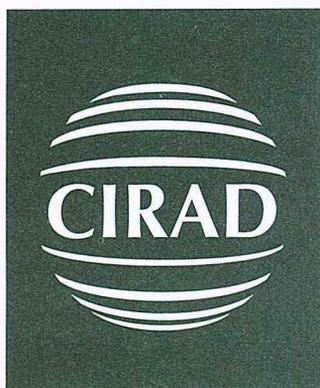

Département territoires,
environnement et acteurs
Cirad-tera



**Projet de relance de la production agricole dans la région
de Cabo Delgado**

**ANALYSE DE LA MISE EN PLACE DES
ASSOCIATIONS DE PRODUCTEURS DANS LA ZONE
DU PROJET LOMACO-MONTEPUEZ**

Rapport de mission à Montepuez, Mozambique

23 juillet - 9 août 1998

**Denis Sautier
Philippe Bonnal
Septembre 1998
CIRAD-TERA n°81/98**



Résumé

Le rapport rend compte de la mission conjointe d'appui au Secteur Formation du Projet Lomaco-Montepuez, dont les principaux objectifs étaient (i) d'analyser et de formaliser les résultats des diagnostics sur les associations en cours d'implantation et (ii) de proposer des actions sur la gestion des projets associatifs. Compte tenu des échéances liées à la gestion interne au projet, les activités se sont concentrées essentiellement sur le premier objectif. Le rapport présente successivement : les activités récentes réalisées par les associations, les premiers résultats des activités de commercialisation du coton et les propositions au Secteur Formation pour accompagner l'évolution des associations.

Mots - clés

FORMATION ; CONSEIL ; GESTION; ZONE COTONNIÈRE ; MOZAMBIQUE

Sommaire

| | |
|--|-----------|
| 1. Objectifs de la mission..... | 1 |
| 2. Point sur la mise en place des associations de la région de Montepuez..... | 1 |
| 2.1. Considérations préliminaires..... | 1 |
| 2.2. Actions menées par les associations de février à août 1998..... | 2 |
| Profil des associations et des associés | |
| Structuration interne et légalisation | |
| Gestion de la production | |
| Gestion des intrants coton | |
| Fonctionnement des commissions de commercialisation | |
| Premiers résultats de la commercialisation du coton-graine | |
| 3. Propositions pour l'accompagnement de l'évolution des associations..... | 8 |
| 3.1. Critères de différenciation des associations..... | 8 |
| 3.2. Essai de typologie des associations et stratégies d'intervention..... | 9 |
| 4. Introduction des thèmes de gestion dans les associations | 11 |
| 4.1 Remarques sur la diversité des itinéraires techniques coton..... | 12 |
| 4.2. La restitution de l'opération coton..... | 13 |
| 4.3. L'accompagnement des projets émergents..... | 14 |

Annexes

1. Calendrier de la mission
2. Première version du bilan de l'action du Service Formation LOMACO dans le domaine de l'appui aux associations de producteurs : "As associações de produtores na área de influência do projecto : uma reflexão de meio termo"
3. Localisation des associations de producteurs de coton de la région de Montepuez.

Liste des sigles et abréviations

| | |
|---------------|--|
| AFD | Agence Française de Coopération (France) |
| CA | Département Cultures Annuelles du CIRAD |
| CFA | Centre de Formation Agricole |
| CIRAD | Centre de Coopération Internationale de Recherche Agronomique pour le Développement (France) |
| CLUSA | Ligue des Coopératives des Etats-Unis |
| CNEARC | Centre National d'Etudes Agronomiques en Régions Chaudes (France) |
| DDA | Direction Distritale de l'Agriculture |
| DPA | Direction Provinciale de l'Agriculture |
| GPPE | Cabinet de Promotion des Petites Entreprises |
| IRAM | Institut de Recherche et d'Application des Méthodes (France) |
| INDER | Institut National du Développement Rural |
| TERA | Département Territoire - Environnement et Acteurs du CIRAD |

Remerciements

Nous voudrions exprimer tous nos remerciements aux membres de l'équipe de formation qui ont tout fait pour faciliter cette mission : MM. Moises Raposo, Francisco Adriano et Augusto Cebola.

1. Objectifs de la mission

Cette mission conjointe d'appui au Secteur Formation du Projet Lomaco-Montepuez, avait deux objectifs :

- Analyser et formaliser les résultats des diagnostics sur les associations des producteurs en cours d'implantation,
- Aborder avec l'équipe formation les aspects liés à la gestion des projets associatifs.

Elle fait suite à la mission de Mme Marie-Rose Mercoiret, qui, quelques mois plus tôt, a décrit de façon précise, les modalités d'émergence des associations et a formulé des recommandations pour assurer leur renforcement. Elle avait par ailleurs défini avec l'équipe Formation les repères méthodologiques pour élaborer des diagnostics au sein des associations et identifier les projets associatifs.

Cependant, compte tenu des échéances liées à la programmation interne du projet Lomaco-Montepuez et des missions d'évaluation des institutions de tutelle (INDER, AFD), ces objectifs ont quelque peu été modifiés en début de mission. Il s'est agit dès lors de **faire le point sur la situation des associations, alors que le projet se situe à mi-parcours**. Soulignons que le report de la réflexion sur la gestion des projets associatifs est d'autant plus justifié que les associations, au moment de la mission, étaient accaparées par la commercialisation du coton. Ce rapport actualise et précise donc le constat fait lors de la mission précédente

La mission a été effectuée de façon conjointe par Philippe Bonnal et Denis Sautier, mais selon des durées différentes, le premier consultant n'est resté qu'une semaine, du 23 juillet au 2 août, alors que le second a prolongé son séjour jusqu'au 9 août. Au cours de la mission, le temps a été réparti de façon équilibrée entre les visites aux associations et les séances de travail en salle avec l'équipe formation (voir calendrier de la mission en annexe 1). Une restitution des conclusions a été faite au coordinateur du Projet Lomaco - Montepuez, M. C. Henriques.

Un document de synthèse provisoire a été rédigé, il figure en annexe 2. Le rapport principal en reprendra les éléments les plus saillants.

2. Point sur la mise en place des associations de la région de Montepuez

2.1. Considérations préliminaires

Alors que le projet a déjà consommé la moitié de sa durée de vie - laquelle est particulièrement courte (4 ans) au regard de l'ambition de l'objectif affiché : relance de la production cotonnière de la moitié de la Province de Cabo Delgado - il a été jugé utile de réaffirmer la finalité et les objectifs du programme d'appui aux associations de producteurs.

