d'encadrement de l'agriculture.

2. En ce qui concerne le nombre d'associations rencontrées et eu égard au temps disponible et au nombre élevé d'organisations dans chacun des pays, il n'était pas réaliste, voire utile, de chercher à être exhaustif au plan de l'inventaire des structures. Par ailleurs, cette étude n'a pas été conduite indépendamment des réflexions menées par d'autres agences sur ce thème et en particulier, des travaux précédemment conduits par l'IICA sur les organisations paysannes de Sainte-Lucie et de La Dominique. Ces documents constituent une précieuse source d'information de base sur les organisations existantes. De ce fait, en concertation avec le coordonnateur régional, les enquêtes ont plutôt été orientées de manière à privilégier d'une part, l'appréhension de la diversité des organisations et de leurs performances et d'autre part, la compréhension des raisons qui expliquent les succès et les échecs des diverses "entreprises organisationnelles".

3. En effet, par "évaluation des organisations paysannes", il ne saurait être question ni de porter un jugement en un temps si bref sur l'efficacité et les acquis de chacune des organisations et associations rencontrées, ni encore moins de présumer des perspectives de développement de ces organisations. Les conditions mêmes de déroulement de la mission ne le permettent pas. Par contre, nous avons conduit nos entretiens avec les membres et les responsables des associations de manière à mettre en évidence les raisons des succès et des échecs de leurs "entreprises collectives". Il semble en effet plus pertinent, dans la perspective d'une réflexion sur de nouvelles modalités d'appui aux organisations paysannes, d'essayer de porter un éclairage qualitatif sur les mécanismes d'émergence et de fonctionnement des organisations paysannes dans leur environnement économique et institutionnel. Nous estimons en effet que les raisons qui expliquent les succès ou les échecs de ces entreprises collectives résident dans les modalités concrètes de leur émergence, de leur consolidation et des relations qu'elles sont ou non capables de nouer avec d'autres acteurs de l'environnement économique et institutionnel. Cette analyse permet ensuite d'identifier de nouvelles modalités d'appui aux organisations.

Le rapport se présente la manière suivante.

Une première partie présente brièvement quelques unes des caractéristiques du contexte économique global qui constitue le cadre dans lequel les producteurs développent leurs stratégies individuelles et leurs "entreprises collectives".

Dans **une seconde partie**, nous présentons ce qui fait la diversité des organisations de producteurs en distinguant d'une part ce qui relève des éléments fondateurs et d'autre part ce qui a trait aux caractéristiques propres du développement de ces organisations. En éléments de synthèse sont proposées des appréciations sur les performances des dynamiques organisationnelles (capacité de mobilisation, autonomie et efficacité). Cette première partie se termine par des tableaux qui présentent des éléments synthèse sur les organisations de producteurs qui ont été rencontrées au cours de la mission et sur lesquelles se fonde cette étude.

La **troisième partie** développe une appréciation des raisons qui expliquent les succès et les échecs de ces "entreprises collectives". Ces raisons se combinent dans la réalité pour créer des configurations particulières ; elles sont présentées dans ce chapitre selon trois grands axes : le poids du contexte englobant, le rôle des appuis et le poids des dynamiques internes.

La **quatrième partie** présente des propositions destinées à renouveler les modalités d'appui aux organisations de producteurs à court terme puis à moyen terme.

1. ELÉMENTS DU CONTEXTE GLOBAL

Sainte-Lucie et La Dominique font partie des îles des Caraïbes orientales, anciennement colonies britanniques, et sont devenus des Etats indépendants respectivement en 1979 et 1978.

Etats insulaires de l'arc Caraïbe, Sainte-Lucie et La Dominique partagent des caractéristiques communes géographiques, historiques et économiques. Nous ne retiendrons ici que celles qui nous semblent indispensables pour situer le contexte de cette étude.

1.1. QUELQUES REPÈRES GÉOGRAPHIQUES

Comme de nombreuses îles de la région Caraïbe, les territoires de Sainte-Lucie et de La Dominique sont relativement exigus avec respectivement 600 et 800 km². La population, qui connaît une émigration importante vers les Etats Unis, le Royaume Uni et l'Europe s'élèverait à 72 000 habitants pour La Dominique et à 154 000 habitants pour Sainte-Lucie.

L'archipel des Antilles fait partie de la zone tropicale qui connaît deux grandes saisons, l'une humide avec des pluies abondantes, l'autre dite sèche avec des pluies moins importantes et moins régulières. La saison des fortes pluies démarre vers le mois de juillet et dure jusque vers le mois de novembre.

Le relief et le vent déterminent une variabilité locale relativement forte eu égard à la faible taille des deux pays. Ils font partie des îles dites "au Vent" appelées ainsi car les côtes orientales y sont exposées aux vents alizés. Cette exposition et la présence de reliefs importants (1 447 m au Morne Diablotin à La Dominique) induit une répartition pluviométrique inégale généralement au profit de la côte est. C'est le cas à La Dominique où la côte orientale est plus arrosée mais la configuration particulière du relief saint-lucien inverse cette répartition au profit de la côte occidentale.

Au plan agricole et économique, ces différences de dotation en ressources pluviométriques ainsi que la répartition du relief induisent une répartition contrastée des potentialités agricoles. Les zones les moins arrosées seront celles où les alternatives à la production de la banane seront les plus vivement recherchées. Les zones les plus montagneuses -plus vastes à La Dominique qu'à Sainte-Lucie- présentent de fortes contraintes à la production de la banane : faible productivité et enclavement. La contrainte "enclavement" joue également en la défaveur des productions de substitution à la banane.

En matière de productions de diversification, les légumes occupent une place importante du fait du développement du marché intérieur, certainement plus accentué à Sainte-Lucie qu'à La Dominique. Les aléas climatiques combinés aux aléas des marchés insulaires étroits font des productions légumières des cultures particulièrement risquées pour celui qui s'engage dans ce type de production tant en saison des pluies où les risques sanitaires et de surproduction sont importants qu'en saison sèche où dominent les risques économiques pour ceux des producteurs qui ont pu s'affranchir du problème de la sécheresse en développant l'irrigation mais qui demeurent dans l'incertitude vis à vis de l'engagement d'autres producteurs dans la même spéculation, voire d'importations qui peuvent alors faire chuter les cours.

Le climat se caractérise par l'importance des aléas parmi lesquels les sécheresses et surtout les cyclones ont le plus d'impact négatif sur la production agricole. Les cyclones David² en 1979 et Allen en 1980 ont par exemple détruit une grande partie des bananeraies de La Dominique ainsi que les vergers d'agrumes. Si le cyclone Hugo en 1989 a relativement épargné La Dominique, on rappellera que l'île de La Dominique a été touchée par 32 cyclones depuis le milieu du XVIII^{ème} siècle.

1.2. QUELQUES REPÈRES HISTORIQUES ET ÉCONOMIQUES

Intégrées à l'économie mondiale à partir du XVI^{ème} siècle, le développement agricole des îles des Antilles a été étroitement dépendant des besoins des économies des pays d'Europe (Angleterre, Espagne et France) pour la production de denrées tropicales. La première phase concerne la production de sucre de canne qui s'est poursuivie jusqu'au début du XX^{ème} siècle après l'abolition de l'esclavage au milieu du XIX^{ème} siècle.

A partir des années 1900, on va progressivement assister au remplacement de l'économie sucrière par des productions d'exportations (citron vert, noix de coco, coprah, cacao...). L'ère de la banane débutera dans les années 1930 pour ensuite dominer le secteur agricole à partir du milieu des années 1950 avec l'entrée en scène de la multinationale néerlandaise Geest.

Dans les deux pays, l'agriculture reste un secteur économique important en particulier à La Dominique où le secteur primaire représente encore 25% du Produit Intérieur Brut (PIB) alors que cette proportion ne serait que de 12 à 15% à Sainte-Lucie.

Dans les deux pays la banane est le pivot de l'économie avec 125 à 135 000 tonnes pour Sainte-Lucie et 60 à 75 000 tonnes pour La Dominique³ ce qui représente respectivement 53% (1991) et 56% (1990) de la valeur des exportations. Les écarts inter-annuels s'expliquent essentiellement par l'influence des aléas climatiques. Cependant, au niveau du marché mondial, l'ensemble des productions de cette région ne dépasse pas les 2% du total mondial. A La Dominique la production d'agrumes n'est pas négligeable et oscillerait entre 25 et 30 000 tonnes annuellement.

Les productions de diversification tendent à se développer dans les deux pays sous l'impulsion des Etats qui tentent de préparer la mutation probable de l'économie bananière. Ces productions de diversification se développent dans une configuration économique particulière dans chacun des pays. Les deux pays sont reliés à l'Europe par les liaisons maritimes de la compagnie multinationale Geest qui évacuent ainsi tous les quinze jours la production de banane. Ces bateaux ne servent que de manière marginale au transport des productions de diversification vers les marchés européens. Seule Sainte-Lucie dispose de connections aériennes régulières avec le Royaume Uni. Les acteurs de la commercialisation

² Le cyclone David a été le plus dévastateur avec un bilan de 42 morts, 300 blessés et 50 000 sans abris.

³ entre 1988 et 1990, source "Les Etats d'Afrique, de l'Océan Indien et des Caraïbes", Ministère de la Coopération et du Développement

sont relativement atomisés (plus de 450) à La Dominique ("*hucksters*") alors que l'association des exportateurs de Sainte-Lucie ne regroupe qu'une dizaine d'opérateurs. Ces commerçants opèrent à l'échelon de la région Caraïbe et les chiffres récents de commercialisation des productions non traditionnelles à partir de La Dominique laissent à penser que leur rôle est décisif dans le développement des exportations régionales.

Les industries de transformation agro-alimentaire sont de taille relativement modeste, souvent d'origine familiale (Belot, Viking Traders...), voire associative (*Blows Agro-products* à La Dominique, *Copra Manufacturers Lmtd* à Sainte-Lucie) et rencontrent souvent des difficultés pour s'approvisionner à un prix compétitif. De leur côté, les producteurs ne s'intéressent que de manière modeste à ce type de débouchés compte tenu de la faible rémunération espérée comparée avec celle obtenue sur le marché en frais. Par rapport au développement de l'agro-industrie, les agricultures insulaires se trouvent confrontées au défi de l'amélioration de la productivité du travail en agriculture eu égard au coût élevé de la main d'œuvre.

A Sainte-Lucie, les importations alimentaires sont passées dans le même temps de 47 à 68 M \$ EC avec un taux de couverture des importations par les exportations qui passait de 53 à 35 %. A La Dominique les importations alimentaires sont passées de 19 M \$ EC à 25 M \$ EC ce qui représente environ 25 % des importations totales.

Le tourisme est fortement développé à Sainte-Lucie (200 à 300 000 visiteurs par an, soit cinq fois plus environ qu'à La Dominique (60 000 visiteurs). Les recettes liées à l'activité touristique représentent entre 120 et 130 millions de dollars Est-Caraïbe (M \$ EC) contre 50 à 70 millions pour l'exportation de bananes à Sainte-Lucie entre 1988 et 1991.

Le tourisme, l'exportation de produits frais et le développement des marchés intérieurs pour des produits frais ou transformés représentent les débouchés privilégiés pour les productions de diversification. Cependant les exigences de tels marchés sont élevées en termes de qualité et de conditionnement des produits ainsi que de régularité de l'approvisionnement. Sur ces marchés le défi de la compétitivité est également présent, il est en particulier lié au coût élevé de la main d'œuvre et à la concurrence des activités extra-agricoles.

Au niveau sous-régional, les Etats de la région Est-Caraïbe (OECS) ont mis en place une union douanière en 1981 qui vise une intégration économique et politique des Etats membres et ont créé en 1983 l'Eastern Caribbean Bank (ECCB), banque centrale sous régionale qui émet une monnaie commune aux Etats membres de l'OECS.

Au niveau régional le CARICOM (marché commun des Caraïbes) regroupe 12 Etats des caraïbes et les Bahamas. Ses objectifs sont essentiellement orientés vers la promotion des échanges commerciaux. Outre des programmes énergétiques et dans le domaine des transports, le CARICOM met en oeuvre des programmes régionaux de développement.

* Les "*hucksters*" sont des commerçants qui en général ont une autre activité, pratiquant le commerce de manière intermittente avec des volumes traités extrêmement variables d'un opérateur à l'autre et dans le temps pour un même opérateur.

2. DIVERSITÉ DES ORGANISATIONS PAYSANNES

Les facteurs de la diversité sont nombreux et se combinent pour créer une palette de situations extrêmement différenciées qui limitent la portée de considérations générales sur les "organisations paysannes" à Sainte-Lucie ou à La Dominique. Il est néanmoins possible de proposer une série de facteurs qui, sans être exhaustive, nous paraît constituer des points de repères utiles à qui voudrait situer une association.

2.1. Diversité des éléments fondateurs

2.1.1. Période de création et éléments historiques

. Période de réorientation de l'agro-exportation (1900-1960)

Cette période correspond à la fin de la crise persistante du modèle économique sucrier dans les Iles au Vent suite à l'abolition de l'esclavage au XIX^{ème} siècle et à la concurrence des grands pays producteurs de canne et des pays producteurs de sucre de betterave. L'adoption par certains gros propriétaires d'une nouvelle organisation du travail ne suffira pas à éviter la disparition progressive de cette industrie d'agro-exportation et la mutation progressive des économies agricoles insulaires. Le cacao (Sainte-Lucie), le citron vert ("*lime*" à La Dominique et Sainte-Lucie), la noix de coco et surtout la banane (La Dominique et Sainte-Lucie) à partir des années 1930 puis 1950-60 occuperont tour à tour des positions plus ou moins dominantes. Cette période voit l'émergence d'associations dont les objectifs sont de promouvoir et de défendre les intérêts des gros producteurs engagés dans ces différentes spéculations. Les premiers conseils d'administration de ces nouvelles structures sont révélateurs des catégories sociales qui y sont représentées.

Dans les années 1930 sont créées la "*St. Lucia Banana Growers Association*" (1934) et la "*Dominica Banana Growers Association*" de manière à organiser la commercialisation des bananes face à la "*Canadian Buying Company*" qui représentait le principal acheteur à cette époque. Dans les années 1950, le rôle central des associations bananières dans les économies agricoles nationales sera renforcé avec l'entrée en jeu de la multinationale néerlandaise Geest qui garantira un débouché pour toutes les bananes qui pourraient être produites dans les Iles au Vent.

Malgré l'engagement de nombreuses catégories de producteurs dans la production de la banane ces structures resteront dominées par les intérêts des gros producteurs et de la *Geest* qui est encore dans les années 1980 l'un des gros propriétaires fonciers de Sainte-Lucie.

La "*St. Lucia Coconut Growers Association Limited*" et la "*St. Lucia Agriculturists' Association Limited*" sont créées respectivement en 1939 et en 1950. A La Dominique, les producteurs d'agrumes qui s'étaient reconvertis progressivement au pamplemousse à la fin de la période citron vert (1930) forment en 1954 la "*Cooperative Citrus Growers Association*". Mis à part cette dernière structure qui a récemment disparu suite à des difficultés financières, les autres structures associatives se sont maintenues

jusqu'à présent et ont joué un rôle déterminant dans le développement et le maintien des spéculations concernées (cacao et cocotier à Sainte-Lucie).

. Période de revendications foncières (La Dominique dans les années 1970, Sainte-Lucie selon les situations)

Les structures foncières des Iles au Vent sont encore inégalitaires⁵ malgré les redistributions qui ont pu avoir lieu dans un passé récent. La revendication foncière de producteurs en situation de précarité ou de très faible disponibilité foncière ("*family land*", squat, petit producteur exploitant moins de 5 acres) est un facteur mobilisateur extrêmement fort, soit que les producteurs tentent d'obtenir le droit d'exploiter des terres non utilisées, soit qu'ils tentent d'obtenir la régularisation de situations d'occupation de fait, soit enfin qu'ils se regroupent à la demande des autorités gouvernementales pour avoir le droit, dans le cadre de projets de redistributions foncières encadrés par l'Etat, de mettre en valeur des terres qui leur sont attribuées de manière relativement précaire.

A la fin des années 1960, les syndicats paysans qui se créent à La Dominique mettent à l'ordre du jour de leurs revendications le problème foncier. Ephémères représentants des producteurs -ils n'existeront pas plus de trois ans- leurs revendications foncières furent ensuite reprises par les mouvements sociaux qui entraînèrent ensuite la création de la coopérative de Castle Bruce, ancienne plantation achetée par l'Etat et louée aux producteurs (1972-1974). Cette expérience devait ensuite donner naissance à la "*Dominica farmers Union*". A la fin des années 1970, la "*Dominica Farmers Union*" se trouve être la première force sociale du pays, comptant environ 2500 adhérents⁶.

Actuellement à La Dominique comme à Sainte-Lucie, de nombreux groupements de producteurs se trouvent confrontés à ces questions foncières et l'action collective pour s'attaquer à ce type de revendication apparaît encore comme une puissante motivation : *Black Bay Farmers Group*, *Mabouya Farmers à Sainte-Lucie*, *Soufriere Small Farmers Association* à La Dominique...

. Période de développement coopératif à Sainte-lucie dans les années 78-85 et faiblesse du développement coopératif à La Dominique

A l'exception de la *Bay Oil Cooperative* (créée en 1967) et de la "*National Pig Producers Cooperative*" (devenue coopérative en 1991), le mouvement coopératif à La Dominique paraît marquer le pas après les expériences des années 1970. Cependant, avec le soutien d'organisations non gouvernementales, de programmes gouvernementaux comme "*Self Help Program*" et l'appui de programmes de coopération, des associations ont pu se maintenir et se développer, même de manière modeste. Dans des conditions matérielles pas toujours favorables et sans appui significatif en termes de formation à l'organisation, de nombreux

⁵ Voir à cet égard en annexe les chiffres de distribution foncière

⁶ A titre de comparaison, la "*Civil Service Association*" qui regroupait les syndiqués de la fonction publique comptait 2 000 adhérents.

groupements de producteurs ont réussi, de manière tenace et obstinée, à poursuivre leur travail à la base.

. Période de promotion d'une politique de diversification par rapport à l'économie bananière (1985-1994)

La période actuelle est marquée par une effervescence organisationnelle liée à la politique de diversification soutenue par l'OECS et mise en œuvre par les Etats et les agences d'aides.

Cette conjoncture est particulièrement favorable à la création de nouvelles organisations socio-professionnelles. Du fait de ces orientations en matière de politique agricole, les nouvelles associations axent de manière dominante leurs projets d'actions collectives sur des produits. A partir d'une "entrée" à caractère technique où les services des ministères jouent souvent un rôle moteur, l'organisation se trouve rapidement en butte aux aléas de la commercialisation dans le cadre d'une filière dont les débouchés ne sont pas sécurisés.

Ces nouvelles associations qui font preuve d'un dynamisme particulièrement intéressant apparaissent fragiles, les mouvements d'innovation suscités par la diffusion de nouvelles alternatives techniques pouvant être découragés par les difficultés de commercialisation.

Les organisations en voie de structuration paraissent cependant constituer un terrain de formation particulièrement réceptif et prometteur.

2.1.2. Les objectifs des associations

Ce sont les moteurs des mouvements associatifs. Ces objectifs définis collectivement par les associations représentent certains des moyens que les producteurs souhaitent pouvoir mettre en œuvre pour développer leurs stratégies défensives ou offensives. Il apparaît en effet que le souci de résolution des contraintes subies dans le processus de production ou de commercialisation est déterminant dans l'émergence de la dynamique organisationnelle à Sainte-Lucie et à La Dominique. L'action collective est clairement perçue comme un moyen de lever ou d'alléger certaines contraintes auxquelles il n'est pas possible de s'attaquer de manière individuelle.

Les producteurs de fruits à pain de la région de Mabouya (Sainte-Lucie), ceux du sud-ouest de Sainte-Lucie (*Bellevue Farmers Cooperative* et *Sunshine Harvest Cooperative*), les producteurs de Penville ou du sud-est de La Dominique (SEDPA, *Grand Fond Dasheen Group*) cherchent à rassembler leurs efforts pour s'attaquer aux difficultés et problèmes de la mise en marché de leurs productions.

Dans le cas de la coopérative STAFCO-OP (Sainte-Lucie) c'est la volonté de faire des économies d'échelles qui ont poussé les membres des coopératives avicoles et porcine de Sainte-Lucie à se regrouper pour mettre en commun les fonctions d'approvisionnement, de gestion et de mise en marché de leurs produits.