La finalité du programme est bien de définir les conditions du développement

d'associations stables, capables de s'adapter aux évolutions du contexte économique, social et institutionnel. Il n'est pas, compte tenu du temps disponible, de stimuler la création du plus grand nombre d'associations de producteurs. Cette multiplication des associations est certes nécessaire, mais elle constitue une phase postérieure du processus de développement et les conditions de sa mise en oeuvre devront être étudiées en temps utile.

De manière opérationnelle, cette finalité se traduit par des objectifs précis. Au terme du projet, il s'agit de :

- disposer de quelques associations, de l'ordre d'une vingtaine, consolidées du point de vue de leurs pratiques de gestion, situées dans des environnements écologiques, sociaux et économiques divers représentatifs de la diversité des situations dans la zone sud de la Province de Cabo Delgado.
- disposer de méthodes et instruments validés d'appui à la création et au renforcement des associations de producteurs, lesquels seront à la disposition des opérateurs en charge de la promotion du mouvement associatif,
- d'avoir identifié les mécanismes et les structures capables de poursuivre le programme d'appui au développement et au renforcement des associations,
- d'avoir identifié et testé les offres de services, notamment financiers, capables d'assurer le développement des ménages et des activités économiques.

C'est au regard de ces objectifs qu'il s'agit d'analyser les résultats obtenus en matière d'appui aux organisations paysannes.

2.2. Actions menées par les associations de février à août 1998

Depuis février 1998, un travail considérable a permis le renforcement de la structuration des associations et leur engagement concret dans la gestion de la production, puis de la commercialisation du coton. Le profil de ces associations doit d'abord être précisé.

• Profil des associations et des associés

Comme l'a mis en évidence le rapport de M-R Mercoiret, un élément de motivation déterminant pour le démarrage d'un grand nombre d'associations a été la perspective pour les associés de bénéficier de services de la Lomaco: accès à des soles de "blocs coton" progressivement mises hors culture par le Secteur de production directe de la Compagnie ; service de mécanisation pour le travail du sol ; voire accès aux traitements insecticides aériens ou aux prêts de campagne.

Ces caractéristiques propres à la première génération d'associations se reflètent logiquement sur le plan de la localisation spatiale des 19 associations créées en 1998. Le schéma de localisation (Annexe 3) montre que celles-ci sont clairement regroupées à proximité des trois ensembles de "blocs coton" de l'entreprise : Namara, Nacuca, et Nanjua. Au total, 13 des 19 associations cultivent des zones de blocs rétrocédées par la Lomaco.

Cette localisation présente un avantage évident du point de vue du lancement des

associations. En effet ces cotoniculteurs sont particulièrement expérimentés : nombre d'entre eux étaient des coopérateurs, des associés de PUPIs, voire des salariés de l'entreprise. Leur connaissance du fonctionnement de la Lomaco et de l'organisation de la campagne de commercialisation du coton est certainement un atout pour la réussite associative.

Pour les prochaines campagnes cependant, il est important que le Secteur Formation puisse développer ses activités avec de nouvelles associations, situées en dehors de la zone d'influence directe des blocs Lomaco. En effet la culture du coton par les exploitations familiales est en pleine expansion dans la région : notamment dans les zones paysannes au Sud de Montepuez (régions de Namuno - Ucula - Machoca) ou dans les villages de migrants réinstallés. Le Secteur Formation devra donc compléter l'échantillon d'associations avec qui il travaille. Plus cet échantillon sera représentatif de la diversité des cotoniculteurs de la région, et plus les méthodes d'appui produites et les contenus de formation mis au point seront robustes et durables.

La taille des associations varie actuellement de 6 à 117 associés. Du fait d'un certain nombre de désistements au cours de la campagne écoulée, certains groupes se retrouvent temporairement en-dessous du minimum légal de 10 membres, requis pour la consolidation juridique de l'association. Toutefois, étant donné le taux attractif de 10% de ristourne octroyé par la Lomaco aux associations prenant en charge la commercialisation primaire du coton, et les résultats positifs d'ores et déjà enregistrés par les associations au cours de la première campagne, les demandes de nouveaux adhérents sont nombreuses. Le seuil de 10 adhérents n'en reste pas moins une contrainte permanente qui doit être respectée.

L'arrivée de nouveaux adhérents est perçue avec prudence, voire avec réserve, par la plupart des associations. Plusieurs ont évoqué un effectif souhaitable stabilisé autour de 20 à 30 adhérents. Elles se prononcent plutôt pour la création de nouvelles associations que pour une augmentation de leur taille.

Cela n'exclut pas l'idée de coopération entre associations. Au contraire, l'idée de "forum local" d'associations commence à faire son chemin dans certaines localités. Elle a été stimulée par l'observation directe de regroupements similaires dans la Province de Nampula, à l'occasion d'un voyage d'échanges organisé par le Secteur Formation Lomaco avec l'appui de la CLUSA. Par exemple, à Nanjua, les associations *1° de Maio* et *25 de Junho* ont construit ensemble un local associatif unique qu'elles utilisent en alternance.

L'Association *Ulima* représente un cas particulier puisqu'elle couvre une aire géographique plus importante que les autres et a pris l'option de s'organiser en conséquence, avec un groupe de coordination et trois groupes de base.

Concernant le profil des associés eux-mêmes, trois points principaux sont à relever.

D'abord la faible participation des femmes, au stade actuel de développement des associations.

Ensuite, les différences considérables entre les associations quant au degré d'alphabétisation de leurs leaders et de leurs membres de base. Si certains Présidents

analphabètes possèdent un leadership excellent, la maîtrise de la lecture et de l'écriture n'en est pas moins essentielle pour une bonne gestion associative de la commercialisation du coton. Trois situations ont été identifiées par le Secteur Formation :

- tous les dirigeants (c'est-à-dire les membres du conseil directeur, du conseil de contrôle et de la commission de gestion), et une majorité des adhérents, savent lire et écrire (4 associations);
- la majorité des dirigeants, et quelques adhérents, sait lire et écrire (2 associations);
- une minorité de dirigeants sait lire et écrire (13 associations). Dans 8 cas sur 13, ces dirigeants sont les seuls au sein de leur association à maîtriser l'écriture et la lecture.

L'importance stratégique de l'acquisition de ces compétences a été clairement perçue par le Secteur Formation de la Lomaco. En effet, un nouveau collaborateur, M. Augusto Cebola, a été engagé spécifiquement pour développer un programme d'alphabétisation fonctionnelle destiné en priorité aux associations. Ce travail bénéficiera de l'expérience de la CLUSA qui a initié un programme de même type dans la Province voisine de Nampula.

Le troisième aspect à mettre en relief est la richesse des expériences professionnelles antérieures acquises par de nombreux associés, dont plusieurs ont exercé des métiers techniques ou assumé des fonctions de coordination dans des coopératives ou des entreprises d'Etat. Ces savoir-faire, s'ils sont partagés, constituent certainement un atout important pour l'essor des associations dans la région de Montepuez. Le rôle du Secteur formation est à cet égard fondamental.

- ***Structuration interne et légalisation des associations***

L'une des premières actions des associations a concerné l'élaboration des statuts. Aidées par le Secteur Formation, 11 des 19 associations créées début 1998 ont pu mener ce travail à bien avant juillet. La structure retenue est basée sur 3 comités de 3 personnes: conseil directeur, conseil de contrôle, commission de gestion. Compte tenu de la rareté de revenus monétaires, le montant de cotisation annuelle fixé par les associés pour cette année de démarrage, a varié de 0 à 36 000 MT.

La tenue d'élections démocratiques pour le choix des représentants aux différents comités a constitué, de l'avis même des associés rencontrés, une étape importante pour la consolidation de l'organisation. Le vote à bulletin secret y a été mis en pratique, y compris pour les adhérents analphabètes (par le truchement d'une personne extérieure à l'association chargée d'écrire les noms). Dans un certain nombre d'associations, fautes de personnes formées, quelques membres ont été amenés à cumuler plusieurs fonctions.

La procédure de légalisation de l'association nécessite, outre la définition du statut et l'élection des dirigeants, de faire réaliser par un topographe puis reconnaître par un notaire un plan des parcelles, et de déposer un dossier au District. Cette démarche coûte au total environ 150 000 MT. Après le dépôt, un délai minimum de 6 mois est nécessaire pour obtenir la légalisation. Jusqu'ici une seule des 19 associations (*Ulima*) a réussi à franchir l'étape de dépôt du dossier.

L'absence de reconnaissance officielle peut faire obstacle à l'ouverture d'un compte bancaire. Le Secteur Formation de la Lomaco a donc effectué une médiation auprès du bureau local de la Banque Centrale du Mozambique (BCM), et obtenu l'accord pour l'ouverture de comptes bancaires à des associations non reconnues, sous condition que les mouvements de fonds

soient co-signés par trois dirigeants. En Juillet 1998, seule une association possédait un compte bancaire. Toutefois, cette situation devrait évoluer rapidement après le premier versement aux associations de la ristourne sur la commercialisation groupée du coton.

Sept associations sur 19 se sont fixées un siège social. Quatre d'entre elles ont déjà réalisé la construction d'un local spécifique.

- ***Gestion de la production***

La quasi-totalité des associations, soit 16 sur 19, ont signé avec la Lomaco un contrat préparé par le Secteur Formation spécifiant les surfaces cultivées en coton et l'utilisation prévue de produits de traitement (insecticides). Ce contrat inclut aussi dans certains cas la prestation d'autres services comme la préparation du sol mécanisée, la fourniture de semences ou le traitement aérien.

La capacité d'exécution du plan de production prévu peut être évaluée plus précisément dans le cas des 13 associations qui ont mis en culture des surfaces de coton dans les blocs rétrocédés par la Lomaco. Dans huit cas, ces associations ont atteint les objectifs qu'elles s'étaient fixées. Dans un cas, la Lomaco n'a pas pu fournir les tracteurs demandés. Pour les quatre associations restantes, la difficulté à recruter de la main d'oeuvre en temps voulu pour le désherbage, à une période où les cultivateurs donnent priorité à leur champ individuel, a conduit à une réduction des surfaces effectivement entretenues et récoltées. Le problème de main d'oeuvre pour l'opération critique de désherbage sera probablement récurrent, dans le cas de ces associations qui mettent en culture, après un labour mécanisé, des soles importantes de coton (50 à 100 hectares). C'est ce qui permet de comprendre la forte demande exprimée, pour l'achat groupé d'herbicides lors de la prochaine campagne.

Au total, la surface de coton récoltée en 1998 par les associations de la région de Montepuez doit s'élever à 705 ha.

- ***Gestion des intrants coton***

Les producteurs se déclarent très satisfaits de la prise en charge de la gestion des intrants par les associations. Les 16 associations qui ont assumé cette fonction dès 1998 n'ont semble-t-il rencontré aucune difficulté à établir une demande collective et à gérer la distribution des produits et des pulvérisateurs. La décentralisation de la gestion des intrants a permis un bon respect du calendrier de traitement. De plus, la forme de paiement des produits, effectué au litre de produit et non à l'hectare comme dans la cas de la gestion par le Secteur familial, s'est avéré avantageuse pour les adhérents.

Les résultats techniques sont probants eux aussi : Dans l'ensemble, les 16 associations responsabilisées ont réalisé en moyenne 5 traitements du coton, contre seulement 3,5 en moyenne pour les producteurs encadrés par le Secteur Familial de la Lomaco. Ces bons résultats moyens, bien qu'ils cachent une forte variation entre les associations, reflètent en fait à la fois la bonne technicité des adhérents de la première génération d'associations, et l'efficacité de la gestion associative.

Les raisons évoquées par les trois associations qui n'ont pas assumé cette activité en 1998 concernent essentiellement le manque de local de stockage adapté.

- ***Gestion des avances de campagne***

La Lomaco avait pour pratique de consentir des avances monétaires aux PUIs et aux producteurs individuels cultivant des surfaces importantes, afin de financer la main d'oeuvre des opérations de désherbage et de récolte. En 1998, 2 associations ont eu recours à ce mécanisme de financement pour le désherbage et 11 pour la récolte, à raison de 200 000 MT/ha. Ces prêts comportent un intérêt annuel de 25%, qui courent à partir du moment où la Lomaco obtient elle-même de la Banque les fonds nécessaires.

L'unique association ayant ouvert un compte bancaire avant juillet 1998, a choisi de demander un crédit direct de la banque pour financer la récolte. Elle a ainsi évité les délais de médiation par la Lomaco ; mais elle a dû supporter un taux d'intérêt plus élevé (taux annuel de 29,5 %). Ces expériences s'inscrivent dans un processus d'apprentissage des mécanismes du crédit, qui se révèle d'autant plus nécessaire que la compagnie cotonnière ne souhaite pas développer, mais plutôt réduire, son rôle d'intermédiaire financier.

- ***Formation et fonctionnement des Commissions de commercialisation***

La Lomaco a annoncé en mars 1998 sa décision de verser une ristourne de 10 % du prix du coton de première qualité aux associations qui prendraient en charge la classification, le groupage, le pesage, et le paiement du coton de leurs associés. C'est par conséquent en cours de campagne, que les associations ont eu à réagir à cette proposition. Malgré le peu de temps de préparation disponible, pas moins de 16 associations (sur 19) ont entrepris de se lancer dans cette activité, et ont mis en place en quelques mois avec succès l'ensemble des activités nécessaires à la vente groupée du coton. Seules 3 associations ont considéré qu'elles n'étaient pas encore assez mûres pour assurer dès cette année la commercialisation primaire.