Tableau 1 : Eléments de présentation des associations de la Dominique

Association	Date de création	Nb de membres	Statut et Régularité	Echelle d'intervention	Orientation des activités	Partenaires/Appuis	Principales réalisations	Observations
SEDPA	1986	87	Association	District Local Sud Est	Organisation de la commercialisation du plantain mais diversifie les produits (noix de coco, taro...)	<ul style="list-style-type: none"> Coopération Française Ministère de l'Agriculture CATCO puis CFDC 	<ul style="list-style-type: none"> Achat et commercialisation du plantain, de la noix de coco et du taro. Conseil technique Vente d'intrants A assuré une continuité de l'action entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> Relative autonomie de l'association Forte dépendance de l'association sur un nombre limité de responsables Volonté de renforcer l'association par des programmes éducatifs
SEDFC	1986	7 villages	Pas de règles écrites	District Sud Est	Développement local, recouvre un nombre important de groupes de producteurs	<ul style="list-style-type: none"> Ministère de l'Agriculture Programme "Self Help" Coopération Française jusqu'en 1990 	<ul style="list-style-type: none"> Pisces rurales Petits projets Création d'associations (SEDPA, NPPA puis NPPC, Dashcen Farmers Group..) Animation rurale Conseils techniques 	<ul style="list-style-type: none"> Forte dépendance vis-à-vis du Ministère de l'agriculture Capacité de mobilisation potentiellement forte mais actuellement limitée Intéret pour mettre en place une réflexion stratégique et un plan de développement
Citrus Steering Committee	1993		En cours d'établissement	Nationale	Défense des intérêts des producteurs d'agrumes	<ul style="list-style-type: none"> Ministère de l'Agriculture DEXIA 	<ul style="list-style-type: none"> Héritier de la coopérative Citrus Growers Association 	<ul style="list-style-type: none"> Phase de transitions
Dashcen Farmers Group	1986	37	Organisation à but non lucratif est envisagé. En cours de discussion	Local	Commercialisation du taro	<ul style="list-style-type: none"> Ministère de l'Agriculture Programme TROPPRO 	<ul style="list-style-type: none"> Commercialisation du taro Conseils techniques 	<ul style="list-style-type: none"> Grosses difficultés organisationnelles déboulonnées seulement en 1993 Réflexion sur les statuts et le règlement interne en cours Forte volonté de réclamer sur de nouvelles bases

Tableau 2 :

Éléments de présentation des associations de la Dominique

Association	Date de création	Nb de membres	Statut et Réglement	Échelle d'intervention	Orientation des activités	Partenaire/Appui	Principales réalisations	Observations
Dominica Farmers Union (DFU)	1978	100 à 200	Union	Nationale avec 9 cellules régionales	<ul style="list-style-type: none"> Défense des intérêts des producteurs 	<ul style="list-style-type: none"> NGO Agricultural Diversification Program Oxfam (USA, UK et Canada) Membres de WINFA 	<ul style="list-style-type: none"> DFU représenté à la fin des années 70 la principale force sociale représentative des intérêts des producteurs agricoles 	<ul style="list-style-type: none"> Actuellement, traverse une période difficile, se traduisant par une faible mobilisation, une forte dépendance vis-à-vis des financements extérieurs et des difficultés pour définir des priorités et programmer les activités correspondantes
Dominica Hucksters Association	1983	430	Organisation à but non lucratif	Nationale	Représentation des intérêts des commerçants et prestation de services pour ceux-ci (conditionnement, visas, formations, petits crédits, médiation avec les producteurs et l'Etat...)	Inter American Foundation	<ul style="list-style-type: none"> Fourniture de prestations payantes aux adhérents commerçants Financent les coûts de fonctionnement de l'association 	<ul style="list-style-type: none"> Bien que n'étant pas une organisation de producteurs agricoles, l'expérience mérite d'être considérée pour le type de statut choisi et le mode de fonctionnement
Hope Farmers Group	1986	20 env.	Association	Locale	<ul style="list-style-type: none"> Production porcine en commun Membre adhérent de NPPC Revendication foncière Besoin de piste rurale 	<ul style="list-style-type: none"> Ministère de l'Agriculture NPPC Self Help Program SPAT 	<ul style="list-style-type: none"> Construction d'une porcherie en commun Négociation en cours avec le Ministère de l'Agriculture pour obtenir Fait partie du CAC Petite Savane 	<ul style="list-style-type: none"> Groupe soudé qui travaille sur la base du système d'entraide traditionnel (Koudmen) Fort engagement dans la production porcine Groupe affilié à NPPC et DFU
Soufriere Small Farmers Association	1987	37 env.	Association	Locale	<ul style="list-style-type: none"> Fournir des services aux adhérents (intrants, formation technique...) Appuyer les revendications foncières individuelles 	Ministère de l'Agriculture	<ul style="list-style-type: none"> Fourniture d'aliments du bétail Sessions de formations avec les techniciens du Ministère de l'Agriculture 	<ul style="list-style-type: none"> Difficultés pour réunir le quorum lors des assemblées Manque de financement pour développer des activités et assurer un minimum de services

Tableau 3 :

Eléments de présentation des associations de la Dominique

Association	Date de création	Nb de membres	Statut et Réglement	Echelle d'intervention	Orientation des activités	Partenaire/Apporteur	Principales réalisations	Observations
Bay oil Cooperative	1967	450	Coopérative	Nationale	· Achat et exportations de l'huile de bois d'Inde		· Activité maintenue et consolidée depuis 25 ans · Ont obtenu le monopole de l'exportation de la part de l'Etat	· Expérience très intéressante d'une coopérative de commercialisation mais qui opère sur un produit dont les caractéristiques sont très spécifiques (stockage illimité, marché très sécurisé à l'exportation...)
PORTCIPA (Yam farmers)	1993	20-40	Association Réflexion sur les statuts en cours	Locale (villages)	· <u>Igname</u> · Objectifs : production et commercialisation d'ignames	· Ministère de l'Agriculture · DEXIA · ADCU · SPAT · CFDC	· Ont pris contact avec SEDPA pour bénéficier de leur expérience · Ont rencontré les représentants de plusieurs agences d'appuis (cf. ci-contre)	· Groupe dynamique qui paraît prometteur · Type du groupe en voie de structuration au niveau duquel un appui en organisation/programmation/évaluation des activités serait pertinent
NPPC	1986	87	Coopérative	Nationale	· Structuration et développement de la filière porcine	· Ministère de l'Agriculture · Coopération Française · IAF · Self Help Program · SPAT · NDFD	· Amélioration de l'organisation et de la gestion de la Coopérative · Construction de l'abattoir à Roseau avec une forte mobilisation des adhérents · Formation technique · Contractualisation d'une partie de la production	· Actuellement, seules les activités de vente d'aliment dérogent un bénéfice mais du fait de la construction de l'abattoir à Roseau, la situation devrait s'améliorer · L'évolution des relations avec les coopérations et l'appui aux groupes de base devraient renforcer cette structure
Penville Farmers Group	1988 (1985)	16	en cours	Locale (village)	· <u>Objectifs</u> : se grouper pour obtenir des appuis ou la réalisation d'action d'intérêt général (pistes...)	· Ministère de l'Agriculture · SPAT · Interlink (commercialisation du piment) · Belot (agro industrie, transformation du piment)	· Essais de commercialisation contractuelle avec différents partenaires (Belot, Interlink) · Construction d'une piste · Projet cultures pérennes	· Très fort problème de commercialisation face auquel les capacités intrinsèques d'organisation se trouvent limitées · Forte ouverture à l'innovation technique mais relative faiblesse organisationnelle · Le groupe créé en 1985 a connu des problèmes du fait de l'émigration de nombreux adhérents/responsables

Tableau 4 :

Éléments de présentation des associations de Ste Lucie

Association	Date de création	Nb de membres	Statut	Echelle d'intervention	Orientation des activités	Partenaires Agraria	Principales Réalisations	Observations
St. Lucia Egg Producers Co-operative	1981	30	Coopérative	Nationale	<ul style="list-style-type: none"> . filiale oeuf . commercialisation des oeufs à travers STAFECO-OP . approvisionnement en intrants via STAFECO-OP 	<ul style="list-style-type: none"> . Gouvernement . Ministère de l'Agriculture . Coopération canadienne (via STAFECO-OP) . Ministère du commerce 	<ul style="list-style-type: none"> . Obtention d'une protection négociée du marché intérieur par l'Etat . Etablissement de contrats avec les producteurs . Cogestion avec l'Etat d'un fonds de stabilisation des cours . Membre fondateur de STAFECO-OP . Ont réussi à couvrir 100% des besoins en oeufs du marché intérieur 	<ul style="list-style-type: none"> . Relative perte d'autonomie après le développement de STAFECO-OP : n'a pas développé de capacités propres de gestion . Subissent les conséquences de la dissolution du STAFECO-OP
Belle Poble Broilers Cooperative	1984	20	Coopérative	Nationale	<ul style="list-style-type: none"> . Poulets de chair . Commercialisation des poulets à travers STAFECO-OP . Approvisionnement en intrants via STAFECO-OP 	<ul style="list-style-type: none"> . Gouvernement . Ministère de l'Agriculture . CARDI . Coopération canadienne (via STAFECO-OP) 	<ul style="list-style-type: none"> . Obtention d'une protection négociée du marché intérieur par l'Etat . Etablissement de contrats avec les producteurs . Cogestion avec l'Etat d'un fonds de stabilisation des cours 	<ul style="list-style-type: none"> . Problèmes de qualité et de prix des produits par rapport aux produits importés . N'a jamais dépassé 5% du marché national (1989) . Forte opposition de la part des importateurs . Même problème vis à vis de STAFECO-OP : pas de capacités propres en matière de gestion
St. Lucia Coconut Growers Association	1939	3 500	Société de droit privé	Nationale	<ul style="list-style-type: none"> . Coprah . Noix de coco 	<ul style="list-style-type: none"> . Ministère de l'Agriculture 	<ul style="list-style-type: none"> . Création de l'entreprise Coprah Manufacturers Limited . Commercialisation du coprah à prix garanti 	<ul style="list-style-type: none"> . Doivent faire face à la chute des prix du coprah sur le marché mondial (et de l'huile) . Cherchent à diversifier les produits
St. Lucia Association of Farmers Cooperative Ltd (STAFECO-OP)	1982	Dissoûte	Coopérative de coopératives	Nationale	<ul style="list-style-type: none"> . Elaboration et ventes d'aliment du bétail . Conditionnement et commercialisation des produits des coopératives adhérentes 	<ul style="list-style-type: none"> . Gouvernement . Ministère de l'Agriculture . Coopération canadienne . CARDI . Ministère du Commerce 	<ul style="list-style-type: none"> . Obtention d'une protection du marché intérieur . Etablissement de contrats . Cogestion d'un fonds de stabilisation 	<ul style="list-style-type: none"> . Relations difficiles avec le Département des coopératives . Suivi de gestion non opérationnel . Croissance trop rapide . Dissoûte

Tableau 5 :

Eléments de présentation des associations de Ste Lucie

Association	Date de création	Nb de membres	Statut	Echelle d'inscrption	Oriention Productive/Financière et Sociale	Partenaires Appuis	Principales Réalisations	Observations
Black Bay Vegetable Project	1974	26	Association	Locale	<ul style="list-style-type: none"> • Légumes et petit élevage 	<ul style="list-style-type: none"> • British Development Division (BDD) • CARDATS • Ministère de l'Agriculture 	<ul style="list-style-type: none"> • Forment un groupe soudé • Capacité à s'organiser pour assurer des fonctions nécessaires à la production (tracteur financé et renouvelé sur fonds propres) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pour l'instant, la terre appartient toujours à l'Etat, ce qui limite les possibilités du groupe de s'engager dans l'arboriculture • L'endiguement de la rivière qui inonde les parcelles en saison des pluies améliorerait les conditions de production
Aplican Farmers Group	1983	7/8	Association	Locale	<ul style="list-style-type: none"> • Charbon de bois • Crevettes 	<ul style="list-style-type: none"> • CANARI • NFA 	<ul style="list-style-type: none"> • Les échecs patents des entreprises initiées en collaboration avec ce groupe sont essentiellement explicables par l'absence de perspective d'accès à la terre 	<ul style="list-style-type: none"> • Blocage foncier surdéterminant • Tant que ce type de blocage ne sera pas levé, il est illusoire de voir les producteurs concernés se mobiliser. Dans ce cas, le blocage paraît un obstacle de mobilisation des adhérents
National Farmers Association	1988 (1983)	350 environ	Trade Union	Nationale	<ul style="list-style-type: none"> • Défense des intérêts des producteurs • Education • Assistance technique • Appui en matière d'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Oxfam • HIVOS • CUSO • Membre de WINFA 	<ul style="list-style-type: none"> • Programmes éducatifs • Appui aux producteurs pour obtenir l'assistance des services techniques • Intermédiaire entre producteurs et CATCO 	<ul style="list-style-type: none"> • En cours de restructuration • Manque de financement
Belviva Farmers Cooperative		80 environ	Coopérative	Régionale	<ul style="list-style-type: none"> • Fruits, légumes et vivriers • Intrants 	<ul style="list-style-type: none"> • Coopération Française • USAID récemment • CFDC • Canada (financement) 	<ul style="list-style-type: none"> • Vente d'intrants • Ont assuré la commercialisation des produits pour leurs adhérents • Infrastructures • Vente de plants pour le maraîchage 	<ul style="list-style-type: none"> • Etablie en concurrence directe avec Sunshine Harvest (même débouchés, marchés étroits) mais avec l'option de privilégier les petits producteurs • Actuellement activités réduites à la commercialisation d'intrants
Sunshine Harvest Farmers Cooperative	1985	63	Coopérative depuis 1989	Régionale	<ul style="list-style-type: none"> • Légumes • Fruits 	<ul style="list-style-type: none"> • TROPPO • Membre de CFDC • IICA • CARDI • NORF et IAF (financements) • Exportateurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Etablissement de relations de commercialisation avec hôtels, restaurants, supermarchés et exportateurs sur des produits spécifiques avec des normes de qualité et régularité 	<ul style="list-style-type: none"> • 30 à 35 membres sont considérés comme "actifs" car ils fournissent des produits toute l'année. • Producteurs moyens (15 à 25 acres) à gros (200 acres) • Depuis peu, l'accès aux petits producteurs est possible • Projet de diversifier les activités vers la petite transformation agro-alimentaire

Tableau 6 :

Éléments de présentation des associations de Ste Lucie

Association	Date de création	Nb de Membres	Statut	Echelle d'intervention	Orientation Productif/finière et technique	Partenaires Appuis	Principales Réalisations	Observations
St Lucie Pig Producers Cooperative	1981	30	Coopérative	Nationale	<ul style="list-style-type: none"> Porc 	<ul style="list-style-type: none"> Ministère de l'Agriculture CARDI Coopération canadienne (via STAFCO-OP) 	<ul style="list-style-type: none"> Obtention d'une protection négociée du marché local 	<ul style="list-style-type: none"> Subissent les conséquences de la dissolution de STAFCO-OP
Mitobona Farmers Group	1993	30	Groupe non formalisé, en cours de réflexion	Locale	<ul style="list-style-type: none"> Fruit à pain, mangue et autres produits en fonction de la demande 	<ul style="list-style-type: none"> Exportateurs Ministère de l'Agriculture 	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place d'un groupe pour traiter avec les exportateurs et négociants sur des bases contractuelles : qualité, quantité, conditionnement 	<ul style="list-style-type: none"> Blocage foncier, une partie des producteurs n'a pas de terre en propriété ; revendication foncière, envisageant une exploitation collective sur la base des contrats d'entraide traditionnelle "Koudmen"
St Lucie Agricultural Association	1950	1 000	Société de droit privé (company)	Nationale	<ul style="list-style-type: none"> Cacao Quincaillerie et intrants 	<ul style="list-style-type: none"> USAID Projet de réhabilitation de la cacaoyère 	<ul style="list-style-type: none"> Ont contribué à assurer débouchés et prix garantis pour les producteurs de cacao Participent à la Fédération caribbe des producteurs de cacao 	<ul style="list-style-type: none"> Compensent le caractère saisonnier de l'activité liée au cacao par le développement de la vente d'intrants et de quincaillerie
St Lucie Growers Association	1953		Statutory Association	Nationale avec 43 sections locales	<ul style="list-style-type: none"> Banane Fourniture d'intrants Conseil technique Crédit intrants 	<ul style="list-style-type: none"> WINBAN GEEST BDD USAID ACDI (Canada) STABEX 	<ul style="list-style-type: none"> Sécurisation des débouchés Approvisionnement en intrants 	<ul style="list-style-type: none"> Difficultés du marché mondial de la banane liée à l'Union Européenne
Road Farm	1983	12	Association	Locale	<ul style="list-style-type: none"> Agriculture organique : riz, soja, légumes, légumineuses, fruits 	<ul style="list-style-type: none"> Ministère de l'Agriculture Mission chinoise Plenty Canada 	<ul style="list-style-type: none"> Mise en valeur collective de terres en pratiquant une agriculture biologique 	<ul style="list-style-type: none"> Problèmes de débouchés pour les produits biologiques ; le marché local est limité

Dans quasiment toutes les situations, les producteurs se regroupent pour avoir accès à de l'information technique, à de la formation sur de nouvelles spéculations en relation directe avec les opportunités de diversification. Notons que dans de nombreux cas ce souci technique se double de préoccupations concernant la nature de la demande des marchés en termes de qualité, de présentation et de conditionnement des produits.

Il paraît peu vraisemblable que des producteurs souvent en situations précaires investissent dans des "entreprises collectives" si celles-ci ne leur permettent pas de desserrer un tant soit peu l'étai de leurs contraintes. Pour l'analyse, il semble peu opératoire de se baser sur des concepts aussi peu solides et dangereusement "glissants" que "la propension à l'action collective" ou "la mentalité" des producteurs des Caraïbes qui les inciterait à délaissier l'action collective au profit de leurs intérêts individuels immédiats. Il semble au contraire que la propension à l'action collective se trouve renforcée dès lors que des réponses concrètes aux contraintes individuelles sont mises en oeuvre par les associations.

Il est possible de classer schématiquement les objectifs des associations de la manière suivante :

- . obtenir des appuis (conseils techniques, semences améliorées, informations sur les filières et les débouchés...) dans le domaine de la production agricole (*Penville Farmers Group*, *PORTCYPA Yam Group* à La Dominique par exemple...)
- . commercialiser les productions agricoles soit en se spécialisant sur un produit (*SEDPA* sur le plantain au début, *Grand Fond Dasheen Group* sur le taro à la Dominique...) soit en prenant en compte plusieurs espèces (*Bellevue Farmers Cooperative*, *Sunshine Harvest Cooperative* à Sainte-Lucie...)
- . structurer une filière de production en prenant en charge l'amont et l'aval de la production. C'est le cas de la *NPPC* à La Dominique qui prend en compte l'approvisionnement en aliment du bétail ou *Bellevue Farmers Cooperative* qui assurait l'approvisionnement en intrants pour les productions maraîchères ainsi que leur commercialisation⁷.
- . réfléchir et participer à la mise en oeuvre des politiques de développement local (*SEDFC* à La Dominique, Groupes de producteurs réunis dans le CAC à Petite savane à La Dominique...)
- . défendre et promouvoir les intérêts de producteurs à travers une filière particulière (*NPPC*, *St Lucia Agriculturist Association*, *St Lucia Coconut Growers Association*...)

⁷ Actuellement après une période de crise profonde, la coopérative reprend progressivement ses activités en se limitant au domaine de l'approvisionnement en intrants.

· négocier avec l'Etat des conditions de politique agricole favorables au développement des stratégies de leurs adhérents (coopératives avicoles et porcines à Sainte-Lucie, *Bay Oil Cooperative* à La Dominique...)

. défendre et promouvoir les intérêts des producteurs (NFA, DFU...)

Une des difficultés que rencontrent les organisations paysannes réside dans le choix de leurs objectifs et les limites de leur action. Il est tentant, pour les organisations, de vouloir lever les multiples contraintes auxquelles les producteurs doivent faire face en prenant en charge de trop nombreuses activités. Cette volonté d'apporter des solutions par soi-même conduit à sous-estimer les fonctions et les métiers des autres acteurs économiques et engage les organisations sur des orientations en général beaucoup trop vastes par rapport à leurs capacités réelles de réalisation.

En matière d'appui aux organisations de producteurs, la démarche devrait permettre non pas une substitution aux autres opérateurs économiques mais une meilleure articulation des organisations avec ceux-ci. Cela passe par une phase de diagnostic interne, au niveau de chaque organisation, puis par une démarche de concertation avec les opérateurs économiques pour définir des intérêts communs et mettre au point des modalités contractuelles de collaboration.

2.2. DIVERSITÉ DES ORGANISATIONS

2.2.1. Les échelles d'intervention

Les associations en voie de création et de structuration opèrent en règle générale au niveau local en ayant des adhérents dans un ou plusieurs villages voisins.