Dans les 16 autres, fut d'abord créée une commission de commercialisation. Avec l'appui du Secteur Formation, un contrat de commercialisation entre l'association et la LOMACO a été mis au point et signé. Puis une formation a été organisée à l'intention de chaque commission de commercialisation. Au cours de cette session, toutes les étapes successives de la campagne de commercialisation - depuis la commande des sacs, jusqu'au paiement du solde net aux producteurs- ont été énumérées, décrites et discutées. Les fiches et documents de contrôle nécessaires au bon déroulement des opérations ont également été définis à cette occasion.

L'organisation par le Secteur formation de deux voyages d'étude permettant un échange direct entre les associations de Cabo Delgado et celles qui dans la Province de Nampula avaient déjà mené avec l'appui de la CLUSA des opérations de regroupement et d'achat du coton, a joué un rôle déterminant pour dynamiser le processus d'apprentissage. Onze associations de Montepuez ont participé à ces échanges d'expériences. L'une d'entre elles a même organisé et financé en juillet 1998 de façon entièrement autonome, un échange supplémentaire à l'intention de ses adhérents.

De l'avis des adhérents rencontrés par la mission, la prise en charge de la fonction de commercialisation par les associations s'est avérée, dans la pratique, plus facile que prévu. La principale contrainte est venue du nombre limité de lettrés dans certaines associations. Ici encore, l'expérience des membres de ces associations et leur forte proximité avec le fonctionnement de la Lomaco ont certainement été des facteurs de succès déterminants.

- *Premiers résultats de la commercialisation du coton-graine*

- *Du point de vue des associations*

Les opérations d'achat groupé et de transport du coton-graine des associations se trouvaient en pleine activité au moment de la mission. Le transfert, de la compagnie cotonnière aux associations, de l'organisation logistique des chantiers d'achat s'est fait sans difficultés majeures, en raison de l'expérience antérieure acquise par les producteurs. Il faut souligner aussi l'existence d'un système de communication performant entre les villages et la compagnie cotonnière (radio-téléphones).

Les principales limitations identifiées dans la maîtrise de la commercialisation ne concernent pas les opérations physiques (pesage, achat, transport), mais plutôt le contrôle financier. Ce sont, par exemple:

- des désaccords ou des incompréhensions entre l'association et la compagnie quant au montant des avances consenties par la Lomaco en cours de campagne et déduites lors du paiement du coton ;
- des cas d'engagement prématuré de l'association quant au montant à payer aux adhérents, avant de vérifier à l'usine de Montepuez le poids officiel du coton mesuré et le montant des avances à déduire ;
- la méfiance initiale de certains adhérents vis-à-vis de la commission de gestion ;
- le problème d'insécurité pour le transport de la paye du coton. En l'absence de comptes bancaires, celle-ci doit être transportée en liquide par les dirigeants de l'association, depuis l'usine de Montepuez jusqu'au village.

Ces difficultés ont été maîtrisées jusqu'ici et ne remettent pas en cause l'indéniable succès de l'opération de commercialisation primaire pour les associations de producteurs, qui en tirent un orgueil légitime.

Les quantités de coton-graine apportées à l'usine par les associations au 05.08.1998 totalisaient déjà 470 T, alors que seulement 11 des 16 associations engagées dans l'activité avaient livré leur production. Ces résultats dépassent largement les attentes, puisque la prévision d'apport provenant du secteur associatif pour 1998 était de 500 T .

Dans certains cas, et malgré les recommandations contraires du Secteur Formation, les associations ont même acheté du coton de producteurs non associés. En effet, la plupart des associations ont choisi de répercuter une partie de leur ristourne sur le prix au producteur et d'acheter le coton un peu plus cher (3 000 MT/kg, au lieu de 2 950 MT/kg payé par la Lomaco). Ces cas d'achat par les associations de coton de non-adhérents ont, logiquement, généré certaines tensions avec les agents locaux de la compagnie. Pour l'avenir, le risque existe de voir des associations s'approprier des ristournes correspondant à du coton de planteurs non associés. Cela peut avoir un impact négatif sur la différenciation sociale. Cela peut également jouer de façon positive, en stimulant la création de nouvelles associations.

- *Du point de vue de la Lomaco*

Au delà de la création d'associations de producteurs, la Lomaco est à la recherche d'une plus grande efficacité dans la commercialisation du coton, sur trois plans: les coûts, les délais et la qualité.

Nous ne disposons pas actuellement de données sur les coûts de commercialisation comparés du coton du Secteur familial et des Associations. Il serait pourtant intéressant de

chiffrer l'économie de coûts de gestion réalisée grâce aux associations.

En ce qui concerne les délais, les associations contribuent sans aucun doute à l'accélération des activités d'achat. Elles soulagent le travail des brigades d'achat de la compagnie, ce qui est particulièrement bienvenu en cette année 1998 où il est prévu, dans la Province de Cabo Delgado, une récolte de coton de 25% supérieure à celle de 1997. De plus le rythme d'exécution de la campagne de commercialisation gérée avec les associations est satisfaisant: au 05.08.1998, les associations avaient expédié à l'usine 470 T de coton-graine sur 500 T attendues (95%), tandis que le Secteur familial dans son ensemble n'avait rentré en usine que 6 511 T, sur 22 583 T attendues (28%).

Le coton de première qualité (classement au village) représentait à la date du 05.08.98, 98% du coton collecté par les associations. Toutefois ce pourcentage est également très élevé pour les autres catégories d'apporteurs et ne permet pas d'établir de conclusions comparatives. Cette classification n'a d'ailleurs pas de réelle signification et pourrait être modifiée à l'avenir au profit d'un classement en quatre catégories.

Les données disponibles, malgré leurs limites, confirment donc l'hypothèse d'efficacité commerciale des associations. Il convient cependant de bien préciser les différentes situations rencontrées, pour leur apporter un appui adapté et efficace.

3. Propositions pour l'accompagnement de l'évolution des associations

3.1. Critères de différenciation des associations

Malgré la brièveté de leur existence, les associations offrent une grande diversité. Cette différenciation des associations implique la nécessaire adaptation des contenus de formation. Sa caractérisation et son analyse sont essentielles pour adapter les modalités d'intervention et d'appui, que ce soit en terme de stratégie ou de méthode. A première vue, différents critères expliquent cette diversité.

(i) La nature économique et sociale de l'association

Deux cas de figure sont identifiables : organisation familiale et organisation entrepreneuriale. Logiquement la première forme institutionnelle constitue le cas général ; l'objectif de l'association est de faciliter l'accès des adhérents aux facteurs de production et aux services (intrants, terre des anciens blocs, préparation mécanique du sol) nécessaires à la mise en culture d'une sole cotonnière de petite taille, de diminuer les frais de commercialisation, de capter la ristourne et de mettre en place des projets associatifs. Une seule association, *Agrinac*, relève nettement de la seconde forme institutionnelle. Ne regroupant que 6 adhérents, elle s'est constituée autour d'un projet productif (coton, maïs) de grande taille, basé sur le travail salarié et la captation de financements exogènes. Les adhérents ne sont pas des exploitants agricoles. Les gains obtenus sont redistribués entre les membres du groupe ou réinvestis.

(ii) L'expérience des dirigeants en matière de gestion d'activités collectives

En général, les dirigeants fraîchement nommés n'ont que peu d'expérience en matière de gestion d'organisation. Seules deux associations se situent dans le cas inverse ; leurs responsables assument, ou ont assumé, des responsabilités de gestion d'entreprise et/ou de projets.

On retrouve ici l'association *Agrinac* citée antérieurement ; s'y adjoint l'association, *Ulima*, composée d'anciens combattants et fonctionnaires qui ont bénéficié d'une dotation foncière au terme du conflit armé. Les adhérents de cette dernière association, et surtout ses responsables qui proviennent de diverses régions du pays, ont eu précédemment des occupations fort différentes, certains ont été en charge de projets économiques de grande envergure à un niveau régional, voire national.

(iii) La capacité de mobilisation des dirigeants

Souvent l'élection du Président de l'association n'a pas répondu à un critère opérationnel. La personne choisie est fréquemment un senior dont la respectabilité est reconnue. Les autres membres du bureau - trésorier, gérant, "fiscal" - sont, quant à eux, plus souvent élus selon un critère d'efficacité. Dans la majorité des cas, cette formule semble donner de bons résultats. Il n'en demeure pas moins qu'il existe une grande diversité de la capacité opérationnelle des bureaux exécutifs, que ce soit du point de vue de la mise en place des chantiers de commercialisation, de la discussion des projets associatifs, de la gestion des activités ou, plus simplement de la maîtrise de la lecture, de l'écriture et du calcul.

De façon plus précise, quatre associations connaissent des difficultés avec leurs représentants : *Eduardo Mondlane, 4 de outubro de Sivaca, Impiri et Nacaca*. En ce qui concerne les deux premières, il semblerait que les difficultés résident dans la clarification du projet commun et dans le faible niveau d'initiative des représentants en regard des attentes des adhérents. Les deux autres associations, quant à elles, se trouvent dans une situation encore plus compliquée puisqu'elles n'ont pas réussi ni à définir des règles claires au sein du groupe à mettre en place - ne serait-ce que d'arrêter le nombre définitif d'adhérents -, ni à faire émerger un projet commun consensuel.

(iv) La mobilisation des adhérents

L'intérêt de se regrouper pour prendre en charge collectivement la commercialisation du coton et développer des activités économiques complémentaires est perçu de façon nette par les adhérents dans la majorité des cas. Ce n'est pourtant pas le cas pour quelques 6 associations, *Mpaka, Josina Machel, Iero de maio de Nacaca, 19 de outubro de Nacololo, Impiri, Nacuca*. Pour les 4 premières, les adhérents se reposent fortement sur leurs représentants. Cependant, il n'y a pas désintérêt de leur part, mais peut-être une confiance excessive qui limite les échanges au sein du groupe. Il convient de souligner que cette situation, où le contrôle social est pratiquement absent, est propice à l'apparition de tricherie. Pour les deux dernières, nous l'avons déjà souligné, la faible motivation des adhérents est liée à la difficulté des élus à clarifier les enjeux de l'organisation et du projet collectif.

3.2. Essai de typologie des associations et stratégies d'intervention

Le croisement de ces critères conduit à distinguer 6 groupes d'associations dont les besoins, en termes de formation des hommes et d'appui au fonctionnement, sont plus ou moins spécifiques.

(i) **Groupe 1 : associations entrepreneuriales.** Ce groupe est actuellement limité à une seule association : *Agrinac*. Bénéficiant d'une bonne information, d'une forte capacité de gestion, de liens très forts avec les autres acteurs économiques (commerçants, transporteurs, secteur bancaire), cette association est autonome. Il s'agit pour l'instant d'un cas particulier dont l'objectif se différencie assez nettement de ceux des associations de producteurs dans le cadre du

projet de développement. Elle ne nécessite pas d'appui particulier outre l'information en matière de législation. Compte tenu du caractère tout à fait particulier de cette organisation, il n'y a pas lieu de consacrer beaucoup de temps et de moyens pour faciliter son développement. Si ce type d'organisation devait se multiplier, il serait nécessaire d'analyser de façon approfondie l'intérêt de les prendre en compte et le rôle qu'elles pourraient jouer dans le processus de développement.

(ii) **Groupe 2 : associations familiales à forte capacité de gestion.** Ce groupe est également limité à une seule association, *Ulima*. Le niveau de formation et d'information de ses membres, et plus particulièrement de ses dirigeants, la différencie fortement des autres associations. Elle jouit d'un ascendant certain, poussant les dirigeants à s'octroyer un rôle d'encadrement des autres associations de la région. La commercialisation du coton est analysée comme un tremplin vers d'autres activités économiques de plus grande envergure, telles que l'aménagement d'un périmètre irrigué, l'implantation d'une scierie, la promotion de l'élevage pour la production de viande et de lait, etc. Mais son principal intérêt, aux yeux du Président est avant tout son impact fédérateur et structurant. Le Président juge que la ristourne du coton ne constitue pas une source financière suffisante pour mettre en place les projets productifs et une recherche de financement doit être mise en place. Il est certain que ce type d'association peut constituer un atout majeur pour le développement local et l'appui au mouvement associatif. Comme dans le cas antérieur, l'appui principal dont nécessite ce type d'association est d'ordre législatif, notamment en ce qui concerne les modalités de la constitution et de la légalisation du groupement. Cependant, toujours selon le Président, les formations à la gestion et à la formulation des projets associatifs sont jugées de grande utilité. Mais, au delà de ces activités, reste la nécessité de définir clairement, au sein du projet, le rôle dévolu à ce type d'associations dans le processus de développement et notamment les prestations qu'elles pourraient assurer auprès des autres associations. Une réflexion est nécessaire dans ce sens afin d'éviter une confusion dans les initiatives de l'association et de l'équipe de formation, confusion génératrice, au mieux, de pertes de temps et, au pire, de tensions.