Plusieurs associations opèrent au niveau régional comme *SEDPA* pour la commercialisation du plantain dans le sud-est de La Dominique avec un souci de diversification des produits commercialisés, *Bellevue Farmers Cooperative* et *Sunshine Harvest Cooperative* dans le sud-ouest de Sainte-Lucie.

Certaines associations fondées sur des implantations au niveau local ont réussi à développer des stratégies nationales en cohérence avec les impératifs de développement des productions pour les marchés intérieurs ou à l'exportation. C'est le cas par exemple de la *National Pig Producers Cooperative* (NPPC) et la *Bay Oil Cooperative* de La Dominique.

On rappellera à cet égard que la NPPC est issue des initiatives conjointes de la coopération française, des producteurs de Grand Fond et des services de l'agriculture dans le cadre des réflexions conduites sur les perspectives de développement local et de diversification par rapport à l'économie bananière. La dynamique de collaboration entre ces différents partenaires a progressivement évolué vers l'établissement d'une coopérative travaillant à l'échelon national.

La situation de la *Bay Oil Cooperative* est sensiblement différente dans la mesure où la plus grande partie de la production d'huile est localisée dans le sud-est du pays.

D'autres associations ont d'emblée été créées avec une ambition nationale comme dans le cas des coopératives de producteurs de poulets de chair, d'œufs et de porcs à Sainte-Lucie. Elles ont alors bénéficié d'un soutien important de l'Etat à travers les services du Ministère de l'Agriculture.

2.2.2. Les niveaux de structuration

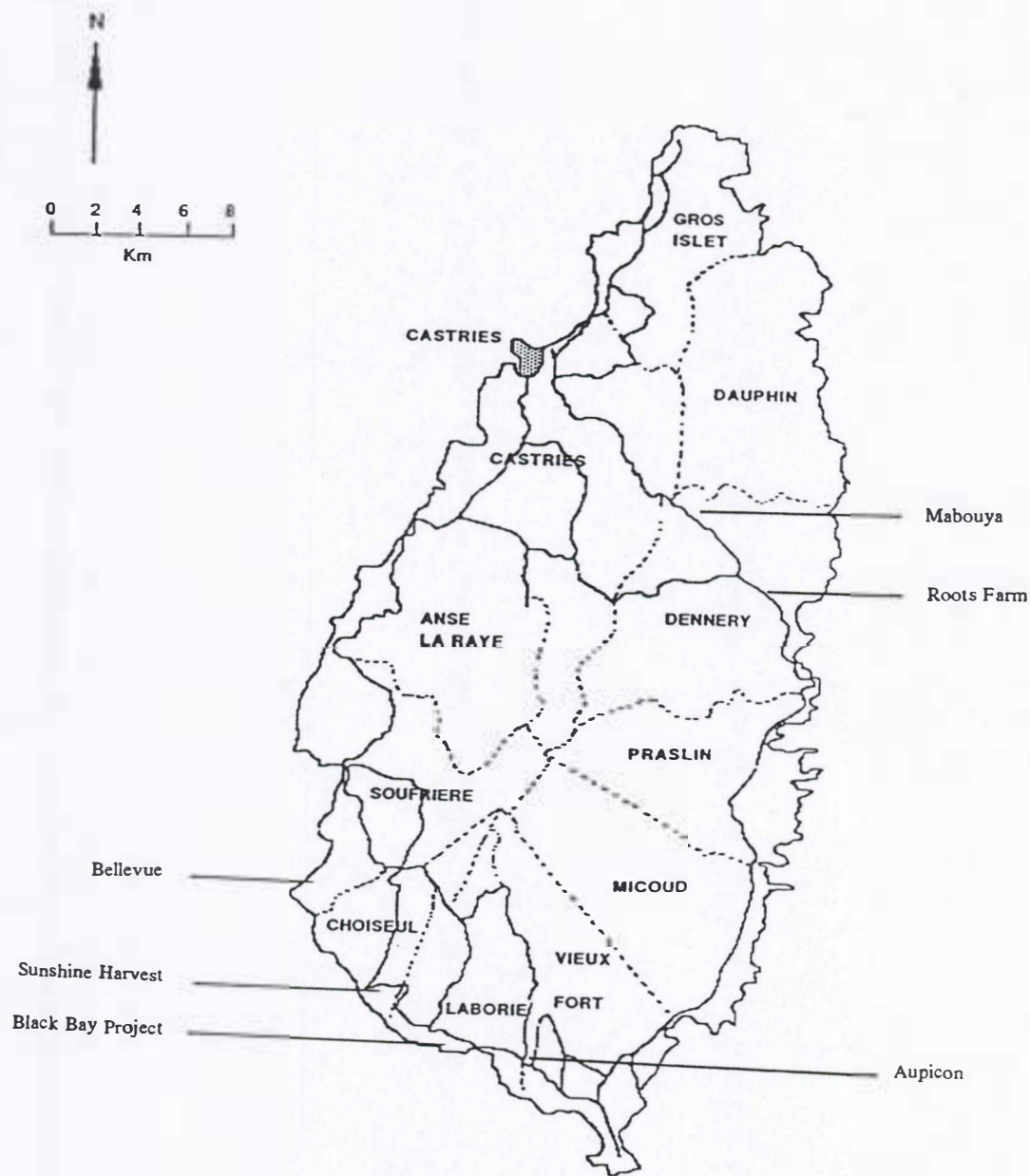
La majorité des associations qui opèrent à La Dominique et à Sainte-Lucie sont des associations de premier niveau.

On peut cependant distinguer quelques exceptions. La plus notable est certainement STAFCO-OP qui a regroupé -avant sa liquidation au début des années 90- plusieurs coopératives du secteur des productions animales de Sainte-Lucie et a atteint un niveau d'activité significatif par rapport à l'économie nationale de ce secteur.

Les associations regroupées au niveau du *Community Animation Committee* de Petite Savane à La Dominique représentent à une échelle régionale un autre cas de structuration qui s'oriente vers une réflexion sur le développement local. Le CAC regroupe en effet des associations basées sur une filière ou sur une demande technique, les producteurs de piment regroupés au sein de PROPEG -*Progressive Pepper Group*- ou les producteurs du *Hope Farmers Group*, des associations locales qui se donnent pour objectif d'animer une réflexion sur les orientations du développement local au niveau villageois -*Dubic Action for Development*- ou inter-villageois -*Southern Farmers Council*.

La création du CAC est très certainement une étape prometteuse vers l'animation d'une réflexion globale au niveau de cette petite région. Des commissions techniques -agriculture, financement...- ont été créées dans le souci de renforcer la cohésion des activités des différentes associations et leur donner plus de poids dans les négociations avec les intervenants.

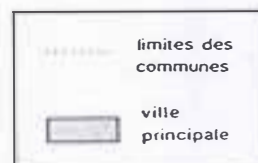
Dans certains cas les associations ont tissé des relations avec des organisations opérant au niveau des Caraïbes : la *Dominica Farmers Union* et la *National Farmers Association* font partie de la *Winward Farmers Association (WINFA)*. Les producteurs de cacao de la région ont récemment formé une fédération des associations de producteurs de cacao qui rassemble les associations de producteurs de Sainte-Lucie, Trinidad and Tobago et Grenade. Leur fédération est en voie de structuration. De même, les producteurs d'agrumes de La Dominique font partie en tant qu'association de la *Caribbean Citrus Association* qui a pour objectifs de promouvoir et défendre les intérêts du secteur des agrumes dans la zone du CARICOM.

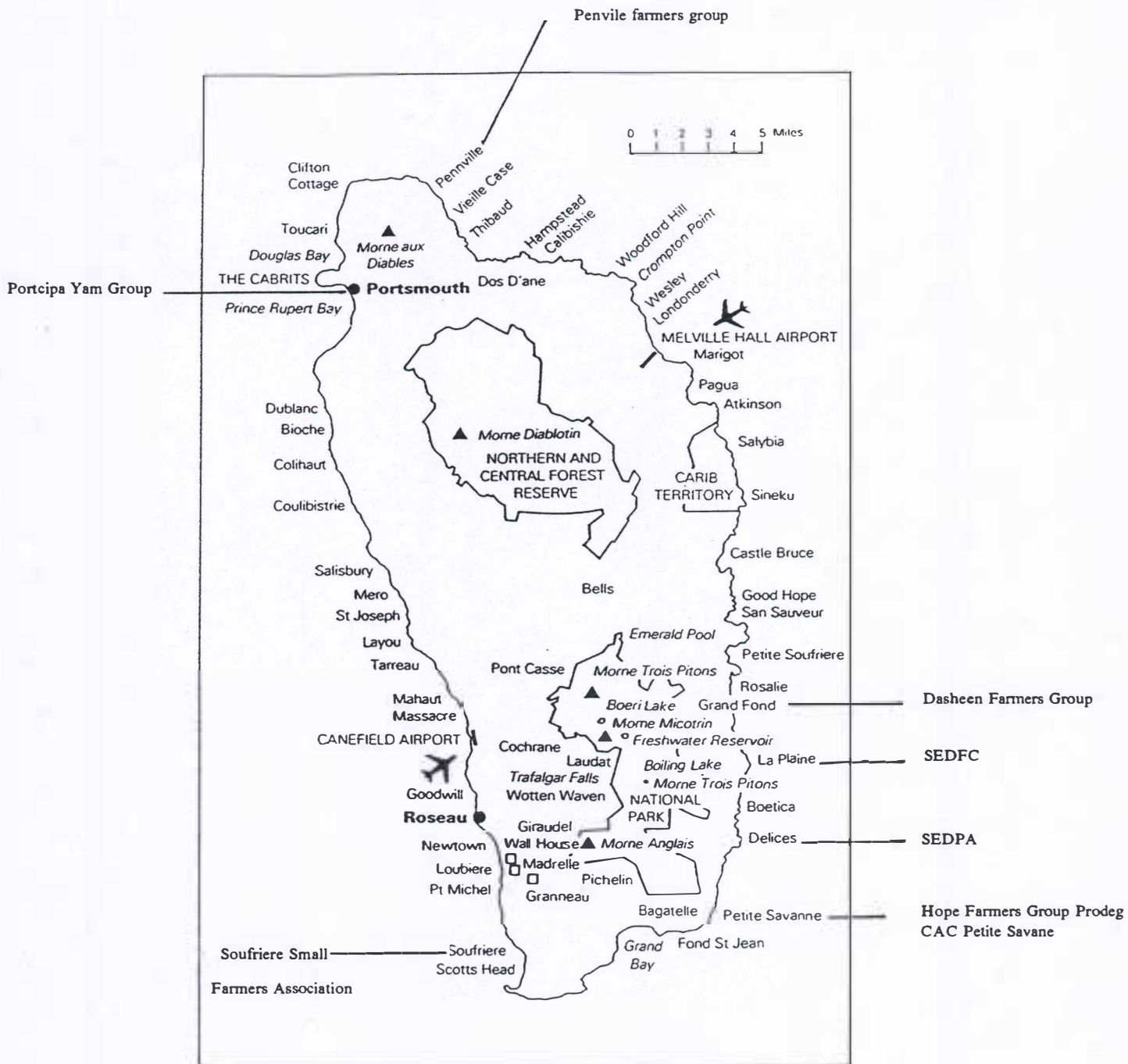


Associations opérant à l'échelon national

Communes de Sainte-Lucie.

- National Farmers Association
- St Lucia Egg Producers Cooperative
- Belle Poule Broilers Cooperative
- St Lucia Coconut Growers Association
- St Lucia Association of Farmers Cooperative Ltd (STAFSCOOP)
- St Lucia Pig Producers Cooperative
- St Lucia Agriculturist Association
- St Lucia Banana Growers Association





Map of Dominica

Associations opérant à l'échelon national

- Citrus Steering Committee
- Dominica Farmers Union
- Dominica Hucksters Association
- Bay Oil Cooperative
- NPPC
- Dominica Banana Growers Association

Enfin une nouvelle structure, la *Caribbean Farmers Development Company*⁸, a émergé à la fin des années 80 avec le soutien de l'IICA et a été enregistrée comme société de droit privé ("*company*") en 1990. Elle regroupe des associations de producteurs des différents pays de la région et s'est donnée pour objectif principal d'aider les associations membres dans la commercialisation des produits d'exportation non traditionnels⁹. Ce faisant, elle occupe un espace laissé vacant après l'échec d'une structure, CATCO (*Caribbean Agricultural Trading Company*), qui n'a pas fonctionné au mieux des intérêts des producteurs. Certaines associations ont en effet connu des difficultés de trésorerie du fait de l'allongement des délais de paiement imposés par CATCO, ce qui n'a pas manqué d'affecter négativement leur crédit auprès de leurs adhérents.

Ces essais d'union à l'échelle de la région Caraïbe nous semblent traduire la difficulté des associations de base, qu'elles travaillent à l'échelon local ou national, à apporter des solutions aux problèmes de leurs adhérents dans le seul cadre national. Cela paraît très clair lorsque les associations se donnent comme objectifs d'améliorer les conditions de mise en marché des produits d'exportation non traditionnels. La CFDC qui jouit de l'appui financier de l'IICA et du soutien d'organisations régionales comme le CARDI¹⁰ ou l'ADCU¹¹ se trouve face au défi particulièrement périlleux de la commercialisation de ces produits non traditionnels.

Les initiatives à l'échelle de la région Caraïbe sont relativement fragiles et dans certains cas se trouvent dans une situation de dépendance critique à l'égard des financements extérieurs (WINFA). Pour les associations concernées par les produits d'exportation traditionnels, la formation des unions ou fédérations régionales traduit d'une part des stratégies défensives par rapport à la protection des marchés intérieurs (*Dominica Citrus Steering Committee*) et d'autre part des stratégies à la fois offensives et défensives de positionnement sur des créneaux particuliers du marché mondial (production de cacao de qualité bénéficiant d'une surcote par exemple).

2.2.3. Les statuts légaux

La plupart des organisations en cours d'émergence se dotent de statuts relativement souples - "*associations*" - formalisant le fonctionnement quotidien de l'organisation mais dont la reconnaissance juridique est extrêmement limitée. Au mieux, on pourrait considérer qu'il s'agit d'un "*cadre minimum légal*" permettant à l'association d'exister, de tenir des

La *Caribbean Farmers Development Company (CFDC)* réunit 12 organisations de producteurs appartenant à 6 pays de la région caraïbe : La Dominique, Sainte-Lucie, Saint-Vincent, Grenade, Barbade et Antigua. Les associations suivantes sont membres de la CFDC : South Eastern District Plantain Association, National Pig Producers Association, Dominica Hucksters Association à La Dominique, St. Lucia Association of Farmers Co-operative, Sunshine Harvest Farmers Co-operative, Belle Vue Farmers Co-operative à Sainte-Lucie, Organisation for Rural Development, National Farmers Union à St. Vincent, Grenada Livestock Association, Productive Farmers Union à Grenade, Barbados Agricultural Society à la Barbade et Co-operative Farmers Association à Antigua.

⁹ Par produits d'exportation non traditionnels on entend dans cette région tous les produits agricoles en dehors de la banane, des agrumes, du cacao et du sucre de canne.

¹⁰ CARDI *Caribbean Agricultural Research and Development Institute*, organisme de recherche pour le développement opérant au niveau de la région Caraïbe.

¹¹ ADCU *Agricultural Diversification Coordinating Unit*

réunions et d'acquérir une reconnaissance minimale de la part des différents services de l'Etat et des agences d'aide. Elles passent ainsi d'un statut de groupe plus ou moins informel à celui d'une association dont un des actes fondateurs est la rédaction des règles de fonctionnement interne ("*constitution*") qui apparaît comme un moment essentiel dans l'émergence des associations. C'est en effet là que se déterminent les objectifs et les principes de base du fonctionnement de l'association et l'on peut craindre que la faiblesse des appuis en matière d'organisation ne soit un obstacle à l'émergence d'associations plus structurées et plus pérennes. La faiblesse des appuis en matière organisationnelle se double d'alternatives légales incitatives relativement limitées et dont les producteurs ne sont pas toujours informés pour effectuer des choix en connaissance de cause.

Si l'on constate une apparente diversité des formes organisationnelles adoptées par les associations lors de leur émergence, le modèle coopératif devient dominant dès qu'elles s'engagent dans la recherche d'une reconnaissance officielle par l'Etat et les autres acteurs économiques. La reconnaissance par l'Etat et le statut de coopérative permettent de bénéficier d'avantages fiscaux et d'une certaine garantie de la part de l'Etat vis à vis des organismes financiers notamment. Cette garantie apparaît être particulièrement importante car des associations moins formalisées ne bénéficiant pas de ce type de soutien voient leurs premières initiatives bloquées par les institutions financières. L'absence de propriété qui garantirait les éventuels emprunts auprès des banques les empêchent d'avoir accès aux circuits officiels de financement.

Cependant, en dépit d'avantages indéniables, le modèle coopératif dans sa forme actuelle suppose une structuration relativement forte et une formalisation importante de l'association. Les procédures de prises de décision y sont relativement lourdes et complexes, privilégiant la concertation au niveau des responsables élus membres du conseil d'administration ("*board*") au détriment de l'efficacité de l'exécutif. Par ailleurs, la mise en place de ce type de modèle organisationnel peut parfois conduire à renforcer rapidement la distance entre les adhérents et l'exécutif favorisant chez les premiers une attitude attentiste et un investissement limité dans la conduite des activités dont la responsabilité incombe le plus souvent aux membres élus.

Le statut de "*company*" est une forme organisationnelle du secteur privé qu'ont adopté certaines associations fondées sur des produits d'agro-exportation dans les années 1930-1960. C'est le cas à Sainte-Lucie des producteurs de cacao et de coprah¹². Par contre, d'autres organisations présentent des statuts différents comme les associations des producteurs de banane dans les deux pays¹³ ou les producteurs de citron vert à La Dominique qui avaient choisi la forme coopérative¹⁴.

A La Dominique, il existe également le statut d'association à but non lucratif ("*non-profit organisation*") adopté par la *Dominica Hucksters Association*. Les avantages fiscaux

¹² Saint-Lucia Agriculturist Association et Saint-Lucia Coconut Growers Association

¹³ *statutory association*

¹⁴ La coopérative a fait faillite et les producteurs ont constitué un Comité de Pilotage qui réfléchit actuellement à un statut de droit privé ("*company*") pour redémarrer ses activités.

sont moins systématiquement accordés par l'Etat à ce type d'association que dans le cas des coopératives, mais en revanche elles semblent bénéficier d'une plus grande souplesse de fonctionnement au quotidien.

2.3. DIVERSITÉ DES PERFORMANCES

2.3.1. Adhérents et mobilisation

La capacité de mobilisation est un indicateur particulièrement pertinent de l'efficacité des "entreprises collectives". Il se révèle très variable d'une association à l'autre, mais présente également une très forte variabilité dans le temps pour une association donnée en fonction des réponses qu'elle apporte aux problèmes et besoins de ses adhérents.

Le cas de la *Dominica Farmers Union* illustre parfaitement la situation d'une association qui a su dans les années 1970 représenter les aspirations de la paysannerie dominicaine. Durant cette période, les insuffisances de la *Dominica Banana Growers Association* dans sa gestion de la crise bananière consécutive à l'extension de la cercosporiose sont clairement apparues et la nouvelle association pouvait également reprendre à son compte la défense des revendications foncières qui étaient depuis le début des années 1970 un élément moteur essentiel des dynamiques paysannes. A la fin des années 1970, la *Dominica Farmers Union* représentait une des forces sociales les plus importantes, si ce n'est la plus importante, de La Dominique. Actuellement, cette organisation a perdu sa représentativité et son rôle de force sociale pour la défense des intérêts des producteurs agricoles.

Il est cependant utile de distinguer d'une part les associations centrées sur la filière banane et les associations nées récemment de la politique de diversification.

Pour les associations de producteurs de banane, la situation est particulière du fait de l'importance de cette spéculation dans les économies nationales. Les frontières entre l'Etat et ces associations *stricto sensu* sont floues et l'on peut s'interroger sur leur autonomie vis-à-vis de l'Etat et sur leur capacité de négociation réelle au profit des producteurs avec celui-ci.

Ces associations sont un outil essentiel dans la mise en oeuvre des mesures de politique agricole concernant la production de banane. Eu égard à l'importance de la banane dans les économies agricoles de ces deux pays, ces associations jouent également un rôle essentiel pour le développement des autres productions. En effet, elles assurent en amont l'approvisionnement en intrants et en aval la commercialisation des bananes à un prix garanti à l'avance, même s'il est actuellement à la baisse. Leur rôle dépasse la seule production bananière car les intrants et en particulier les engrais sont utilisés sur les autres productions agricoles, et bien souvent les revenus de la banane sont employés pour financer le développement d'autres spéculations.