(iii) **Groupe 3 : associations familiales sans expérience de gestion.** Avec 9 associations, ce groupe rassemble la majorité des associations¹. Les représentants jouissent d'une bonne reconnaissance de la part des adhérents et sont capables d'animer un travail collectif autour de la commercialisation du coton. Le niveau de formation des adhérents est très variable, avec souvent un poids important de non alphabétisés. Les représentants, eux, maîtrisent le plus souvent écriture, lecture et calcul. L'intérêt commun autour d'un projet collectif bien compris et la prise de conscience de la faible expérience de gestion rend le dialogue avec l'équipe de formation très facile. L'appui de cette dernière porte sur divers points, tels que : le fonctionnement du groupe, la planification, le contrôle des activités, l'analyse des projets productifs hors coton, la formation à la gestion, l'alphabétisation fonctionnelle.

(iv) **Groupe 4. Associations à faible participation des adhérents.** 4 associations, *Mpaka*, *Josina Machel*, *Iro de Maio de Nacaca*, *19 de outubro de Nacocolo*, se trouvent dans ce groupe. Bien que les représentants soient assez dynamiques, les adhérents ont, pour des raisons qui restent largement à identifier, des difficultés pour s'insérer dans le projet collectif et s'impliquer dans les propositions des dirigeants. Une des raisons évoquées par l'équipe de formation est l'importance des adhérents non alphabétisés et la difficulté qu'ils éprouvent pour suivre les explications de leurs représentants. Les appuis du service formation, outre les formations

¹*N'Ropa*, *Iro de junho de Nararange*, *Liga*, *Minua*, *Iro de maio de Nacuca*, *Mahera*, *Mecute*, *25 de junho de Nanjua*, *Iro de maio de Nanjua*.

antérieurs, doivent être orientés également vers le renforcement de la cohésion sociale et l'alphabétisation fonctionnelle.

(v) **Groupe 5. Associations ayant des difficultés de représentation.** Les deux associations, *Eduardo Mondlane* et *19 de Outubro de Nacololo*, qui intègrent ce groupe connaissent des difficultés soulignées antérieurement. En terme d'appui, il s'agit d'aider les représentants à préciser leurs fonctions et leurs responsabilités. Un rapprochement avec des représentants d'autres associations peut faciliter leur formation.

(vi) **Groupe 6. Associations en difficulté.** Ce groupe rassemble deux associations, *Impiri et Nacuca*, qui, jusqu'au moment de la mission, n'avaient pas réussi à se structurer suffisamment pour assurer le chantier de commercialisation. Il y a donc échec. La raison la plus évidente est l'incapacité des représentants à prendre les décisions qui s'imposent sur l'organisation (arrêter le nombre d'adhérents, définir le niveau de la cotisation, décider de la répartition des responsabilités, etc.), le projet (conduire une discussion définitive avec la Lomaco) et la mise en place des activités (réaliser les démarches nécessaires à la légalisation de l'association, etc.). Pour l'équipe de formation, il s'agit en premier lieu de comprendre les facteurs qui justifient cet état de chose, de remettre en oeuvre le processus d'explicitation du projet et de formation de base des adhérents et des dirigeants. Il est certain que le programme d'alphabétisation fonctionnelle est ici central pour accroître les capacités de compréhension et de participation des membres du groupe.

Cette rapide typologie (sans doute restrictive) illustre la diversité des situations actuelles des associations et les difficultés qui doivent être surmontées. Son principal intérêt est d'identifier des besoins particuliers en terme de formation, besoins pour lesquels l'équipe permanente doit élaborer des réponses adaptées, allant du simple échange de vue dans le cas des associations les plus avancées, à la reprise des formations de base et à la discussion approfondie des projets avec les organisations éprouvant le plus de difficultés. La diversité des situations pousse donc à compléter les formations générales par des séances plus ciblées selon les caractéristiques des publics pris en compte. Ces formations spécifiques devront être incluses dans la programmation des activités relatives à la campagne agricole 98-99.

4. Introduction des thèmes de gestion dans les associations

La mise en place rapide des activités des associations et l'effet démultiplicateur de leur première campagne de commercialisation primaire du coton, conduisent à préparer activement l'introduction des thèmes de gestion dans les activités du Secteur formation. Plusieurs axes peuvent d'ores et déjà être repérés pour le développement de ces activités. Le premier concerne la gestion des itinéraires techniques de la culture du coton, pour laquelle les associations disposent de données précises sur les coûts en intrants et les rendements: l'analyse de ces données peut aider à orienter les choix en matière d'intensification de la production. Le deuxième axe concerne bien sûr la gestion de l'opération de commercialisation du coton elle-même, et d'abord l'organisation de la restitution des comptes de campagne. Enfin, la formation et les méthodes de gestion doivent porter également sur l'utilisation de la ristourne consentie aux associations par la Lomaco, qui peut servir à la mise en place de projets associatifs très divers.

Pour les raisons mentionnées plus haut, ces thèmes ne seront évoqués dans ce rapport que de façon assez brève. Ils feront l'objet ultérieurement d'appuis ou de missions spécifiques.

4.1. La diversité des itinéraires techniques coton choisis par les associations

En matière de culture cotonnière, les pratiques culturales des adhérents varient sensiblement d'une association à l'autre. A partir des données collectées par l'équipe de formation, il est possible d'identifier quelques-uns des itinéraires techniques utilisés et d'en mesurer les performances.

Tableau 1 :
Rendement, coût direct et marge brute en équivalent Kg/ha
de 5 itinéraires techniques réalisés par 3 associations

| Associations | Itinéraires Techniques | Rendement (Kg/ha) | Coût direct (equiv. Kg/ha) | Marge brute (equiv. Kg/ha) |
|--------------|--|----------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| Sivaca | Préparation sol mécanique- Semis mécanique - Semences delintées 3 sarclages manuels - traitement aérien - 6 traitements insecticides récolte main oeuvre salariée | 1335 | 720 | 615 |
| | Préparation sol mécanique- Semis manuel - Semences non délintées 3 sarclages manuels - traitement aérien - 6 traitements insecticides récolte main oeuvre salariée | 1005 | 693 | 312 |
| Mahera | Préparation sol mécanique- Semis mécanique - Semences délintées 3 sarclages manuels - 3 traitements insecticides récolte main oeuvre salariée | 1194 | 423 | 768 |
| | Préparation sol mécanique- Semis mécanique - Semences délintées 2 sarclages manuels - herbicide 3 traitements insecticides récolte main oeuvre salariée | 1691 | 557 | 1134 |
| Marange | Culture manuelle- Semences non délintées- 3 sarclages manuels- 6 traitements - récolte main oeuvre familiale | 524 | 106 | 418 |