Les difficultés présentes de l'économie bananière liées aux évolutions du marché européen, à la faiblesse des parts de marché que représentent les Iles au Vent ("*Windward Islands*") et à la faible compétitivité de la production bananière des deux pays ne laissent pas augurer d'un avenir brillant pour la banane. Cependant, on peut estimer

qu'elle conservera un place encore non négligeable tant que ne seront pas mises en oeuvre des alternatives fiables en matière de commercialisation et d'approvisionnement pour les cultures de diversification.

Les associations nées de la politique de diversification sont nombreuses, peu structurées et d'autant plus actives et mobilisées que se profile une importante crise bananière. Cependant, hormis un modèle coopératif relativement normatif, les références en matière d'organisation des producteurs sont limitées aux compétences et initiatives propres des agents vulgarisateurs. Leur expérience en la matière est loin d'être homogène et leur formation initiale ne les dote pas de compétences spécifiques à cet égard, et ce malgré des politiques agricoles *a priori* favorables au développement des organisations paysannes.

Ces associations apparaissent relativement fragiles dans la mesure où une forte mobilisation des producteurs au démarrage de l'association peut rapidement s'essouffler si des réponses concrètes ne sont pas apportées aux problèmes des adhérents. C'est le cas pour certaines associations qualifiées de "dormantes" par l'encadrement.

2.3.2. Autonomie et efficacité

Les situations des organisations de producteurs des deux pays sont pour le moins contrastés au regard de ces deux indicateurs particulièrement déterminants dans la perspective d'une construction institutionnelle durable.

Des situations très différenciées donc qui se répartissent schématiquement selon plusieurs types que nous illustrerons brièvement :

- Les organisations de producteurs de banane apparaissent particulièrement efficaces dans l'encadrement des producteurs et la maîtrise de la filière banane. Les enjeux économiques sont tels que le degré d'autonomie vis-à-vis de l'Etat est limité, et que la représentativité de la grande masse des petits producteurs n'est peut être pas aussi effective comme en témoignent les mouvements récents de protestation -hors association- à l'occasion de la baisse des prix des produits.
- Les organisations de producteurs fondés sur les filières d'exportation traditionnelles ont semblé-il réussi à combiner autonomie et efficacité dans la longue durée -à l'échelle des organisations- mis à part l'association des producteurs d'agrumes de la Dominique qui envisage cependant de redémarrer sur de nouvelles bases.
- Certaines organisations apparaissent particulièrement efficaces lorsque des appuis "lourds" sont présents mais leur autonomie réelle est bien fragile et les phases d'autonomisation ou de redéfinition des rôles respectifs peuvent s'avérer plus ou moins douloureuses selon les cas (NPPC, STAFFCO-OP...). L'expérience de SEDPA illustre un cas d'autonomisation et de relative efficacité après une phase d'appui relativement importante. On peut penser que dans ce processus, la personnalité du Président n'est pas étrangère à l'apparente réussite de ce processus.

Les organisations en voie de structuration sont à la recherche d'efficacité afin d'élargir leur base de recrutement. Dans cette phase, les appuis sont nécessaires mais non indispensables comme le prouve l'expérience de Sunshine Harvest qui, par les compétences de son équipe de direction, obtient des résultats encourageants même s'ils sont fragiles. L'absence quasi-totale d'appui peut se révéler particulièrement démotivante et conduire à une "autonomie forte" qui traduit alors une absence de projet et de mobilisation.

En bref autonomie et efficacité ne semblent pas marcher nécessairement du même pas et l'alchimie se révèle complexe. S'il est clair que les organisations de producteurs ont besoin d'appuis, il est aussi certain que ces appuis doivent leur permettre à terme d'apporter des services à leurs adhérents afin de se pérenniser et renforcer leur base sociale. Le risque de la recherche d'une efficacité rapide et globale à coups d'appuis non durables est certain. Ces stratégies sont de nature à emporter au départ une large adhésion ; celle des producteurs eux-mêmes qui voient là un moyen d'accéder à une aide généreusement offerte des bailleurs de fonds qui ont ainsi l'opportunité de justifier l'usage de l'argent par des réalisations ambitieuses, enfin, celle d'Etat qui renforce ainsi son image et ses intérêts auprès des producteurs. Le risque est alors important de perdre de vue l'objectif de l'autonomie.

3. LES "ENTREPRISES COLLECTIVES" : ÉLÉMENTS D'APPRÉCIATION DES RAISONS DES SUCCÈS ET DES DIFFICULTÉS

3.1. LE POIDS DU CONTEXTE ENGLOBANT

3.1.1. Stratégies individuelles et "entreprises collectives"

Les organisations peuvent être considérées dans une certaine mesure comme l'expression structurée et collective des stratégies individuelles des producteurs. Cette expression est plus ou moins précise selon les cas mais on retrouve globalement dans les objectifs et les activités des organisations la recherche et la mise en oeuvre opérationnelle de moyens permettant de développer ces stratégies individuelles.

Certaines des associations récentes représentent les aspirations des jeunes producteurs, des paysans pauvres et des petits fermiers en situation de précarité foncière¹⁵. Les stratégies offensives qui sont mises en oeuvre passent par le développement de spéculations maraîchères (*Bellevue, Penville*) de tubercules (igname pour les producteurs de *PORTCYPA*) mais aussi par un engagement qui reste fort dans la production de banane. Dans la mesure où des débouchés d'un produit peuvent être assurés les producteurs s'orientent alors de manière privilégiée vers cette spéculation comme dans le cas de la banane plantain dans le sud-est de la Dominique avec *SEDPA*.

Le souci d'élargir l'assise économique de leurs unités de production se combine pour de nombreux producteurs de cette catégorie avec celui d'échapper à la précarité foncière. Les deux objectifs se renforcent l'un l'autre ; les revenus d'une culture dont on cherche à sécuriser les débouchés par une action collective serviront progressivement d'épargne pour accéder à la propriété foncière. La création d'associations focalisées sur la maîtrise d'une filière apparaît ainsi comme un des moyens mis en oeuvre par cette catégorie de producteurs pour améliorer les conditions de tenure foncière en devenant progressivement de petits propriétaires. Plus directement, les associations représentent également un canal de revendication particulièrement utile et utilisé pour faire entendre les revendications foncières individuelles : accès à des terres non exploitées, régularisation de tenures non encore formalisées...

Les stratégies offensives des moyens producteurs se sont exprimées de manière privilégiée à travers le développement des cœppératives d'élevage à Sainte-Lucie. Le souci de sécuriser les débouchés de ces spéculations de diversification a fortement incité ces producteurs à se regrouper dans le cadre d'associations par filière (œuf, porc, poulet de chair) puis à soutenir -au moins lors du démarrage- la création de *STAFFCO-OP*.

L'élevage intensif sur de faibles superficies représente également une activité de diversification attractive pour la catégorie précédente des jeunes producteurs, des paysans pauvres et des petits fermiers lorsqu'ils parviennent à obtenir des garanties

¹⁵

Voir à ce propos les distinctions opérées par J.M. Yung sur les stratégies des groupes de producteurs et les disparités de leur engagement dans les différentes spéculations agricoles, op. cit. p. 42-47.

financières auprès des banques. Leurs stratégies s'expriment toutefois à une échelle moins importante que celle des moyens producteurs, plus favorisés en terme de capital disponible ou d'accès à des crédits. L'élevage représente cependant une opportunité d'accroître rapidement leur capital en dépit de leurs faibles disponibilités en terre. On peut rapprocher cette situation vis à vis du développement de l'élevage de celle de ces mêmes petits producteurs vis à vis du développement de la culture maraîchère sous serre. L'accès au crédit conditionne pour eux la possibilité de développer leurs stratégies offensives à partir de ces productions.

Les associations anciennes fondées sur les productions traditionnelles de l'agro-exportation des îles au Vent peuvent être assimilées, dans la situation actuelle, à l'expression de stratégies de type défensif, relativement attentistes, de la part de gros producteurs qui se sont plus ou moins détournés de l'activité agricole. Cependant, les bénéficiaires des activités de ces associations (producteurs de cacao, de noix de coco / coprah, agrumes) ne se réduisent à cette catégorie de gros producteurs dans la mesure où les petits et moyens producteurs engagés dans ces spéculations ont profité de la garantie des débouchés qu'ont permis ces associations. Les gros producteurs se sont progressivement désengagés de ces spéculations compte tenu d'une rentabilité moindre par rapport à la banane et des problèmes rencontrés pour mobiliser la main d'oeuvre (rareté et coût élevé).

Certains gros producteurs qui ne se sont pas désengagés de l'agriculture demeurent des adhérents actifs et des responsables des associations bananières. Parmi eux, des producteurs profitent des revenus de la banane pour investir dans d'autres activités agricoles comme l'élevage intensif, les productions fruitières ou plus récemment le maraîchage sous serre. Tout comme les jeunes producteurs, les paysans pauvres ou les petits fermiers, ils restent profondément attachés pour des raisons strictement économiques à la production de bananes dont les débouchés sécurisés compensent un prix plutôt à la baisse.

3.1.2. La dynamique de l'économie bananière

Au niveau des stratégies individuelles, la culture de la banane joue un rôle dominant dans l'élaboration des stratégies des producteurs. Du fait de son importance dans l'économie agricole des deux pays, *"elle sert de référence explicite ou implicite à l'élaboration par les producteurs de leurs pratiques de mise en culture"*¹⁶.

Les producteurs qui font partie des coopératives engagées dans des spéculations de diversification mesurent leur engagement dans celles-ci majoritairement en référence aux perspectives de production bananière. La production de banane joue un rôle central dans l'élaboration des stratégies individuelles des producteurs mais elle explique également dans une certaine mesure le caractère fluctuant de leurs entreprises collectives.

Les coopératives agricoles à Sainte-Lucie ont connu un développement heurté qui tend à prendre de l'importance au moment des crises de l'économie bananière

¹⁶

Jean-Michel Yung, 1993. Aperçus sur les stratégies des producteurs de Sainte-Lucie. CIRAD-SAR, Ministère de la Coopération et du Développement.

et à perdre de l'influence lorsque la situation se stabilise ou s'améliore pour la production de banane. De même à la Dominique, la crise bananière (cercosporiose) de la fin des années 70 contribue à l'émergence de la "*Dominica Farmers Union*".

Par exemple, les membres de la coopérative de Mon Repos près de Dennery à Sainte-Lucie s'engagent dans la diversification légumière dans les années 1970 à un moment où les perspectives de prix sont déprimées pour la banane et où l'industrie hôtelière naissante commence à offrir des débouchés aux producteurs de légumes. Cette expérience a montré ce qu'il était possible de faire en matière d'organisation mais en a également indiqué les limites au plan des conditions de reproduction de l'expérience dans la durée. Les engagements des producteurs dans la production légumière ayant fortement diminué dès la reprise d'une dynamique positive dans l'économie bananière.

De même, l'engouement pour les coopératives avicoles et porcines au début des années 80 s'est produit dans une période de déprime de l'économie bananière à Sainte-Lucie.

Dans les conditions où s'est produit le "boom bananier" dans les deux pays¹⁷ l'organisation de la filière fournissait aux producteurs un cadre sécurisé qui autorisait ceux-ci, quel que soit leur statut social à s'engager dans la production de banane dans des conditions favorables (approvisionnement en intrants, commercialisation, prix et paiement garantis). Les oscillations de l'économie bananière posent cependant un défi de taille aux organisations paysannes fondées sur les filières de diversification.

Pour les organisations naissantes, dont la vitalité paraît inversement proportionnelle à celle de l'économie de la banane, le défi est de procurer aux producteurs des conditions économiques de production relativement sécurisées. Elles se trouvent alors exposées au risque qu'une embellie des cours de la banane ne ruine leurs patients efforts. Efforts patients dans la mesure où la structuration d'une filière à partir de rien est un objectif qui ne peut se concevoir que dans la moyenne durée et qui se trouve soumis à un niveau de risque particulièrement élevé comme le montrent les expériences de *SEDPA*, de la *NPPC* ou d'autres associations de Sainte-Lucie.

3.1.3. La revendication foncière

La situation foncière qui prévaut globalement est marquée par l'inégalité de la distribution foncière et par une forte pression vis-à-vis du foncier de la part des producteurs en situation de précarité : accès à la terre, régularisation judiciaire...

Au-delà des différences entre pays et des expériences qui ont été tentées en matière de redistribution des terres, la revendication foncière traduit la persistance d'un déséquilibre certain. Elle apparaît ainsi comme une puissante motivation qui pousse les producteurs à s'organiser pour faire valoir leurs droits auprès de l'Etat (*Soufriere Small Farmers association, Hope Farmers Group...*). Dans certaines situations, les réponses à ces revendications se sont traduites par des attributions conditionnelles ou des locations à des

¹⁷ Voir en particulier Thomson R., 1987. *Banana Gold*.

groupes de producteurs auxquels il était demandé de s'organiser pour bénéficier de l'accès à la terre et d'un appui technique de la part du Ministère (*Black Bay Farmers Group, Aupicon Farmers Group, Mabouya Valley Project*).

Ces projets, fortement encadrés par l'Etat et parfois des coopérations bilatérales, ont parfois permis de poser les bases d'une organisation solide, ayant acquis des capacités certaines en matière de gestion de fonctions utiles à la collectivité, d'où le cas du *Black Bay Vegetable Project* dont les membres poursuivent leur négociation avec l'Etat à propos du statut des terres qu'ils exploitent depuis maintenant 25 ans. La non sécurisation foncière bloque en effet les initiatives de diversification dans la production de fruits qui supposerait la plantation de fruitiers.

A l'inverse, lorsque la situation foncière apparaît bloquée, sans perspectives raisonnables de sécurisation foncière même relative, la mobilisation du groupe, même si elle est forte au départ, diminue et les adhérents consacrent alors l'essentiel de leurs efforts à développer des stratégies essentiellement individuelles et souvent en dehors du secteur agricole (*Aupicon Farmers Group*) puissant moteur d'une dynamique organisationnelle, la revendication foncière traduit les aspirations des petits producteurs en situation de précarité. Une prise en compte plus affirmée de ces revendications ne serait pas sans effet positif sur la structuration du milieu.

3.1.4. Le contexte économique global

D'autres facteurs en relation avec le contexte économique global que l'hégémonie de la culture de la banane dans l'économie agricole ou la question foncière jouent un rôle plus ou moins important selon les situations et les périodes dans l'explication des résultats obtenus par les différentes associations de producteurs.

Premièrement, la nature de la demande émanant du secteur du tourisme en produits agricoles frais ou transformés impose des conditions de production particulièrement strictes en termes de qualité et de régularité. Seule une planification de la production en fonction des besoins exprimés par ces opérateurs (type de produit, qualité et périodes de livraison) permettent de se positionner favorablement sur ce marché. En l'absence d'organisations de producteurs suffisamment fortes qui pourraient jouer un rôle en aval mais aussi en amont et au niveau des orientations techniques, les opérateurs de ce secteur continueront de se tourner vers les importateurs et l'importation de produits généralement nord américains. Ces produits sont standardisés en terme de qualité et les approvisionnements sont garantis. Le défi est donc élevé pour les organisations de producteurs. Le travail patient réalisé par *Sunshine Harvest* pour répondre à la demande de ce secteur commence à porter ses fruits et d'autres associations (*Mabouya...*) se créent pour répondre à la demande des exportateurs.

Deuxièmement, la demande du marché intérieur est également caractérisée par des impératifs de qualité relativement élevés dans la mesure où les produits locaux sont soumis par les consommateurs à la comparaison avec les nombreux produits importés en frais ou transformés. Cette comparaison fut pour beaucoup dans les difficultés rencontrées par les produits (porc et poulet de chair) de STAFFCO-OP sur le marché intérieur de Sainte-Lucie.

La concurrence des importations impose donc aux organisations de producteurs de relever à la fois les défis techniques au niveau de la production (coûts de production) et les défis en matière de qualité, présentation et conditionnement des produits tant pour l'exportation que pour les marchés internes qui se sont développés notamment à Sainte-Lucie.

3.2. LE RÔLE DES APPUIS AUX ORGANISATIONS PAYSANNES

3.2.1. Diversité des appuis aux organisations paysannes

Les appuis dont peuvent bénéficier les organisations de producteurs sont relativement variés et l'environnement économique et institutionnel susceptible de les soutenir offre de nombreuses opportunités : appuis techniques, financements, marchés...

Dans ce cadre ouvert, les structures d'Etat occupent cependant une place dominante tant à La Dominique qu'à Sainte Lucie. Elles incitent les producteurs à former des groupements afin de devenir des interlocuteurs ayant une certaine représentativité. Ces groupements sont formés pour faciliter et améliorer l'efficacité des actions des agents vulgarisateurs (*Penville Farmers Group, PORTCYP, Soufriere Small Farmers Group, Bellevue Farmer Cooperative*).

Au niveau de Sainte Lucie, le gouvernement et les structures d'Etat se sont employés à créer un environnement économique relativement sécurisé pour les coopératives¹⁸. Cela s'est traduit par une protection raisonnée des marchés intérieurs (100% pour les oeufs, 10% pour le porc et pour les poulets de chair) avec une réglementation des importations en fonction de la disponibilité locale des produits. Les coopératives ont également pu bénéficier des exonérations prévues par le statut des coopératives sur l'importation d'aliments du bétail.

L'Etat saint-lucien n'a cependant pas été en mesure d'assurer ou de mettre en place des procédures de suivi et de contrôle de gestion qui auraient certainement permis d'éviter les excès et les dérives au niveau de STAFECO-OP. L'Etat est encore extrêmement présent au niveau des associations de producteurs de banane au niveau desquelles il a le droit de nommer plusieurs membres du conseil d'administration.

En dehors des structures de l'Etat, les ONG représentent une composante relativement récente dans le paysage institutionnel notamment depuis le début des années 1980. Elles interviennent généralement au niveau de groupements et d'associations qu'elles ont parfois contribué à susciter. Elles constituent en règle générale des partenaires potentiels ouverts au dialogue et leur mode d'intervention habituellement fondé sur des démarches participatives en font des acteurs préparés à la prise en compte d'organisations représentatives des producteurs.

¹⁸

Cela n'a pas empêché les coopératives de se trouver face aux importateurs et commerçants qui, de leur côté, s'employaient à défendre leurs positions vis-à-vis de l'Etat dans un sens tout à fait opposé aux intérêts des coopérateurs.

Leurs objectifs et leurs programmes traduisent des ambitions diverses, plus ou moins précises en face desquelles elles peuvent mobiliser des moyens plus ou moins conséquents. Certaines comme SPAT¹⁹ travaillent dans le sens d'une plus grande autonomisation des groupements et associations. Des expériences, comme celle de Caye en Bouc, montrent que la démarche se révèle ardue. SPAT tente de tirer les enseignements de cette expérience et a le courage de reconnaître certaines erreurs.

Dans le panorama des opérateurs de développement, les coopérations bilatérales jouent un rôle non négligeable par les volumes de financement ou les compétences techniques mobilisables. Ces coopérations interviennent de manière privilégiée à travers les structures de l'Etat.

En fait, au-delà des spécificités socio-politiques nationales, le développement des organisations de producteurs demeure très dépendant des structures de l'Etat, historiquement comme dans le cas des coopératives à Sainte-Lucie ou actuellement avec la création de nombreux groupements à la Dominique à l'initiative du Ministère de l'Agriculture.

Pour les organisations de producteurs, l'enjeu de l'autonomie est bien réel entre d'une part l'Etat qui souhaite disposer d'interlocuteurs représentatifs et fiables et d'autre part des agences ou opérateurs de développement qui interviennent de manière sectorielle ou thématique.

3.2.2. Les modalités de mise en oeuvre des appuis

Obtenir des appuis est bien souvent une des motivations fortes des producteurs qui s'engagent dans l'action collective. Ces appuis doivent leur permettre de mieux répondre aux défis auxquels ils sont confrontés. Cependant, dans certains cas les modalités de la collaboration entre organisations de producteurs et les agences d'aide quel que soit leur statut -services de l'Etat, organisations non gouvernementales, coopérations bi ou multilatérales- peuvent entrer en contradiction avec les intérêts des producteurs organisés²⁰.

Les organisations de producteurs fondées sur les produits traditionnels de l'agro-exportation des Caraïbes se trouvent dans une situation particulière par rapport à l'accès aux appuis institutionnels. L'histoire de ces institutions fournit des éléments explicatifs de leur spécificité.

Premièrement, les membres fondateurs de ces associations (producteurs de cacao, de coprah, de banane, d'agrumes) représentaient souvent les catégories sociales les plus favorisées (propriétaires d'estates) du monde rural. De ce fait, ils recrutaient leurs

¹⁹ Small Project Assistance Team (SPAT), Organisation non gouvernementale travaillant essentiellement à La Dominique nous a fourni avant publication l'étude de cas de la coopérative de Caye en Bouc (document provisoire). Nous les remercions pour la confiance qu'ils nous ont témoignée à cette occasion.

²⁰ Dans ce qui suit nous cherchons à mettre en évidence les mécanismes qui expliquent les situations observées en évitant de porter un jugement de valeur sur les modalités de collaboration qui seront ainsi mises en évidence.

leaders et responsables parmi des populations ayant un certain niveau d'instruction et des réseaux de relations sociales favorisant l'accès à des compétences dans divers domaines particulièrement utiles (comptabilité, conseil juridique...) aux associations.

Deuxièmement, les associations de producteurs de banane, également dominées par les gros producteurs, ont eu très tôt à gérer une implication croissante de l'Etat qui, de ce fait, a doté ces structures de compétences techniques et organisationnelles. Se pose alors le problème de leur autonomie réelle car il n'est pas évident que les intérêts et les intentions de l'Etat soient complètement convergents avec ceux de la grande masse des producteurs de banane.

Cependant, dans la période récente se sont multipliées les opportunités pour les groupements de producteurs d'obtenir des appuis techniques, financiers et organisationnels. Les modalités de mise en oeuvre de ces appuis traduisent des ambiguïtés certaines dans les relations entre associations et agences d'aide. Nous allons tenter de préciser ces ambiguïtés dont on peut craindre qu'elles ne compromettent à la fois les politiques d'appui aux organisations et, ce qui semble plus grave, la dynamique de construction même de ces organisations.

. La progressivité des appuis

Deux expériences récentes et importantes par la quantité et la qualité des appuis fournis permettent d'illustrer l'importance d'une démarche progressive qui non seulement prend en compte l'évolution des capacités intrinsèques de gestion des organisations de producteurs mais encore se "cale" sur celle-ci.

En effet, dans le cas de STAFECO-OP et *Bellevue Farmers Cooperative*, l'aide n'a pas été apportée de manière progressive. Son accroissement s'est fait de manière relativement rapide par rapport aux possibilités réelles des deux associations de maîtriser et gérer le processus de croissance des structures et des opérations.

Dans les deux situations, on retrouve le même processus qui a contribué à compromettre la viabilité de l'entreprise collective alors que l'objectif des agences d'aide était à l'inverse de la renforcer.

Pour *Bellevue Farmers Cooperative*, l'aide a permis la construction de bâtiments très fonctionnels et extrêmement bien équipés. Cependant pour construire ces bâtiments, la coopérative a dû s'endetter lourdement dans l'achat du terrain et leur construction a entraîné de manière subite une augmentation des charges récurrentes sans rapport avec le volume des affaires traitées et la stabilité de celles-ci. Par ailleurs, les charges de personnel qu'a assumé la coopérative à cette période paraissent trop élevées eu égard au volume d'activités concernées. Le mécanisme était alors en place : pour couvrir des charges de structure et de personnel importantes, les marges devaient être élevées. Sur le marché de Castries, les prix étaient tirés à la baisse du fait d'une situation de quasi-monopole et de concurrence avec les importations qui n'étaient pas toujours maîtrisées par une coordination efficace avec le "*Marketing Board*". De ce fait, pour arriver à dégager les marges suffisantes pour couvrir des charges récurrentes et de fonctionnement très élevées, les prix payés aux producteurs étaient négociés au plus juste. Dans ces conditions, les

stratégies individuelles de commercialisation pouvaient facilement s'avérer plus intéressantes sur les marchés de proximité (Vieux Fort) et les petits producteurs pouvaient, dans certains cas, trouver plus avantageux de vendre sur ces marchés de manière autonome pour la coopérative.

En ce qui concerne STAFCO-OP et les coopératives affiliées, les enjeux auxquels ces structures se proposaient de répondre et le dynamisme des producteurs ont amené les agences d'aide à financer un processus de croissance très rapide des investissements à travers des dons sans que par ailleurs soient mises en oeuvre les procédures requises en matière de suivi et de contrôle de la gestion. J.B. Wilson écrit dans son rapport d'audit de STAFCO-OP : *"La société s'est développée à un rythme très rapide pendant la période concernée par l'audit, essentiellement par le biais de généreuses donations de la part des agences de financement canadiennes"*.

. Les pas de temps

Les deux cas de STAFCO-OP et de *Bellevue Farmers Cooperative*, mais aussi de la NPPC à La Dominique, montrent à l'évidence que le pas de temps des organisations paysannes et celui des agences d'aide et parfois de l'Etat sont différents.

L'acquisition de capacités collectives de gestion et de maîtrise du développement d'une action collective est un processus qui se construit dans la durée moyenne, voire longue si les objectifs que poursuit l'organisation sont ambitieux. Par contre, les agences d'aide, quelle que soit leur forme, ont rarement des objectifs dont la réalisation soit compatible avec le pas de temps de la construction des organisations.

Ainsi, les agences d'aide, du fait de leurs contraintes propres et des impératifs de "résultats" tangibles sont parfois conduites à proposer sur une courte période une aide dont le volume et les ambitions dépassent les capacités effectives de gestion de l'organisation. Les "capacités d'absorption" de l'aide par la structure "aidée" sont souvent rapidement dépassées. Très vite apparaissent alors des symptômes de "mauvaise gestion"²¹ que l'on ne peut isoler du contexte dans lequel ces pratiques se développent. Il est cependant difficile à une structure fragile, à la recherche de soutiens de refuser de telles opportunités.

Des analyses hâtives conduisent alors à discréditer les capacités de gestion des responsables et des employés, parfois même les possibilités de gérer des entreprises ayant une forme collective. Il n'est pas question de nier ici les pratiques de "mauvaise gestion" mais de les resituer dans un contexte où tous les paramètres et mécanismes doivent être pris en compte pour arriver à porter une appréciation. La "mauvaise gestion" des "entreprises collectives" ne nous semble pas plus relever de la fatalité qui serait attachée à ce type d'entreprise que des capacités de gestion de leurs responsables qui seraient systématiquement dans l'incapacité de "bien gérer" (éventuellement placer ailleurs).

A propos de l'expérience de la coopérative "Bellevue", L. Colinet écrit (1993) : *"Dans le souci de faire du tangible rapidement, la Coopération a financé l'augmentation du fonds de roulement et du matériel (...). Par un financement trop rapide nous avons ôté à la coopérative le droit de faire des erreurs peu coûteuses, ce qui la jeunesse de la structure aurait dû lui permettre"*.

. L'impératif de technicité

Les exigences techniques de la politique de diversification des exportations et de substitution des importations sont élevées : normes de qualité, constance des apports, respect des engagements, conditionnement des produits, compétitivité pour ne citer quelques uns des défis les plus critiques. Cela suppose une très grande maîtrise des conditions de production et de mise en marchés: étalement et calage de la production, maîtrise technique de la production selon les normes de qualité, maîtrise du conditionnement et de l'aval de la filière...

Dans le cas de STAFECO-OP, les financements disponibles et les emprunts auxquels l'organisation a pu avoir accès n'ont pas permis d'acquérir les équipements performants requis. Des pannes de frigo fréquentes ont contribué à fragiliser l'entreprise en créant des charges de maintenance élevées pour du matériel de seconde main tout en occasionnant des pertes importantes en viande stockée. Il paraît dommage que de tels problèmes, qui auraient pu être évités en permettant l'achat de matériel performant aient contribué à fragiliser la coopérative alors que les enjeux de cette expérience étaient suffisamment importants à l'échelle du pays pour justifier des investissements supérieurs. Dans ce type de situation, il est tout à fait pertinent d'envisager une coordination des bailleurs de fonds pour qu'ils puissent unir leurs efforts sur de tels dossiers techniques afin de doter les associations des compétences et des équipements les plus performants et adaptés.

. La séparation des rôles et des responsabilités

Parmi les raisons qui permettent de rendre compte des succès et des échecs des entreprises collectives, les modalités d'intervention par rapport aux prises de décision dans l'organisation revêtent une importance critique.

Lorsque des opérateurs de développement interviennent en appui aux organisations paysannes, il leur est très difficile de le faire sans s'engager profondément aux côtés des producteurs. Cet engagement se fonde plus ou moins implicitement sur une image du rôle que pourraient jouer ces organisations parvenues à un certain degré d'autonomie et de responsabilité ou sur d'autres expériences dans d'autres contextes historiques, économiques et institutionnels où les organisations ont joué un rôle déterminant dans le processus de développement. Compte-tenu des enjeux de développement et des espoirs suscités par la mobilisation des producteurs, le risque pour les intervenants est de vouloir aboutir rapidement quitte à "forcer" quelque peu pas. Là encore, vouloir aller plus vite que le rythme de l'organisation peut aboutir à l'effet inverse, à un blocage ou à une suite de décisions prises "en réaction".

Pour celui qui est engagé aux côtés de producteurs motivés qui décident de mettre en place une organisation collective afin d'apporter des solutions aux problèmes posés, il est ainsi parfois difficile de garder le recul nécessaire et de pas s'impliquer plus ou moins directement dans les processus de prise de décision. Une telle implication dans la prise de décision peut être mal perçue par les producteurs qui ressentent alors ce type d'attitude comme une "ingérence déplacée".

Même si une décision paraît "irrationnelle" à l'intervenant "extérieur"²², on peut penser qu'une intervention directe de sa part pour la modifier ne peut que compromettre la relation de partenariat.

Par ailleurs, si cette implication forte de l'appui externe est relativement bien acceptée, le risque est alors pour lui de se substituer plus ou moins à une organisation fonctionnelle. Ces appuis n'étant bien évidemment pas pérennes, on peut difficilement imaginer que ce type de substitution soit à terme profitable.

L. Colinet écrit encore à ce propos de la coopérative de "Bellevue" : *"Les premiers assistants techniques tenaient la comptabilité, présidaient les réunions, contrôlaient les stocks et les comptes, éditaient les rapports d'activité et les rapports prévisionnels. Cet interventionnisme a sans doute eu un effet formateur et a permis au groupe formé en 1984 de se constituer en coopérative en 1986. Mais par une trop grande implication personnelle, l'équipe française n'a pas permis aux directeurs et au manager d'accéder à l'autonomie"*.

L'écueil de la substitution est une implication directe dans les processus de prise de décision qui relèvent de l'organisation. Cela ne signifie pas une acceptation sans condition des positions et des décisions des organisations. Les relations doivent au contraire se fonder sur la discussion, la négociation ; les opérateurs de développement pouvant mobiliser des moyens et des compétences (études, diagnostics, enquêtes) permettant de mieux fonder les réflexions et les décisions des organisations.

En termes de montage institutionnel, une implication directe trop importante des intervenants externes aux côtés des organisations peut s'avérer préjudiciable à l'acquisition d'une réelle autonomie.

3.3. LE POIDS DES DYNAMIQUES INTERNES

3.3.1. La forme organisationnelle

La forme de l'association ne semble pas jouer un rôle déterminant dans le succès ou les échecs des entreprises organisationnelles. Quelle que soit la forme organisationnelle considérée, on peut identifier à la fois des cas de réussites et d'échecs dans les activités entreprises de manière associative.

²²

extérieur à l'organisation n'est pas synonyme d'étranger.

Diverses coopératives ont prouvé qu'elles pouvaient relever des défis importants par rapport aux enjeux de développement de la production, c'est le cas des coopératives avicoles et porcine de Sainte-Lucie. Les difficultés rencontrées par la suite par STAFCO-OP et par les coopératives membres de cette dernière n'enlèvent rien aux acquis de ces organisations dans leur phase d'émergence. Elles ont subi les conséquences d'une situation pour laquelle la forme coopérative ne constitue pas un élément explicatif déterminant.

A La Dominique la coopérative des producteurs d'essence de bois d'Inde²³ fonctionne depuis plus de 25 ans et assure depuis cette date la commercialisation de l'huile pour laquelle elle négocié et obtenu le monopole pour l'exportation de l'huile de la part des pouvoirs publics.

D'autres formes organisationnelles ont été choisies par les producteurs comme dans le cas des associations basées sur le cacao ou le coprah à Sainte-Lucie qui ont un statut de droit privé²⁴. Ces associations ont réussi pendant plusieurs décennies à assurer un rôle de défense des intérêts économiques des planteurs de cacao et de cocotier, assurant des débouchés garantis et un prix rémunérateur incitatif.

Au niveau de La Dominique, le statut de l'association des commerçants ("*Dominica Hucksters Association*") est celui d'une organisation à but non lucratif. Actuellement, cette association est en mesure de dégager suffisamment de ressources pour rémunérer le personnel chargé de fournir aux commerçants les prestations de service payantes définies dans le cadre de l'association.

Dans le cas des associations en voie de structuration, de nombreuses formes coexistent qui posent les bases d'une formalisation ultérieure (coopérative...).

Les règlements des différents statuts en vigueur ne s'opposent pas en principe au succès des entreprises collectives. Les expériences passées montrent clairement que les coopératives peuvent entreprendre avec succès dans certaines conditions. Cependant, compte tenu de la dynamique actuelle d'émergence d'organisations paysannes, les producteurs ne se trouvent pas dans les meilleures conditions d'accès à l'information sur les possibilités pratiques de constituer une association. Les différents statuts possibles ne sont pas clairement identifiables - hormis celui des coopératives - par les producteurs désireux de s'organiser et dans un premier temps le statut coopérative impose des règles qui apparaissent relativement complexes et pesantes.

3.3.2. Fonctionnement et modes d'organisation

Un certain nombre de dysfonctionnements observés sont révélateurs de faiblesses en matière d'organisation qui, lorsqu'elles se combinent aux contraintes subies par les associations, compromettent à terme leur viabilité.

²³ *Bay Oil Cooperative*

²⁴ *company limited by guarantee*

. Les modes d'organisation formelle à l'épreuve des faits

La manifestation immédiate de l'organisation d'un groupe informel au départ réside dans la mise en place d'une structure de direction et d'orientation : le conseil d'administration. Cette structure joue rapidement le rôle d'un exécutif qui devient alors "l'ASSOCIATION" et par rapport auquel les adhérents peuvent dans certains cas adopter une attitude revendicative et attentiste du type *"qu'est-ce que l'Association va nous apporter ?"*. Le risque de coupure entre "ceux qui ont été élus" et les adhérents s'accroît très rapidement, à mesure qu'augmentent les tâches que sont censés assumer les élus. D'autre part, lorsque les activités à gérer prennent de l'importance au plan économique, une équipe de gestion/direction est mise en place, théoriquement sous la direction et le contrôle du conseil d'administration.

Deux situations-types sont alors fréquemment observées. La première résulte de la non séparation des tâches entre le conseil d'administration et la direction opérationnelle de l'association ou d'une autre manière, de l'interférence fréquente des membres élus dans la gestion quotidienne mettant la direction dans des positions difficilement compatibles avec les impératifs de gestion. La seconde situation-type résulte de la présence d'une structure de direction/gestion dont les activités échappent au contrôle du conseil d'administration.

Dans ces situations, le développement - souvent rapide - des activités de l'association impose de mettre en place cette structure de direction/gestion qui est censée opérer en fonction des directives du conseil d'administration. Souvent, la mise en place de cette nouvelle structure ne s'accompagne pas de la part du conseil d'administration d'un pouvoir de contrôle et de maîtrise de cette structure de direction/gestion. Généralement, les modalités d'appui aux organisations n'ont pas permis une formation progressive des responsables élus à partir de leur expérience quotidienne pour qu'ils acquièrent les outils et les capacités de gestion permettant ultérieurement de contrôler les activités de la structure de direction/gestion.

Dans la réalité, les deux types de situations se recoupent pour créer des conjonctures souvent complexes où les processus de prise de décision se déroulent rarement dans des atmosphères empreintes de sérénité qui se révèlent préjudiciables à l'efficacité des actions entreprises et à terme à l'entreprise collective elle-même.

Les mécanismes de relative déresponsabilisation des adhérents vis-à-vis d'une structure formellement élue se retrouvent à une autre échelle dans le cas de STAFCO-OP. Dans une certaine mesure, les coopératives à l'origine de STAFCO-OP se sont trouvées dépossédées d'un certain nombre de compétences et de la possibilité d'exercer un quelconque contrôle sur le développement des activités de la nouvelle structure. Rapidement, STAFCO-OP fut perçue comme une structure extérieure par les adhérents des différentes coopératives et quelque fois même par les responsables des coopératives membres fondateurs de STAFCO-OP.

Alors que STAFCO-OP avait été conçue comme un outil au service des coopératives adhérentes, susceptibles de les renforcer, l'évolution rapide de la situation les a en fait privé de leur capacité d'initiative et de toute possibilité de participer

réellement à la direction des activités de cette nouvelle structure. Chargée de gérer un certain nombre de fonctions d'intérêt commun entre les coopératives adhérentes, notamment la comptabilité et le secrétariat, STAFCO-OP a contribué à priver celles-ci des opportunités d'apprentissage de la gestion quotidienne.

. La nécessité d'une organisation fonctionnelle

D'une manière générale, il semble que la formalisation des associations, étape indispensable à bien des égards, ne s'accompagne pas de la mise en place d'une organisation interne fonctionnelle.

L'élection d'un conseil d'administration qui scelle le processus d'établissement d'une association est souvent perçue comme un acte "définitif" dans la mesure où les adhérents tendent alors à considérer l'association comme "l'affaire du conseil d'administration". Leur implication devient modeste sans que diminuent leurs revendications. Certaines associations pourtant parviennent à éviter, dans une certaine mesure, ce processus de désengagement ; elles y arrivent par une implication large des adhérents dans les activités qui sont entreprises : NPPC, CAC Petite Savane, Hope Farmers Group à la Dominique par exemple. Elles y parviennent également en instaurant dès le départ une pratique de communication interne permettant aux adhérents de suivre les évolutions et de se mobiliser en fonction des besoins de l'association. Il peut y avoir alors un réel processus d'appropriation de l'outil associatif. A l'inverse, l'association est rapidement perçue comme un opérateur relativement extérieur au même titre que les services de l'Etat, les ONG et les agences d'aide.

L'écueil le plus fréquemment rencontré provient de cette absence d'un exécutif interne, nettement distinct de la structure de direction. Ou bien les tâches opérationnelles incombent aux membres du conseil d'administration, ou alors des salariés sont recrutés (directeur, comptable, employés...) pour assumer ces fonctions sans que le conseil d'administration ait acquis réellement les compétences pour en assurer la direction.

3.3.3. Les dynamiques de développement local

Les organisations de développement local n'ont été rencontrées qu'à la Dominique car même si certaines associations de Sainte-Lucie ont développé des activités diverses, elles demeurent essentiellement focalisées sur la maîtrise amont aval des filières par produit ou par groupe de produits (maraîchage, fruits...)

Les organisations qui se donnent pour objectifs de promouvoir le développement local font face à des situations difficiles.

Les cas de ce type d'organisation observés à la Dominique mettent en évidence l'importance d'appuis adaptés en matière d'organisation et de structuration interne des associations. Même s'il est difficile d'établir des liens directs de cause à effet compte-tenu de la complexité et de la multiplicité des facteurs qui interviennent sur le développement des "entreprises collectives", les cas suivants : *South Eastern District Farmers Committee (SEDFC)*, *La Soufriere Small Farmers Association* et *le Community Animation*

Committee de Petite Savane nous paraissent illustratifs.

L'expérience du SEDFC montre bien la difficulté, dans ce type d'entreprise, de s'affranchir des appuis/partenariats pour développer une organisation autonome capable de définir sa propre stratégie d'intervention et ensuite développer des relations de partenariat pour la mettre en oeuvre. Cette structure demeure dépendante des services de l'Etat et ne paraît pas avoir capitalisé au plan de l'organisation interne les acquis et la dynamique encourageante de la fin des années 80. L'appréciation portée sur cette organisation par l'un des acteurs de cette expérience est confirmée²⁵ par la situation actuelle. M. Genthon écrit à ce propos que le SEDFC *"est cependant considéré par les vulgarisateurs du district, qui assurent alors pleinement son suivi, et par le Ministère de l'agriculture, comme un instrument de travail intéressant et unique en Dominique. Il assure un rôle de relais entre vulgarisateurs et agriculteurs, fournissant aux premiers des clients tout désignés pour la mise en place des projets de développement élaborés par les instances supérieures et du Ministère de l'Agriculture. Ainsi le comité de district est particulièrement utilisé dans le projet fruit de la passion. Par son intermédiaire se fait la sélection et la formation des agriculteurs, ainsi que la distribution des intrants"*.