Comme on peut en juger sur le tableau précédent qui concerne la mise en valeur des anciens blocs rétrocédés par la Lomaco², les associations ont fréquemment choisi des itinéraires techniques basés sur l'utilisation d'intrants et la prestation de service : préparation mécanique du sol et/ou utilisation de traitement aérien. Les résultats sont très variables. On observe que l'intensification en capital ne se traduit pas toujours par une augmentation significative de la productivité. Ainsi, dans les cas pris en compte, si le rendement varie de 1 à 3, on observe que le coût/ha varie de 1 à 7, annihilant parfois le gain de productivité dû à la consommation de service. Ainsi, le choix de ces itinéraires techniques, plus intensifs en capital, donne-t-il lieu à une augmentation du risque. Cela peut apparaître logique du fait que cette pratique ne repose pas sur une analyse globale de l'élaboration du rendement mais uniquement sur la substitution de la main d'oeuvre familiale. Notons par exemple qu'aucun de ces itinéraires n'inclut de restitution minérale.

L'analyse et la discussion des résultats obtenus au sein des associations nous semblent constituer une piste de travail intéressante pour les services d'encadrement du projet Lomaco - Montepuez, devant permettre d'approfondir, avec les adhérents, progressivement les aspects techniques.

4.2. La restitution de l'opération coton

La transparence des comptes de résultat de l'opération de vente groupée du coton est une condition incontournable de la consolidation des groupes. Elle doit être assurée dans un délai rapide après le paiement des adhérents individuels, et si possible avant que ne soient engagées des dépenses liées à de nouvelles activités (petits projets productifs, investissements..).

Les gestionnaires des associations rencontrés par la mission organisaient de façon claire et rigoureuse l'information comptable de l'opération coton (avances, valeur de la production, paiement net) sous la forme de tableaux dans des cahiers. Mais ils n'avaient pas systématiquement mis en place de grand livre comptable, incluant l'ensemble des dépenses et des rentrées monétaires de l'association. Les responsables des commissions de commercialisation semblent bien maîtriser le calcul du paiement net à chaque producteur (après remboursement des avances), mais il conviendrait de travailler avec eux pour préparer ensuite une restitution globale à l'Assemblée générale de l'association, en prenant en compte la totalité des paiements coton effectués, ainsi que les autres dépenses effectuées par l'association.

Les sommes en jeu ne sont pas négligeables, puisque la récolte attendue varie suivant les associations de 7 à 100 tonnes de coton-graine. Cette restitution des comptes, organisée de façon pédagogique avec le recours à des supports visuels, est donc essentielle. Ce doit être la priorité du Secteur formation pour la période qui suit la récolte du coton.

La restitution des comptes de l'opération coton pourrait également servir utilement de base à une réflexion des adhérents pour l'étape suivante : à savoir les choix de répartition des bénéfices issus de la ristourne. Les trois grandes options qui doivent être arbitrées par chaque groupe sont la capitalisation (compte bancaire de l'association), la redistribution (par exemple, augmentation du prix d'achat du coton, gratification des membres de la commission de

² L'exploitation est réalisée de manière individuelle après répartition de la terre rétrocédée par la Lomaco, mais les prestations de services de la compagnie sont réalisées pour l'ensemble des exploitants, limitant de ce fait la diversité des pratiques individuelles.

commercialisation...), et l'investissement (dans de petits projets productifs ou sociaux).

Grâce à l'essor actuel du coton dans la région de Montepuez, la disponibilité monétaire accrue au niveau des ménages, et inédite au niveau des associations, devrait en effet logiquement susciter l'émergence de nombreux projets, qu'ils soient modestes ou ambitieux, individuels et collectifs, productifs ou bien sociaux, autofinancés ou non. Le choix et l'exécution de ces projets nécessiteront un accompagnement.

4.3. L'accompagnement des projets émergents

L'aide à la décision et à la gestion concernant l'utilisation des fonds de la ristourne coton constituera au cours des prochaines années l'un des axes d'intervention importants du Secteur formation.

Cette question rejoint d'une façon plus générale le thème de la gestion des fonds propres des associations. Avant la première ristourne de la vente du coton, celles-ci n'avaient pour ressources propres que les cotisations de leurs membres, toutes inférieures à 40 000 MT - sauf pour l'association *Ulima* qui est la seule à avoir pu financer sa démarche de légalisation. Quelques associations ont même renoncé à faire payer une cotisation en 1998. Les dépenses des associations se sont donc généralement limitées aux frais minimum de déplacements et de papeterie. L'association *1° de Maio* de Nacuca, la plus nombreuse (124 membres) a toutefois investi dès cette année une partie de ses fonds propres pour un projet de boulangerie (achat de farine et vente de pain au village). Mais ce projet a dû être arrêté faute de demande, car lancé par erreur au moment de la récolte du maïs vert, qui substitue le pain dans la consommation. Une autre association, *Ulima*, a démarré une activité encore modeste de sciage manuel de planches, qui est placée sous la responsabilité d'un groupe.

On peut s'attendre à ce que ces activités initiales prennent une toute autre ampleur à partir de la réception par les associations de leur ristourne de 10% à valoir sur le coton vendu à la Lomaco. Ces ventes devant totaliser, suivant les associations, de 7 à 100 tonnes de coton-graine, la ristourne attendue variera en effet de 2,1 à 30 millions de MT.

A l'époque de la mission, qui coïncidait avec la collecte du coton et avec le premier paiement de la ristourne, peu d'associations avaient pris position quant aux choix cités plus haut, entre capitalisation, redistribution et investissement. Seul le prix d'achat du coton-graine avait été fixé, généralement en arrondissant le prix officiel (2 950 MT/kg) à 3 000 MT/kg. Une seule association (*Ulima*) a fait le choix de la redistribution en fixant le prix d'achat à 3 100 MT/kg. Les décisions concernant la rémunération ou non de la Commission de commercialisation, l'ouverture d'un compte bancaire, le montant à placer en épargne, ou encore l'investissement dans de nouvelles activités (commerce, transformation de produits...), restaient largement à discuter. La plupart des associations adoptaient une attitude prudente, semblant vouloir être sûres de toucher concrètement la somme de la ristourne, avant de planifier son utilisation. Ce désir notable de procéder par étapes et de faire d'abord la preuve de la réussite au stade de la commercialisation, nous semble un signe de réalisme et un mode d'action qui permet de susciter la confiance croissante des associés et de respecter le rythme des dynamiques collectives.