La faiblesse de la structuration interne et des modalités de fonctionnement témoignent de cet état de dépendance à l'égard d'abord de l'assistance technique française puis ensuite à l'égard des agents du ministère de l'agriculture. Il s'agit d'une organisation basée sur le volontariat au niveau de laquelle il n'existe pas de règles de fonctionnement écrites, l'objectif commun qui réunit les producteurs étant, de manière très englobante "la défense des intérêts des producteurs". La dépendance vis à vis de l'extérieur explique qu'il ne soit pas apparu nécessaire de mettre en place de règles particulières de fonctionnement. Tous les ans un plan d'action est préparé en concertation avec les principaux partenaires que sont le ministère de l'agriculture et le programme *"Self Help"*.

Les acquis de cette "entreprise collective" ne sont cependant contestés par personne. Au contraire, ce qui a été réalisé dans cette région isolée du Sud-est de la Dominique revêt pour les services de l'agriculture et pour les producteurs une importance capitale. L'animation rurale, la création de nombreux groupements, l'émergence de nouveaux interlocuteurs pour la vulgarisation est un point positif quia permis la réalisation de nombreux micro-projets et la création de certaines associations prometteuses, *SEDPA*, *NPPC* et le *Grand Fond Dasheen Group* en particulier. Cette effervescence n'a cependant pas permis à cette structuration du milieu de "**prendre corps**" : le comité de district a plutôt tendance à fonctionner comme une structure relais du Ministère et les projets des groupes dont il se fait le porte parole ne s'intègrent pas dans un cadre stratégique de développement du Sud-est de la Dominique. On peut penser qu'il s'agissait là d'un objectif plus ou moins explicite au départ de cette opération.

Le processus de structuration du milieu engagé dans la région de Petite Savane révèle la volonté de mettre en place des organes fonctionnelles de réflexion et d'action à l'échelon local. Plusieurs agences ou programmes apportent leur contribution à

²⁵

Michel Genthon "Neuf années de Coopération française dans les petites Antilles : l'exemple de la Dominique". Voir extrait concernant SEDFC en annexe dans le présent document.

ces groupements dont la récente structuration paraît constituer un gage de cohérence vis-à-vis des multiples intervenants.

Le cas de la *Soufriere Small Farmers Association* paraît à l'inverse, significatif d'une association qui pâtit cruellement d'un manque d'appuis. Cela semble se traduire par une capacité d'initiative réduite et une position strictement revendicatrice vis à vis des services du Ministère de l'Agriculture. Du fait de la faiblesse des initiatives propres du groupe, ce type d'attitude n'est pas perçu de manière positive et constructive.

Même dans le cas d'associations de développement local, le problème de la mise en marché des produits "non traditionnels" émerge très rapidement comme une des contraintes essentielles au développement de la production. A cet égard; il est instructif d'observer dans la liste des groupes du sud-est de la Dominique que la commercialisation des produits et les pistes rurales (pour faciliter l'accès au marché) représentent des motivations fortes qui reviennent souvent dans l'énoncé des objectifs des groupes. L'effervescence du Sud-est de la Dominique en matière d'organisations de producteurs, apparaît en effet dominée par la recherche des débouchés sécurisés pour les produits de diversification. Il est significatif de constater que deux associations importantes -*SEDPA* et la *NPPC*- sont issues de cette zone et de l'animation conjointe menée par le Ministère de l'Agriculture et la Coopération Française. D'autres groupes parmi ceux qui sont actuellement actifs s'orientent vers des actions de type "filrière".

Le cas du Community Action Committee montre la même tendance ; les organisations fondées sur la maîtrise technique et économique d'une filière de production y jouent un rôle important (*Hope Farmers Group* pour la production porcine, *PROPEG* pour la production de piment...). Les producteurs sont demandeurs d'appuis techniques et de conditions de commercialisation sécurisées pour les produits non traditionnels.

3.3.4. Les dynamiques de filières

Si la crise bananière se confirme, les organisations basées sur un produit seront amenées à prendre de l'importance dans la mesure où les producteurs chercheront des alternatives de diversification. **Ce type d'organisation se révèle éminemment fragile compte-tenu des aléas qui pèsent sur la mise en marché des produits agricoles autres que la banane.** On notera cependant que les organisations basées sur la cacao et la noix de coco à Sainte-Lucie ont réussi à jouer un rôle déterminant dans la défense et le maintien de ces spéculations à un niveau économiquement attractif pour les producteurs.

Cependant, les évolutions récentes et les expériences de nouvelles associations fondées sur un produit incitent à la prudence. Les associations qui s'engagent dans cette voie ont besoin de conseils techniques pour les aider à plusieurs niveaux qu'il s'agisse des filières à l'exportation ou des filières d'import-substitution.

Dans le cas de *STAFCO-OP*, on peut regretter *a posteriori* le manque d'études permettant de connaître les coûts de production et les coûts des opérations réalisées par la structure coopérative. Mais cette situation n'est pas spécifique de ces seules organisations. Le besoin d'études sur les coûts de production, sur les coûts de

transformation/conditionnement des produits en fonction des exigences des marchés est général pour les organisations basées sur une filière. Ces études paraissent indispensables pour fournir des éléments d'orientation aux associations elles-mêmes ainsi qu'aux agences d'aide.

A titre d'exemples :

. l'étude de la filière porcine à la Dominique serait particulièrement éclairante non seulement pour la réflexion propre de la *NPPC* mais encore pour mieux orienter la stratégie d'intervention du Ministère de l'Agriculture et de la Coopération Française. La connaissance des stratégies des producteurs de porc et de leurs articulations avec la coopérative et les autres acteurs de la filière améliorerait les possibilités de planification des interventions.

. les besoins en informations sur les marchés sont déterminants pour le succès des organisations qui se lancent dans la commercialisation des produits. Un des acquis de *Sunshine Harvest* réside dans la connaissance fine des besoins de certains opérateurs de l'aval (hôtels, restaurants, exportateurs) et dans leur transmission au niveau de la production. Cette coopérative a amorcé sans beaucoup d'appuis, mais en persévérant par rapport à ses objectifs, une véritable "planification" de la production en fonction de la demande (espèces, qualité, période de production...). Nombreuses sont les associations qui sont potentiellement demandeuses de ce types d'informations : *Penville Farmers Group, Mabouya Farmers Group, PORCYPA Yam Farmers Group, Dominica Floriculture Association*. L'information existe dans l'environnement institutionnel (DEXIA, ADCU,...) mais n'est peut-être pas systématiquement diffusée dans une forme accessible à tous. Inversement les associations ne sont pas suffisamment structurées et organisées pour valoriser toutes les opportunités que recèle cet environnement.

Les organisations de producteurs cherchent souvent à développer des compétences en concurrence directe avec celles d'autres acteurs économiques au lieu de rechercher des synergies. Cela est en particulier souvent le cas à l'égard des commerçants dont les producteurs estiment que leur fonction économique pourrait fort bien être assumée par leur organisation. Cela est parfois dû à une connaissance insuffisante des coûts d'opération supportés par les commerçants ainsi qu'à une appréciation erronée des risques courus dans le processus de mise en marché²⁶. Certaines structures associatives ont pu se rendre compte de ces risques et ces coûts étaient loin d'être négligeables. Cela implique d'une part de limiter raisonnablement les ambitions des organisations -surtout au début- et d'autre part de rechercher des articulations contractuelles avec d'autres opérateurs.

²⁶

Voir à ce propos l'étude de Packham (1992) sur les coûts et les risques courus par la profession commerçante à la Dominique ("hucksters")

Une analyse et une étude précise de l'aval des filières de diversification s'avérerait de la plus grande utilité pour les organisations de producteurs. Elle permettrait de mieux identifier les acteurs et leurs contraintes et servirait de base à des négociations avec les organisations intéressées. L'aval des filières est en effet divers et chaque opérateur a ses propres exigences.

Nous pouvons illustrer la diversité de cet environnement par les exemples suivants :

- les "*hucksters*" à la Dominique, regroupés dans une association²⁷ d'environ 450 commerçants, plus ou moins importants, plus ou moins engagés de manière permanente dans cette activité et qui présentent la particularité de voyager avec leur produit. Leur mobilité, leur habileté commerciale et leurs réseaux en font des interlocuteurs pas toujours faciles pour les producteurs. Ils se posent en concurrents directs des associations et parviennent généralement à proposer de meilleurs prix aux producteurs/adhérents. Difficile alors de résister en vertu de l'idéal associatif ou coopératif... lorsque l'on doit faire face à des besoins incompressibles.

- les exportateurs de Sainte-Lucie paraissent constituer un groupe beaucoup moins atomisé que la nébuleuse des Hucksters de la Dominique. Ils expriment un vif intérêt pour nouer des relations de partenariat avec les associations et se déclarent prêts à aller vers des formes contractuelles (avec Mabouya Farmers Group ou Sunshine Harvest Farmers Cooperative).

- les industries de transformation agro-alimentaires représentent elles aussi un débouché potentiel pour les associations. Jusqu'à présent, les relations se sont avérées plutôt difficiles dans la mesure où les conditions de rémunération sont moins attractives que sur les marchés des produits en frais.

A cette diversité, il faut ajouter de nouveaux opérateurs comme la *Caribbean Farmers Development Company* qui affiche l'ambition de procurer des débouchés aux organisations qu'il regroupe.

Cette diversité d'opérateurs recouvre une diversité de marchés et d'exigences spécifiques en matière de qualité et de type de produit. Au niveau des organisations cela doit induire des actions différenciées en fonction du type de marché visé.

²⁷

4. PROPOSITIONS OPÉRATIONNELLES POUR UN APPUI ADAPTÉ AUX BESOINS DES ORGANISATIONS PAYSANNES

Même si le diagnostic n'est fondé que sur des observations recueillies pendant un temps très court sur deux pays seulement, on peut prendre le risque d'une généralisation de ces propositions aux autres pays des petites Antilles du fait de leur caractère d'orientations générales. De plus nous ne nous sommes pas focalisés sur des spécificités liées aux caractéristiques des organisations dans chaque situation mais nous nous sommes intéressés aux mécanismes et aux raisons explicatives des situations rencontrées.

De ce fait, le contenu des appuis proposés est plus proche d'une démarche d'intervention auprès des organisations paysannes que de recommandations spécifiques pour l'appui à telle ou telle organisation. Par contre, ces propositions tiennent compte des principales faiblesses qui ont pu être observées et qui ont fait l'objet de discussions avec certaines des associations rencontrées et nos différents interlocuteurs sur place.

Les appuis sont conçus de manière à favoriser l'acquisition par les organisations d'une réelle autonomie.

4.1. DES DÉFIS COMMUNS

Au-delà de la diversité des associations, émergent des constantes ou des problèmes communs qui représentent des défis auxquels elles se trouvent confrontées. Pour les agences d'aide, ces défis doivent servir de repères afin de les aider à définir des orientations, des contenus et des modalités pour les appuis envisagés. Les expériences passées montrent que l'aide peut avoir, de manière inattendue, des effets strictement opposés au résultat recherché et qui génèrent des doutes quant à la viabilité des "entreprises collectives" dans la région des petites Antilles.

Les défis communs que rencontrent les associations à un moment donné de leur histoire peuvent être résumés comme suit :

- . Le défi de l'autonomie concerne toutes les associations ; il concerne aussi les agences d'aide et les services d'appui des gouvernements. L'autonomie des associations doit être perçue comme un processus et une finalité qui guide les interventions et les appuis apportés.

- . L'identification des objectifs et le choix des "entreprises collectives" qui seront mises en oeuvre pour atteindre ces objectifs revêtent une importance capitale. Ces objectifs ne sont pas figés, ils évoluent en fonction des contraintes et des opportunités perçues par les producteurs. Ils se modifient également avec l'expérience acquise. Ils doivent pouvoir s'intégrer dans une stratégie élaborée par chaque association et révisée en fonction de l'évolution du contexte.

- . Au-delà de la formalisation de l'organisation et de l'élection d'un bureau ou conseil d'administration, la mise en place d'une organisation interne fondée sur les fonctions à réaliser dans le cadre des objectifs préalablement définis paraît être un point critique dans l'évolution des organisations.

Cette structuration opérationnelle et les modalités de fonctionnement interne des associations, ainsi que leur indispensable évolution ne sont pas systématiquement pris en compte par les structures d'encadrement et les agences d'aide qui interviennent auprès des organisations paysannes.

Par rapport à ces défis communs, un programme d'appui aux organisations paysannes des petites Antilles pourrait se présenter de la manière suivante.

4.2. PROPOSITIONS OPÉRATIONNELLES

4.2.1. Des orientations générales

Les problèmes posés par les organisations de producteurs sont complexes du fait qu'ils impliquent des processus de décision collectifs qui font intervenir des paramètres éminemment variables d'une organisation à l'autre et difficilement identifiables.

Il n'existe pas de réponse type, adaptée à toutes les situations pour des problèmes complexes posés par des associations dont on a vu la diversité. Il n'existe pas d'avantage de critère *a priori* utilisable quel que soit le contexte et la situation de l'organisation pour décider de l'opportunité d'un appui à telle ou telle structure. Il n'existe pas non plus de programme d'appui qui ait des chances réelles de succès, de pérennité et qui puisse être approprié s'il n'a pas été au préalable défini en concertation avec ceux qui en seront les bénéficiaires.

Il semble au contraire possible de fonder un programme d'appui sur les orientations générales suivantes :

- . prendre en compte la diversité des organisations et des dynamiques en cours, en particulier l'histoire récente et les capacités réelles d'organisation de chacune d'entre elles. Cela implique une première phase de diagnostic concerté au cours de laquelle participent le plus grand nombre possible d'adhérents afin de définir conjointement des objectifs communs en fonction des contraintes ressenties et des moyens effectivement disponibles pour y faire face.

- . définir les programmes d'appui de manière concertée en prenant en compte les capacités internes d'organisation et en les faisant évoluer à un rythme compatible avec les possibilités d'absorption de l'aide de chaque structure. Pour cela, les programmes doivent être suffisamment souples et ouverts dans leurs contenus et rythmes d'exécution pour pouvoir s'adapter aux besoins des adhérents et des organisations ainsi qu'à leurs capacités d'absorption de l'aide et d'évolution propre.

- . la composante "formation" de tels programmes doit pouvoir s'articuler très étroitement avec les problèmes concrets auxquels doit faire face l'organisation. A partir d'un diagnostic initial de la situation de l'organisation, il convient donc de définir un plan d'action pour

résoudre certains problèmes concrets identifiés comme prioritaires et que l'on se fixe comme objectif à très court terme. La séance de formation suivante -quelques mois plus tard- consistera à évaluer conjointement les réalisations et en tirera les enseignements pour la prochaine programmation. Il s'agit d'une démarche itérative qui se fonde sur une prise en charge progressive des responsabilités par l'association.

4.2.2. Des suggestions d'intérêt général

. Allègement des dispositions réglementaires pour les groupements de producteurs

Il serait souhaitable que les dispositions réglementaires puissent être précisées, assouplies et allégées pour offrir aux associations des cadres législatifs moins lourds que celui des coopératives, par exemple sur le modèle des organisations à but non lucratif. Par ailleurs, il devrait être possible d'assouplir le régime fiscal d'autres formes associatives pour inciter les producteurs à s'associer sans que les associations soient obligées à entrer dès le début dans la procédure coopérative.

. Importance d'une organisation fonctionnelle

Au plan interne, il convient de dépasser le processus de structuration formelle pour mettre en oeuvre une "structuration opérationnelle" qui d'une part éviterait au conseil d'administration de se trouver dépositaire de fait des tâches qui relèvent d'un exécutif et d'autre part garantirait une implication plus large des adhérents dans le fonctionnement.

. Importance d'objectifs limités et d'articulations avec d'autres acteurs

Il paraît illusoire, surtout dans les premiers temps, qu'une organisation puisse se fixer comme objectif de maîtriser entièrement une filière. Ce serait les entraîner dans des difficultés organisationnelles que de susciter ce type d'ambition à court terme. Il convient de ne pas brûler les étapes et d'éviter de vouloir coûte que coûte se substituer à d'autres acteurs économiques qui ont fait la preuve de leur dynamisme par ailleurs. La définition d'objectifs limités au départ et révisables en fonction du développement des organisations et la volonté de rechercher des articulations avec les autres acteurs économiques se révèlent cruciales pour les organisations qui fondent leurs actions sur la maîtrise d'une filière.

. Amélioration des dispositifs de suivi

Les dispositifs de suivi et de contrôle administratif et financier des coopératives ne sont actuellement pas en mesure d'assurer cette fonction du fait d'une surcharge des services à Sainte-Lucie ou d'une faiblesse du développement coopératif "formalisé" à La Dominique. On pourrait imaginer des dispositifs souples de suivi comptable et gestionnaire des associations qui garantisse les comptes vis à vis des adhérents et vis à vis de l'extérieur tout en assurant la formation progressive des responsables à la gestion. Ce type de services de

suivi-formation et contrôle-certification des comptes pourrait éventuellement être pris en compte dans les crédits d'appui dont bénéficient les associations de la part des agences d'aide et être réalisé par des bureaux d'expertise comptable privés.

4.2.3. Mise en commun des expériences

Les rencontres entre des organisations de producteurs dans le but de partager les expériences vécues en matière d'organisation se révèle un outil de communication et d'incitation à l'organisation particulièrement efficace. La richesse des expériences accumulées par les organisations des deux pays (succès mais aussi échecs) doit permettre de mieux définir les conditions du succès et éviter les montages organisationnels qui peuvent conduire à l'échec.

Dans un premier temps, il semble opérationnel de proposer que des rencontres soient organisées au niveau de chacun des pays. Ces rencontres doivent permettre un échange large où participent responsables et adhérents de façon à bien prendre en compte les attentes des producteurs et à poser de manière élargie les questions relatives à l'organisation interne et à la répartition des responsabilités opérationnelles.

Par la suite, en fonction des problèmes posés et des expériences spécifiques, il devrait être possible d'envisager des échanges entre organisations de pays différents.

4.2.4. Pour un appui adapté aux organisations de producteurs : le renforcement de l'organisation interne et des capacités de réflexion des organisations.

L'effervescence actuelle qui se manifeste au niveau des dynamiques organisationnelles conduit à proposer des appuis méthodologiques en matière d'organisation à des structures en voie d'émergence. Compte tenu de l'expérience de certaines des associations rencontrées, on pourrait également envisager que des appuis soient également apportés à des organisations plus anciennes en fonction des souhaits exprimés par celles-ci.

Les appuis proposés seraient orientés de manière privilégiée vers le renforcement de l'organisation interne et le développement des capacités de réflexion des organisations par le biais de la formation. Cependant, ces modalités d'intervention ne peuvent s'avérer incitatives pour les producteurs que dans la mesure où progressivement des appuis matériels peuvent être négociés soit avec la Coopération Française, soit avec d'autres agences d'aide. Le processus de dialogue-formation qui est alors engagé et la connaissance des capacités de l'organisation à gérer efficacement permet alors de mieux apprécier la pertinence de ces appuis et donc les chances de succès de l'entreprise correspondante.

Les formations insisteront donc sur l'acquisition de compétences en matière d'organisation, de programmation et d'évaluation des activités entreprises par les différentes organisations qui seraient concernées. Ces formations partiront d'un diagnostic de la situation de l'organisation dans son contexte, de ses atouts et de ses faiblesses.

Ces appuis seraient plus particulièrement focalisés sur :

- l'élaboration du projet organisationnel : diagnostic de situation, réflexion sur les objectifs poursuivis et définition d'une stratégie. Le choix des activités détermine les implications en matière d'organisation du travail, de répartition des responsabilités, de financement et de gestion des fonds. Cette phase débouche sur l'appui à la programmation des activités.

- la programmation des activités, le suivi de leur réalisation et à l'évaluation des résultats. Cette dernière sert de base à la programmation des activités envisagées pour la période suivante.

Les appuis supposent le développement progressif des capacités internes des organisations de producteurs. En particulier, ce type d'appui suppose l'acquisition progressive par l'organisation des outils d'animation et de réflexion utilisés. Il est conçu de manière à éviter *a priori* les écueils rencontrés dans la conduite d'opérations de coopération où il pouvait y avoir confusion des responsabilités et interférence dans les prises de décision.

4.2.5. La mise en oeuvre d'un programme d'appui aux organisations de producteurs

A court terme, dans une première phase, le programme d'appui aux organisations paysannes pourrait être mis en oeuvre par la réalisation de missions de courte à moyenne durée. Ce type d'appui n'impliquerait donc pas une nouvelle présence d'assistance technique et pourrait être conçu en complémentarité des actions d'appui technique en cours. Il serait intéressant de concevoir ce programme sous la forme de trois à quatre missions de quatre à six semaines par an réparties tout au long de l'année. A titre expérimental, il pourrait être envisagé sur une durée de deux ans.

Ces missions et les contenus des formations devraient être articulés de manière privilégiée avec les opérations de développement soutenues par la mission française dde coopération (développement du maraîchage sous serre, horticulture, filière porcine à La Dominique) et fondés spécifiquement sur la résolution des problèmes rencontrés au niveau de chaque organisation.

Toutefois, les acquis antérieurs de certaines associations et les perspectives que représentent les nouvelles associations issues de la politique de diversification militent en faveur de la prise en compte d'autres organisations dans un tel programme. En particulier, il serait souhaitable de poursuivre dans de nouvelles conditions, d'anciennes collaborations (*SEDPA, SEDFC, Bellevue...*) et d'en amorcer de nouvelles avec des partenaires prometteurs (*PORTCYPA, Penville Farmers Group, Mabouya...*).

Dans le même temps, un appui global pourrait être apporté aux associations engagées sur la voie de la diversification en mettant à leur disposition des informations synthétiques et adaptées au public des producteurs sur les débouchés possibles et les conditions de mise en marché requises. Plusieurs possibilités peuvent être imaginées

pour construire ce qui pourrait se concevoir comme un dispositif permanent d'information des producteurs sur les marchés, leurs évolutions et l'évolution des conditions de la mise en marché.

. Ce dispositif serait en étroite coordination avec les institutions (Ministère de l'Agriculture) et opérateurs existants (DEXIA, ADCU, Hucksters, exportateurs...) afin d'une part de ne pas dupliquer les structures déjà nombreuses et d'autre part de participer à la valorisation conjointe d'information disponibles mais dispersées et sous une forme peu accessible au producteur isolé.

. En fonction des actions engagées par la coopération française, ce dispositif pourrait avoir comme objectif de renforcer dans un premier temps les opérations techniques en les complétant par la diffusion d'informations au niveau des producteurs. A La Dominique, la cellule de planification pourrait éventuellement s'impliquer dans ce programme compte tenu de sa position centrale et des informations disponibles à ce niveau là.

. Dans certains cas comme celui de la filière porcine à La Dominique ce type d'appui pourrait prendre la forme d'études sur l'aval des filières qui permettent de mettre l'accent sur les exigences des différents opérateurs. D'autres filières de diversification paraissent importantes à considérer eu égard à leur poids dans les stratégies individuelles des producteurs : fruits y compris le plantain, productions maraîchères, tubercules et racines, fleurs... On peut également penser aux actions engagées par la coopération française sur le développement du maraîchage sous serre.

A moyen terme, en fonction des résultats de la première phase de deux ans, il pourrait être envisagé d'étendre et de renforcer ce programme d'appui aux organisations par la mise en place d'un assistant technique dont le champ d'intervention serait thématique "appui au renforcement des capacités de gestion des organisations de producteurs. La notion de gestion est entendue ici, comme dans le reste du rapport, dans son acception large et ne se limite pas aux aspects strictement monétaires et financiers, elle prend en compte le développement des capacités internes d'organisation, de programmation, de suivi et d'évaluation des "entreprises collectives". Un tel poste pourrait alors se justifier au niveau régional (Antilles anglophones). La mise en œuvre d'un programme de ce type pourrait être confiée au CIRAD-SAR associé au CIEPAC²⁸.

²⁸

Centre International pour pour l'éducation permanente et l'aménagement concerté

ELÉMENTS BIBLIOGRAPHIQUES

- Anon.** 1993. *Caye en Bouc Cooperative, Marigot, Dominica*. Draft, Multigr., 80 pages.
- Barrow C.**, 1992. *Family land and development in St. Lucia*. Institute of Social and Economic Research, UWI, Cave Hill, Barbados, 83 pages.
- Beaudoux E.**, 1987. Appui aux organisations de producteurs ruraux en Dominique et à Sainte-Lucie. Ministère de la Coopération, Mission Française de Coopération, Castries, IRAM, juillet 1987, 50 pages.
- Borland B., La Gra J.**, 1989. *Profiles of farmer organizations in Dominica*. IICA, Miscellaneous Publication Series : A2/DM-89-001.
- Bory A., Paul J.L.**, 1992. *Approche systémique et fonctionnement de l'exploitation agricole : questions théoriques et méthodologiques pour une mise en oeuvre dans la zone Caraïbe - Amérique tropicale*. Communication présentée au Coloquio mesoamericano "sistemas de produccion y desarrollo agricola", Mexico 22-26 junio 1992, 14 pages.
- Colinet L.**, 1993. *Rapport d'activités*. Mission Française de Coopération, Castries, Sainte-Lucie.
- Crichlow M.**, 1989. *La politique agricole, l'Etat et le développement rural à Sainte-Lucie*. In Enjeux fonciers dans la Caraïbe, Karthala, pages 39-64.
- De Guiran E.**, 1989. *Eléments sur l'histoire agraire de l'île de Sainte-Lucie (West Indies). Des indiens caraïbes aux lendemains de l'Indépendance*. Université des Antilles et de la Guyane, SACAD, Collection Agricultures Caribéennes et Développement, Mai 1989.
- Division of Agriculture, sd.** *Agricultural Statistics Booklet, 1977-1989*. Roseau, Comm. of Dominica, 150 pages.
- Ducreay G., La Gra J., Williams A.**, 1991. *Present socio-economic situation of selected farmers organizations in the Eastern Caribbean*. Report to the Canadian Co-operative Association.
- FAO**, 1970. *The development of agricultural cooperative. Report to the government of Dominica*, UNDP FAO n° TA 2789, FAO, Rome 1970, 6p.
- Genthon M.**, 1989. *Une alternative à une réponse technique pour le développement : le cas du suivi de la gestion quotidienne de deux associations de producteurs : SEDPA et NPPA*.

Genthon M., 1990. *The south eastern district plantain association. History and present challenges.* FTC-Minag, october 1990, multigr., 8 pages.

Genthon M., 1990. *The south eastern district farmers committee. History and present status.* FTC-Minag, october 1990, multigr., 8 pages.

Genthon M., 1990. *Neuf années de coopération française dans les petites Antilles : l'exemple de la Dominique.* Multigr. 42 pages.

Henry R., 1991. *NGOs and the new agriculture in the Windward Islands.* Report presented to the CNIRD.

Higbie J., 1993. *Eugenia. The Caribbean's iron Lady.* MacMillan Press.

Mair A.S., Mc Donald J., Anthony K., 1989. *Organisational and operational analysis of St. Lucia Association of Farmer Co-operative (STAFCO-OP).* Canadian Co-operative Association, March 1989.

Ministère de la Coopération, APROMA, 1992. *Le marché de la banane.* Collection rapport d'étude

Ministère de la Coopération, 1992. *Les Etats d'Afrique, de l'Océan Indien et des Caraïbes. Situation économique et financière en 1991.* Collection "Etudes et Documents".

Ministry of Agriculture, 1993. *Stabilizing the domestic economy from the effect of the banana shock. Based on a series of farmers' consultations held in May 1993 and a national consultation held in June 1993,* Roseau, Commonwealth of Dominica, 23 pages.

Mourillon V.J.F., 1984. *The dominican banana industry from inception to independence 1928-1978.* Tropical Printers LTD. W.I., 47 pages.

Nurse K., 1993. *The single european market and the Windward islands banana industry : consequences and options.* In Extension Newsletter, Faculty of Agriculture, University of West Indies, St Augustine, sept/oct 1993.

Packham J., 1992. *Dominican huckster cost structure study.* CARDI, Dominica, August 1992, Multigr., 26 pages.

Thomsom R., 1987. *Green gold. Bananas and dependency in the eastern caribbean.* Latin American Bureau.

Williams E., 1970. *From Columbus to Castro. The history of the Caribbean, 1492-1969,* 576 pages.

Wilson J.B., 1989. *Report on inquiry into the constitution, working and financial condition of the farmers co-operative STAFCO-OP,* multigr. 17 pages + annexes.

Yung J.M., 1993. *Aperçus sur les stratégies des producteurs de Sainte-Lucie.* CIRAD-SAR, Ministère de la Coopération et du Développement.

Yung J.M., 1993. *Aperçus sur les stratégies des producteurs de Grenade.* CIRAD-SAR, Ministère de la Coopération et du Développement.

Revue, journaux...

Dominica Banana Growers Association, 1992. Annual report and accounts.

Koudmen, Issues in Dominican Development, Published by Small Project Assistance Team (SPAT).

Memorandum and articles of association of the Caribbean Farmers Development Company Limited 1990.

National Development Foundation of Dominica Limited, 1992 Annual report.

ANNEXES

- . Eléments sur la distribution foncière à Sainte-Lucie
- . Textes de M. Genthon sur l'historique de la création des associations :
 - *South Eastern District Farmers Committee SEDFC*
 - *South Eastern District Plantain Association SEDPA*
 - *National Pig Producers Association NPPA* devenue par la suite *NPPC*
- . *South Eastern District Farmers Committee, SEDFC. Plan of action for the period November 1992 to June 1993*
- . Les groupes de producteurs du *South Eastern District Farmers Committee (SEDFC)*.
 - . Groupes recensés par l'équipe de recherche-développement TREDU en 1987
 - . Groupes recensés lors de la mission en janvier 1994
- . Guides d'entretien avec les organisations de producteurs
- . Termes de référence de la mission
- . Liste des personnes rencontrées
- . Liste des abréviations

ELEMENTS SUR LA STRUCTURE FONCIERE À SAINTE-LUCIE

TABLEAU 7 : Producteurs de banane par taille d'exploitation et production

Taille d'exploitation	Nombre de planteurs	% du Total	% Contribution à la production
Large	15	0.2	12.8
Medium	245	3.0	18.0
Small	2506	30.5	50.8
Under Small	5452	66.3	18.4
TOTAL	8218	100.0	100.0

NOTE : Les chiffres représentent tous les producteurs enregistrés auprès de St.lucia Banana Growers Association (SLBGA) ce qui correspond virtuellement à tous les producteurs qui cultivent pour commercialiser auprès de la SLBGA au moins 350 livres de banane par semaine.

CLE : "Large" : producteurs qui vendent une production hebdomadaire moyenne non inférieure à 12 000 livres.
 "Medium" : entre 1 400 et 11 999 livres/semaine.
 "Small" : entre 500 et 1 399 livres/semaine.
 "Under small" : inférieur à 500 livres/semaine.

TABLEAU 8 : Répartition des tenures foncières par classes de superficies (1958/1973-74/1986)

Classes de Superficies (Acres)	1958		1973/74		1986	
	No.	%	No.	%	No.	%
Sans terre	-	-	502	4.6	850	7.4
< 10	11 480	91.4	9 640	88.1	9 961	86.2
10-99.9	1 017	8.1	732	6.7	693	6.0
100 +	69	0.5	64	0.6	47	0.4
TOTAL	12 566	100.0	10 938	100.0	11 551	100.0

TABLEAU 9 : Répartition des tenures foncières par classes de superficies (1958/1973-74/1986)

Classes de Superficies (Acres)	1958		1973/74		1986	
	No.	%	No.	%	No.	%
< 10	21 200	26.5	17 272	24.0	20 152	34.7
10-99.9	20 800	25.9	16 977	23.6	13 319	23.0
100 +	38 200	47.6	37 752	52.4	24 544	42.3
TOTAL	80 200	100.0	72 001	100.0	58 016	100.0

Source : C. Barrow

LE COMITE AGRICOLE DE DISTRICT South Eastern District Farmers Committee

En 1984, à l'occasion de l'arrivée d'un nouveau chef de projet, l'équipe de la Coopération française et des vulgarisateurs du district, entreprit une série de réunions villageoises dans le district. L'objectif de ces réunions était de présenter aux agriculteurs de la région le programme de travail de l'équipe, afin de discuter avec eux. L'idée sous-jacente était alors d'établir une communication régulière et directe entre le milieu agricole du district et le Ministère de l'Agriculture.

Il fut alors proposé aux agriculteurs d'établir des comités villageois qui, lors de réunions régulières, discuteraient des problèmes les affectant en tant qu'agriculteurs avec les membres de l'équipe et des représentant sud Ministère. Ainsi en début d'année 1985, 7 comités villageois furent créés, représentant les villages du district par l'intermédiaire d'une vingtaine de membres chacun. Des problèmes aussi variés que l'accès au foncier, la commercialisation et le manque de voies de desserte agricole furent abordés.

En cours d'année 1985, ces comités villageois se fédérèrent en un comité de district constitué de deux élus de chacun d'entre eux. Etait ainsi créée une instance représentative des agriculteurs du district, ayant pour objectif la discussion avec le Ministère de l'Agriculture des problèmes de développement agricole du district.

En fin d'année 1985, le comité produit, à l'issue d'un séminaire de trois jours, un document recommandant les productions qui, au niveau du district, devraient retenir l'attention du Ministère de l'Agriculture.

En 1986, une série de séminaires sur la commercialisation des produits vivriers déboucha sur la création de l'association des producteurs de plantain (SEDPA). Au même moment le comité de village de Morne Jaune s'engagea, sur la base d'une participation en main-d'œuvre de ses membres et avec les contributions financières du Ministère de l'Agriculture et de la Coopération française, dans l'ouverture d'une route agricole.

Les années 1986 à 1988 virent aussi l'organisation par le comité agricole de district, d'une foire agricole et de la visite à Ste-Lucie d'une coopérative de producteurs. Dans le même ordre d'idée, un journal trimestriel fut publié dans lequel les membres du comité donnèrent des interviews, plus rarement écrivirent un article. Les autres activités importantes entreprises pendant cette période furent les suivantes : ouverture et réflexion de routes de desserte agricole, réalisation de citernes de stockage d'eau pour usage domestique, réalisation de hangars de stockage collectif. Ces activités sont réalisées sous des financements divers : de la coopération française en majorité, mais aussi des différents Ministères du gouvernement dominicain, voire d'organisations non gouvernementales.

Cependant, on constate en 1988 qu'à côté d'un certain nombre de réalisations matérielles, le comité ne remplit pas pleinement son rôle d'organisme représentant du monde agricole du district consulté par le Ministère.

D'une part, sa représentativité est faible et on peut estimer qu'il ne touche pas plus de 5% des agriculteurs du district. En effet, l'absence d'un projet économique clair et précis comme objectif du comité, fait que les producteurs voient mal, à priori, son intérêt et donc participent peu à ses activités.

D'autre part, et malgré l'organisation de nombreux séminaires à ce sujet, les discussions du comité avec le Ministère sur la question du développement du district, n'ont jamais dépassé le stade où les agriculteurs exprimaient des demandes non hiérarchisées, et parfois très ponctuelles, alors que l'on pouvait attendre d'eux des propositions élaborées. Les deux faits sont liés dans la mesure où on ne peut espérer élever le niveau de la réflexion du comité sans attirer en son sein les personnalités les plus marquantes du monde agricole du district.

A partir de ce constat, l'équipe décide, en fin d'année 1988, de doter le comité d'un petit fonds (10 000 EC\$) qui, géré par lui-même, devait permettre de financer des micro-projets présentés par les comités villageois. On pensait ainsi favoriser la réflexion du comité en lui demandant d'élaborer et de sélectionner des micro-projets de développement. Le comité étant le gestionnaire du fond, on pensait aussi faire apparaître son action plus clairement aux yeux des agriculteurs du district, qui avaient jusqu'alors tendance à attribuer ses réalisations à l'équipe du TREDU.

En 1989-1990, cette idée s'avère positive en ce qui concerne la réalisation de micro-projets : réfection et même ouverture de routes sont les principaux projets financés par ce qui est alors appelé le "*project committee*", organe du comité de district qui attribue les financements. Par contre, elle a engendré un effet pervers qui fait que toute l'attention du comité est mobilisée par le "*project committee*". Les autres actions du comité passent alors au second plan : formation, extension du comité à d'autres régions et surtout la discussion du développement du district avec le Ministère.

En fin d'année 1990, le comité a alors quelque peu perdu de vue cette fonction capitale qui était à l'origine de sa création. Il est cependant considéré par les vulgarisateurs du district, qui assurent alors pleinement son suivi, et par le Ministère de l'Agriculture, comme un instrument de travail intéressant et unique en Dominique. Il assure un rôle de relais entre vulgarisateurs et agriculteurs, fournissant aux premiers des clients tout désignés pour la mise en place de projets de développement élaborés par les instances supérieures et du Ministère de l'Agriculture. Ainsi le comité de district est particulièrement utilisé dans le projet fruit de la passion. Par son intermédiaire se fait la sélection et la formation des agriculteurs, ainsi que la distribution des intrants.

Le Ministère de l'Agriculture se satisfait alors tout à fait d'une organisation dont la fonction de "feed back" a été passablement éclipsée, la communication se faisant dans le sens unique, du Ministère vers le comité.

In M. Genthon. "Neuf années de Coopération française dans les Petites Antilles : l'exemple de la Dominique".

L'ASSOCIATION DES PRODUCTEURS DE PLANTAIN DU DISTRICT SUD-EST (SEDPA)

Créée en 1986, elle regroupe à cette époque 25 membres de 4 villages. Les premières expéditions qu'elle réalise sont effectuées à destination de la Barbade, pour des quantités de 700 kg de banane plantain par quinzaine, soit 1,5 tonnes par mois.

La montée en puissance de la production, prévue par le contrat passé avec la CATCO, se fait au cours de l'année 1987. Les membres de l'association, confiant dans leur contrat de production, plantent de nouvelles surfaces en plantain, et en cours d'année 1988 le niveau de production atteint par la SEDPA permet de s'adresser au marché anglais. Les expéditions sont alors de 2,5 tonnes par semaine, soit 10 tonnes par mois. Une certaine diversification se produit alors et l'association commence à commercialiser du dasheen (taro), des noix de coco sèches et fraîches et des citrons verts.

L'association comprend alors une cinquantaine de membres. Elle est dirigée par un conseil d'administration représentant les 5 villages membres et elle emploie un directeur et du personnel temporaire.

En 1989, elle traverse une période de crise interne qu'elle surmonte en fin d'année.

En 1990, la SEDPA regroupe 80 membres et expédie, en moyenne et par mois, 20 tonnes de plantain, 2 tonnes de dasheen et 2 000 noix de coco fraîches. Ceci représente la production d'une vingtaine d'hectare de plantain, de 5 hectares de dasheen et 4 hectares de cocotiers. Ce qui reste globalement très faible par rapport à la production bananière du district estimée à 500 hectares.

Le potentiel de développement de l'association est actuellement limité par deux facteurs : la capacité des bateaux de la GEEST (compagnie qui achète et transporte les bananes des îles au vent et qui régulièrement refuse du fret non bananier) à transporter les produits de la SEDPA et à la capacité de la CATCO à élargir les débouchés commerciaux de la SEDPA. Pour que l'association ait un impact national, ces deux contraintes doivent être levées. La SEDPA et le TREDU s'y sont employés, avec des succès très mitigés jusqu'à présent.

In M. Genthon. "Neuf années de Coopération française dans les Petites Antilles : l'exemple de la Dominique".

L'ASSOCIATION NATIONALE DES PRODUCTEURS DE PORCS

En fin d'année 1990, l'association regroupe une centaine de membres, dispersés dans une quinzaine de villages de différentes parties de l'île. Une trentaine seulement de ces membres est active, c'est-à-dire élève des animaux sous contrat de l'association. L'inscription de la majorité des membres de celle-ci correspond ainsi à un intérêt de principe de la part de producteurs traditionnels, sans que cet intérêt ne se soit traduit par une production porcine commerciale.

Il est difficile de parler de taille moyenne des ateliers, dans la mesure où un seul membre, de loin le plus gros, fournit environ 40 % de l'approvisionnement de l'association. Son atelier se compose d'une vingtaine de mères, la totalité des porcelets étant engraisée sur l'exploitation. Celle-ci produit alors environ 300 porcs charcutiers (carcasses d'environ 40 kg) par année. A côté de ce très gros producteur (à l'échelle de la Dominique !), on trouve une majorité d'éleveurs de petite taille, soit engraisseurs, soit naisseurs-engraisseurs. Les deux types abattent alors le plus couramment une vingtaine d'animaux par an, les engraisseurs non naisseurs devant s'approvisionner en porcelets.

L'association fournit à ces membres la grosse majorité de leurs besoins en aliments. Ainsi elle a produit en 1990, 60 tonnes de soyamix (aliment "porcs à l'engrais") et importé 20 tonnes d'aliment démarrage.

Elle a collecté, abattu et commercialisé 20 tonnes de viande fraîche, correspondant à 500 animaux.

L'association est dirigée par un conseil d'administration de neuf membres, elle emploie un directeur et un technicien à temps plein, deux bouchers-vendeurs à mi-temps, et des manoeuvres suivant les besoins.

L'objectif de l'association est de produire 5 000 carcasses de porcs de 48 kg chacune, soit 240 tonnes par an, à l'horizon 1993. Elle approvisionnera ainsi le marché de la viande fraîche, que l'on peut considérer en Dominique comme un marché de luxe ne représentant qu'un faible pourcentage de la consommation totale de viande (le surgelé étant largement majoritaire).

In M. Genthon. "Neuf années de Coopération française dans les Petites Antilles : l'exemple de la Dominique".

**SOUTH EASTERN DISTRICT FARMERS COMMITTEE
PLAN OF ACTION FOR THE PERIOD
NOVEMBER 92 TO JUNE 93**

MONTH	ACTIVITY	EDUCATIONAL OBJECTIVE	VENUE	RESOURCE NEEDED	PERSONS RESPONSIBLE
November	Field trip on passionfruit production	Increase awareness in passionfruit	Carib Reserve	Transport, Lunch, snacks	Extension, John Carbon, Morris Sultan
December	Christmas Dinner and Skit on pig Production	Educate farmers on Pig Production and its benefits	Taining Centre	Eats and drinks	Mrs. St. Jean, Morris Sultan, Nichols Alfred, Augustus Lewis, Flavia Alie, Extension
January	Public Meetings	Create awareness of District Committee and its importance	South East District	P. A. System Transportation	Morris Sultan, Francis Scotland
February	Seminar on food and nutrition	The use of local foods in order to obtain maximum benefit	Training Centre	Transportation, Snacks, Lunch, Hand outs	Extension Mrs. E. St. Jean, Mr. A. Nation
March & April	Increase awareness on soil Conservation	To get farmers to realize the importance of conserving soil and dangers in soil loss	South East	Transportation, Visual Aids, Posters, etc...	Extension, Nichols Alfred, John Carbon
May	Ginger Training	To generate interest in farmers, on growing ginger as a means of diversifying	Training Centre	Transportation, Snacks & Lunch, Hands outs	E. St. Jean, A. Louis, Extension
June	Field Trip	An exchange visit to observe different systems of Agricultural Production	Overseas	Accommodation, Passages	Extension, E. St. Jean, I. Eloi, S. Pascal

TREDU - DISTRICT SUD-EST DE LA DOMINIQUE

Liste des groupes, association et coopérative
agricoles ou para-agricoles

NOM	OBJECTIF DU GROUPE (préssumé dans les cas où notre connaissance du groupe est minimale)	OBSERVATION
GRAND FOND FARMER GROUP	- Route d'accès (objectif "oublié") - Accès à la terre (foncier)	
GRAND FOND PIG COOP	- Elevage porcin	
RIVIÈRE CYRIQUE FARMER GROUP	- Culture et commercialisation de la banane	
RIVIÈRE CYRIQUE MARKETING GROUPE (Farmer Union Branch)	- Commercialisation des produits vivriers	
GRAND FOND MARKETING GROUP	- Commercialisation des produits vivriers	A cessé d'opérer milieu 1985
MORNE JAUNE FARMER GROUP	- Route d'accès - Conservation des sols	
LA PLAINE FARMER COOPERATIVE	- Commercialisation et culture de la banane	
LA PLAINE FARMER UNION GROUP	- Commercialisation des produits vivriers	Dormant
SOUTH EASTERN DISTRICT PLANTAIN ASSOCIATION (SEDPA)	- Commercialisation des produits vivriers, plus spécialement plantain	
LA RONDE PIG GROUP	- Elevage porc	Dormant
LA FRANCHETTE FARMER GROUP	- Production vivrière communautaire	+ ou - Dormant
BOETICA MARKETING GROUP (Farmer Union Branche)	- Commercialisation des produits vivriers	
BOETICA FARMER COOPERATIVE	- Accès à la terre (foncier) - Route d'accès	Dormant
DELICES FARMER COOPERATIVE	- Accès à la terre (objectif atteint) - Culture et commercialisation de la banane	
SOUTH EASTERN DISTRICT FARMERS COMMITTEE	- Représenter les agriculteurs du district, exprimer leurs problèmes et rechercher des solutions à ceux-ci	
SOCIAL LEAGUE	- Un certain nombre de groupes à objectif divers : élevage porcins, volaille. Essentiellement des femmes.	

Les groupes de producteurs du *South Eastern District Farmers Committee* (SEDFC), en janvier 1994

Une dizaine de groupes de producteurs du district sont actuellement en relation SEDFC²⁹.

Boetica Farmers Group : environ 12 personnes, construction d'une piste rurale

La Franchette Farmers Group : environ 8 personnes, adduction d'eau

La Ronde Pig Group : environ 6 producteurs de porc et de fruits de la passion, en majorité des femmes ; vente de porc à la *National Pig Producer Cooperative*.

Grand Fond farmer group : environ 25-30 membres producteurs de taro (*dasheen*), commercialisation et approvisionnement en intrants (engrais).

Delices Farmers Group : environ 22 personnes, piste rurale, objectif atteint

Morne Jaune Farmers Group : environ 6 personnes, construction d'une piste rurale

La Plaine Farmers Group : environ 12 personnes, production de plantain et de banane

Rivière Ciryque Farmers Group : environ 12 personnes dont 6 sont davantage impliquées dans la production de petit ruminant

Good Hope Farmers Group : 15 à 20 membres

Castel Bruce Livestock Association : environ 12 producteurs engagés dans la production de petit bétail.

A noter qu'il existe une association au niveau du district qui rassemble quatre groupes orientés vers la production de petits ruminants. Pour l'agent de vulgarisation le comité apparaît comme un outil pour la mise en oeuvre de ses activités.

Les acquis les plus importants

Pistes rurales

La création de SEDPA

Les groupes d'éleveurs de porcs car ils sont à l'origine de la NPPC

Le *Grand Fond Dasheen Group*

Les adductions d'eau

L'aménagement d'une rivière pour éviter les inondations

²⁹

La liste des groupes qui ont été mentionnés lors de notre visite en janvier 1994 est reproduite en annexes.

Guide d'entretien avec les associations de producteurs
de La Dominique et Sainte Lucie

1. Quelques éléments historiques

Date de création et circonstances : pourquoi l'association a-t-elle été créée et quels étaient les objectifs de départ ?

Nombre d'adhérents à la création et évolution du nombre d'adhérents. Conditions d'adhésion : quelles étaient elles au départ et ont-elles évolué ? Si oui pourquoi ?

Quels étaient les statuts au départ ?
Ont-ils changé ? Pourquoi ?

2. Les activités de l'association

2.1. Les réunions

Fréquence des assemblées générales
Thèmes abordés lors des deux dernières assemblées générales

Fréquence des réunions du comité directeur
Thèmes abordés lors des dernières réunions du Comité directeur

2.2. Quelles sont les principales réussites de votre association depuis sa création ? Pourquoi cela a-t-il bien marché ?

2.3. Quelles sont les principaux échecs qu'a connus votre association ? A quoi les attribuez-vous ?

2.4. Quelles sont les priorités de votre association pour cette année ? Quelles sont les priorités de votre association pour les cinq ans à venir ?

2.5. Quelles sont les principales difficultés auxquelles votre association devra faire face dans les années à venir ?

2.6. Quelles sont les principales difficultés auxquelles l'agriculture de votre pays devra faire face dans les années à venir ?

3. Les partenariats

3.1. Quels sont vos principaux partenaires et quels appuis vous apportent-ils ? (depuis quand, comment s'est fait le premier contact ?....) Comment qualifieriez vous les relations que vous avez avec eux ?

3.2. Quels sont vos attentes vis à vis de vos partenaires ?
Quels sont les appuis qui vous paraissent les plus importants compte tenu de votre situation actuelle et de vos projets ?

3.3. Quelles sont vos relations avec les autres associations dominicaines ? Cela débouche-t-il sur des actions communes ?

3.4. Quelles sont vos relations avec les associations des autres îles ? Cela débouche-t-il sur des actions communes ?

3.5. Quelles sont vos relations avec le secteur privé ? Comment qualifieriez vous ces relations ? Quels sont les acquis et les difficultés dans ce domaine ?

4. Les ressources

4.1. Quelles sont les ressources de l'association ?
et comment se fait leur renouvellement ?

4.2. Comment pensez vous financer le développement futur de votre association ?

4.3. Comment est organisée la gestion des ressources au niveau de votre association ?

4.4. Quelles difficultés rencontrez vous dans ce domaine ?

Guide to conduct interviews of farmers' organisations

1. Some historical features

Date of creation and circumstances : why has the association been created and what were its objectives in the earliest stages ?

What was the membership at the beginning and evolution of the membership throughout the years ?

Membership conditions : what were these conditions initially and did they change along the years ? If yes why ?

What were the statutes in the beginning of your association ? Did they change ? Why ?

2. The main activities of the association

2.1. Meetings

General assembly : frequency of meetings

Subjects tackled at the time of the two latter general meetings

Board : frequency of meetings

Subjects tackled at the time of the two latter general meetings

2.2. Up to now, what are the main achievements of your association ? According to you why did it perform well ?

2.3. And what are the main failures your association experienced since it began to work ? To what do you think we may attribute them ?

2.4. What are the priorities of your association for this year and for the five years to come ?

2.5. What do you think are the main obstacles your association will have to deal with in the next five or ten years ?

2.6. What do you think are the main obstacles the agriculture of your country will have to deal with in the next five or ten years to come?

3. Partnerships

3.1. Who are your main partners and what kind of help do they bring to you ? (since when ?, how did happen your first contact with them ?....). How would you qualify your relationship with them ?

3.2. What are your expectations from your relationship with your partners ? What kind of help do you think is the most critical to your association according both to your situation and your projects ?

3.3. What are your relations with the others dominican farmers' associations ? Does it lead to common actions ?

3.4. What are your relations with the others islands farmers' associations ? Does it lead to common actions ?

3.5. What are your relations with the private sector and how would you qualify them ? What are the main achievements and difficulties in this prospect ?

4. Resources

4.1. What are the resources of your association ? and how do you manage to get them renewed ?

4.2. How do you think you will be able to finance the future development of your association ?

4.3. How are managed the ressources of your association ?

4.4. What difficulties do you face in funding ?

MINISTRE DE LA COOPERATION
Direction du Développement

Sous-Direction du Développement
Economique et de l'Environnement

Bureau Production agricole,
industrielle et Echanges

Référence à rappeler :

Paris, le 13 OCT. 1993
1 bis Av de Villars 75700 PARIS

DEV/EPE N° 0 0 9 1 3

Dossier suivi par :
M. Philippe CHARTIER
téléphone : (1) 47.83.00.72
télécopie : (1) 47.83.00.70

TERMES DE REFERENCE

Mission d'évaluation des organisations paysannes aux Petites Antilles.

1. Contexte.

De multiples expériences de formation de groupements de producteurs ont été lancées ces dernières années dans les Petites Antilles anglaises, certaines à l'initiative de la Coopération française. Le plus souvent, il s'est agi de permettre le développement et la commercialisation de produits agricoles, seule la banane bénéficiant d'un circuit de transformation/commercialisation bien organisé.

Les filières sur lesquelles la Coopération française a été amenée à intervenir sont : les fleurs, les légumes, certains fruits, la banane plantain, les tubercules et l'élevage, notamment les productions laitières et porcines. Par ailleurs, à la Dominique, a également été menée une expérience de création de comités de village, censés devenir des groupes de pression capables de faire remonter les demandes et les informations du terrain vers le Ministère de l'Agriculture.

Aujourd'hui, c'est un constat d'échec quasi-général qui peut être dressé, même si un groupement (SEDEPA à la Dominique) a véritablement acquis une certaine autonomie parmi ceux soutenus à l'origine par la Coopération française. Si l'on fait le bilan des autres groupements ou Coopératives, on s'aperçoit que la situation n'est guère plus favorable. L'exemple on peut donner par la Coopérative STAFF-COOP, soutenue par l'aide canadienne et plus ou moins contrôlée par le gouvernement, qui a dû déposer son bilan en septembre 1992.

Pourtant les gouvernements, conscients des enjeux de la diversification et de l'intérêt de la professionnalisation, ont pris de nombreuses mesures favorables à la formation et au développement d'un mouvement coopératif (mesures fiscales, création d'un service de vulgarisation, etc...).

2. Mandat du consultant.

L'objet de la prestation consiste à identifier les raisons des échecs du mouvement coopératif et à formuler des recommandations susceptibles d'être mises en oeuvre, notamment dans le cadre des projets de développement que la Coopération française exécute ou instruit actuellement.

La mission, s'appuyant sur les conclusions de l'étude CIRAD-SAR relative aux stratégies des producteurs de Sainte-Lucie et de Grenade, devra resituer les actions d'appui à la professionnalisation dans le contexte anglo-saxon, et plus particulièrement celui des Petites Antilles fortement influencé par l'organisation de la filière banane.

L'étude, qui concerne Sainte-Lucie et la Dominique, s'attachera à :

- faire l'inventaire des organisations professionnelles agricoles existantes :
 - . principales caractéristiques,
 - . importance de leur activité en termes de production et de commercialisation par rapport à l'activité du pays,
 - . représentativité des organismes et des leaders.
- analyser l'organisation et le fonctionnement des OPA :
 - . modes de gestion et de management,
 - . vulgarisation/encadrement des producteurs,
 - . articulation avec les filières,
 - . articulation avec les projets en cours.
 - . viabilité des OPA et perspectives.
- évaluer les formes d'organisation des producteurs :
 - . analyse des dynamiques organisationnelles existantes, formelles ou informelles,
 - . identification des besoins en matière d'organisation socio-professionnelle des producteurs,
 - . identification des formes d'appui institutionnel et économique et en matière de formation à mettre en place.
- proposer les mesures d'accompagnement nécessaires :
 - . législation, fiscalité,
 - . suivi-évaluation (méthodologie, critères),
 - . recherche-développement.

A la Dominique, le consultant analysera plus spécialement les OPA suivantes : SEDPA, NPPC et CATCO.

A Sainte-Lucie, la mission devra évaluer plus particulièrement les groupements d'approvisionnement et de commercialisation des produits maraîchers.

3. Modalités pratiques.

La mission, d'une durée de 25 jours, sera confiée à un expert du CIRAD-SAR.

Les déplacements sur place et les frais d'interprète seront à la charge des projets de développement rural en cours d'exécution.

Un rapport de mission sera fourni en 10 exemplaires dans un délai d'un mois après la fin de la mission sur le terrain.

LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES

LA DOMINIQUE

South Eastern District Plantain Association (SEDPA, Delices)

Mr. Thomas Etienne, secrétaire général et directeur à temps partiel

South Eastern District Farmers Committee (SEDFC, La Plaine)

M. Isaac Eloi Président, Mrs Elizabeth St Jean Membre du conseil exécutif, Mr Augustus Lewis, Secrétaire et Mr Billy Senderson, Responsable de la Vulgarisation à Castle Bruce et chargé des relations entre le ministère de l'agriculture et le *South Eastern District Farmers Committee* (SEDFC).

Grand Fond Dasheen Group (Grand Fond)

Mr Henry Polydore Président du *Grand Fond Dasheen Group*, Mr Oliver Georges, Trésorier, Mrs Edith Prince Assistante au secrétaire et au trésorier, Mr Michael Prince, Mr Titus Pascal, Mr Albert Pierre, membres du conseil exécutif. Etaient également présents à la réunion Mr Lenny Pascal, agent de vulgarisation à Grand Fond.

Dominica Farmers Union (Roseau)

Mr Frank Walter, Président

Dominica Hucksters Association (Roseau)

Mr Cecil Joseph, Executive director

Dominica Essential Oils and Spices Co-Operative Society Limited (Roseau)

Mr H.A. Titre, Secrétaire et directeur

Soufriere Farmers Group (Soufriere)

Mr Andre Charles, Président, Cleve Savernier, Williamson Delsol et Lillah Seraphin, membres du conseil exécutif. Autres membres du groupe présents à la réunion : Joseph Roque, James Jervier, Gertrude Saint-Hilaire et Cecil Etienne. Assistaient également à la réunion Mr James, responsable de la vulgarisation et Mr Val, agent de vulgarisation.

Porstsmouth Tatane Toucarie Cottage Clifton Capuchin Yam Producers Association (PORTCYPA, Portsmouth)

Mr Gilles Carbon, Mrs Rodriguez M. Panthier, trésorier. Etaient également présents Mr Martin Azille et Mr S.H. Bazil, agents de vulgarisation.

Penville Farmers Group (Penville)

Mr Cecil Leblanc, Président et Mr Antony George, Secrétaire. Etaient également présents la majorité des adhérents de l'association et Mr Felix Leslie agent de vulgarisation, North Eastern District

Entretien avec Mr. Atherton Martin, Ancien secrétaire général de la *Dominica Farmers Union*, ancien responsable des questions agricoles dans le Comité de Salut National et Ministre de l'agriculture dans le gouvernement intérimaire au début des années 1980.

Entretien avec Mr David Burton et Mr Watty membre et secrétaire de la *Dominica Floriculture Association*

Entretien avec Mr Derick Zamore, Président du conseil d'administration de la *National Pig Producers Cooperative (NPPC)* et Mrs Margaret George, Directrice.

Mr Samuel Carette, *Assistant Local Government Commissioner*

Mrs Roma Douglas, Directrice du *Social Centre* (Roseau)

Mr Bernard Darroux, Secrétaire de *Hope Farmers Group*

Mrs Hannah Clarendon, Manager, DEXIA

Mr Muhammad Abdullah, Executive Director, National Development Foundation of Dominica Limited

Mr Colin Bully, Program Director, OECS/ADCU

Mr Glen Ducreay, CFDC

Mr Ron Green, Small Project Assistance Team

Mr George Bernard Shaw, General Manager, Blows Agro-products

Dr Robinson, Chief Technical Officer, Ministère de l'Agriculture

Mr R. Allport, Mr O. Grell, Ministère de l'Agriculture, respectivement chargés de la vulgarisation et de la diversification

SAINTE-LUCIE

Mr Fontinelle, responsable des services agricoles, Ministère de l'Agriculture

Mr. Kenneth Daniel, responsable de l'élevage au Ministère de l'Agriculture

Mr Elvis Herelle

Mr John B. Wilson, responsable du Département des Coopératives

Mr M. Tallec, ancien assistant technique à Sainte-Lucie (projet TREDU).

Mr S. Best, Responsable du projet SFAD

Mr Thomas Ambrose, exportateur, TNT Produce(Import/Export) Lmtd, Président de la Saint-Lucia Fresh Produce Exporters Association

Mr Felix Bisette, adhérent de Sunshine Harvest Cooperative

Mr Alphonsus Stanislas, président du conseil d'administration Bellevue Farmers Cooperative

Mr Tony Damas et Mr Tazan Marcel responsables de Roots Farm (ferme Rasta)

Mr Francis Gedeon, membre d'une ferme Rasta récemment installée

Mr Hary Atkinson, chef d'entreprise de transformation des produits agricoles

Dr Ricards, *Sunshine Harvest Farmer Cooperative*

Entretien avec les responsables de *Black Bay Farmer Group*

Mr Blondel, Président de *Belle Poule Cooperative Society*

Mr Gajadhar, Président de *St. Lucia Egg Producer Cooperative* et trésorier de *Belle Poule Cooperative Society*

Mr Pierre, secrétaire et Vice-Président de *St. Lucia Egg Producer Cooperative*

Mr Remy, secrétaire de *Belle Poule Cooperative Society*

Mr C.H. George, General Manager, Saint-Lucia Marketing Board

Mr Jn Baptiste Berenius

Mr Joseph Peltier, IICA

LISTE DES ABREVIATIONS

ADCU	Agricultural Diversification Coordinating Unit
BDD	British Development Division in the Caribbean
CAB	Commonwealth Agricultural Bureau International
CARDI	Caribbean Agricultural Research and Development Institute
CARICOM	Caribbean Community
CATCO	Caribbean Agricultural Trading Compagny
CCGA	Co-operative Citrus Growers' Association
CIDA	Canadian International Development Agency
CIRAD	Centre de Coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement
CIEPAC	Centre International pour l'éducation permanente et l'aménagement concerté
EDF	European Development Fund
EEC	Economic European Countries
IICA	Inter-American Institute for Cooperation on Agriculture
MOA	Ministry of Agriculture
NDF	National Development Foundation
NRI	Natural Resources Institute
OAS	Organisation of American States
OECS	Organisation of Eastern Caribbean States
SLDB	St.Lucia Development Bank
TROPRO	Tropical Products Support Project
UNDP	United Nations development Program
USAID	United States Agency for International Development
UWI	University of the West Indies