Si les décisions collectives ne sont pas prises, les idées des associés et des dirigeants n'en sont pas moins nombreuses. Les discussions font apparaître nombre de projets potentiels, qui peuvent se répartir en deux catégories:

- les petits projets pouvant être auto-financés avec le montant de la ristourne. Il s'agit de projets de cycle court, souvent liés à des opérations d'achat et revente (par exemple: maïs ou cossettes de manioc pour la sécurité alimentaire, poisson séché pour la confection des sauces), parfois d'utilité sociale plus qu'économique (pharmacie villageoise). Ils comportent dans certains cas des opérations de transformation (préparation et vente de boisson alcoolisée ; fabrication de seaux métalliques). L'achat de semences pour l'introduction de nouvelles cultures telles que le tournesol est également cité.
- les projets productifs plus importants, faisant nécessairement appel à des financements extérieurs : acquisition de moulins à céréales, agriculture irriguée, achat de tracteur...

La mission n'a pas énuméré tous les projets, ceux-ci n'ayant en général pas encore été soumis à discussion dans les associations, et étant d'un niveau de maturité et de factibilité hétérogène. Quel que soit le type de projet -autofinancé ou faisant appel à l'obtention à terme d'un crédit-, une démarche d'aide à l'élaboration et à la décision n'en doit pas moins être progressivement mise en place par le Secteur formation .

Dans un premier temps, le Secteur formation pourrait aider l'association à formuler et à hiérarchiser les questions-clés sur le projet ou les projets en présence, comme cela avait été fait lors de la mission de M-R Mercoiret pour le cas du projet de boulangerie de Nacuca. Le schéma proposé alors peut servir de base et être adapté pour élaborer ces questions. Les associations pourraient se charger ensuite de préciser les éléments de réponse, pour aboutir avec l'appui du Secteur formation à un tri et, pour les idées les plus robustes, à un premier chiffrage simulé. Plusieurs passages sont possibles, en obtenant à chaque discussion un degré de précision croissant, aboutissant à une véritable étude de factibilité.

Le test de cette séquence auprès de trois ou quatre associations permettrait de disposer d'exemples régionaux concrets, chiffrés et contextualisés, qui seraient le support pour organiser en 1999 une session de formation des associations à l'élaboration de projets.

Il est important que cette méthode ait la souplesse nécessaire pour prendre en compte et valoriser la diversité des projets émergents, dont la liste ci-dessus donne un aperçu et dont les objectifs peuvent être sociaux en même temps qu'économiques.

5. Conclusion

La mission a pu vérifier l'avancement considérable de la structuration interne et de la mise en place des activités des 19 associations de producteurs de coton actuellement actives et appuyées par le Secteur formation de la Lomaco. Pas moins de 16 d'entre elles se sont lancées en cours de campagne dans la gestion des intrants coton et dans l'organisation de la commercialisation groupée du coton-graine, grâce à l'attrait de la ristourne proposée par la Lomaco. Le volume mis en marché par ces associations représentera, dès cette première année, plus de 500 tonnes de coton-graine.

Les fortes différences existantes entre les associations rendent nécessaire la mise en place par le Secteur formation de stratégies d'intervention différenciées. Six types d'associations ont été identifiés. Les grandes lignes d'action du Secteur formation ont été discutées pour chacun d'entre eux.

Les thèmes de gestion sont appelés à occuper une place croissante dans l'accompagnement des associations, qu'il s'agisse de l'analyse économique des itinéraires techniques de production du coton, de l'organisation et de la restitution comptable de l'opération de vente groupée, ou encore de l'élaboration et de la mise en oeuvre de projets associatifs financés ou co-financés par la ristourne coton. Ces appuis de gestion doivent également prendre en compte la diversité des situations existantes et des projets.

La plupart des associations accompagnées en 1998 mettent en culture des terres rétrocédées par la Lomaco. Elles ont fait la preuve de leur capacité d'initiative et de leur connaissance des mécanismes de fonctionnement de la campagne de production et de vente du coton. Pour la campagne suivante, il est souhaitable d'augmenter modérément le nombre d'associations suivies par le Secteur formation, afin d'améliorer la représentativité de cet échantillon, et d'inclure des associations originaires des zones paysannes moins familiarisées avec le fonctionnement de l'entreprise cotonnière.

Annexe 1

Calendrier de la mission

23 et 24 juillet

- Déplacement Ph. Bonnal : Montpellier - Paris - Johannesburg - Maputo

25

- Réunion Ph. Bonnal avec M. C. Henriques
- Rencontre avec D.Sautier
- Discussion C. Henriques, D. Sautier et Ph. Bonnal

26

- Déplacement : Maputo - Pemba - Montpuez
- Discussion avec H.Reneaud

27

- Séance de travail à Montepuez : M. Raposo, Francisco Adriano, Augusto Cebola, D. Sautier et Ph. Bonnal : discussion de l'évolution des associations

28

- Visite association : Mecute
- Visite association : Impiri
- Séance de travail : Définition de la typologie des associations

29

- Visite association N'Ropa
- Visite Chimpembe
- Séance de travail : Définition de la structure de l'étude sur les associations

30

- Séance de travail à Mapupulo : Discussion programme d'appui aux associations
- Ph. Bonnal : Installation programmes informatiques de gestion des images numériques
- D. Sautier : poursuite discussion sur l'étude association

31

- Séance de travail à Montepuez : Analyse des itinéraires techniques coton
- Ph. Bonnal : Déplacement Montpuez - Pemba - Maputo

1/Août

- Ph. Bonnal : réunion avec C.Henriques, restitution de la mission
- D.Sautier : Visite à Nanjua: Unité de production du Secteur familial Lomaco; visite de l'association Mahera ; réunion conjointe à Nanjua avec les associations 1° de Maio et 25 de Junho

2/8

- Ph. Bonnal : Déplacement Montpellier - Johannesburg - Paris - Montpellier
- D. Sautier : Visite du marché de Montepuez. Rapport.

3/8

- D. Sautier : Centre de formation de Mapululo: documentation comptable des associations
- Discussion avec C.Henriques, M. Raposo.

4/8

- Rédaction du document de bilan.
- Séances de travail avec les associations venant recevoir leur paye à l'usine.

5/8

- Visite association: 1° de Maio de Nacuca
- Réunion avec association: Mararange Minua. Discussion sur l'utilisation de la ristourne et la préparation des projets productifs.

6/8

- Rédaction du document de bilan.

7/8

- Montepuez : entretien avec le gérant de l'agence de la Banque Centrale du Mozambique et M.Raposo.
- D. Sautier : Déplacement Montepuez - Pemba - Maputo.

8/8

- D. Sautier: Déplacement Montpellier - Johannesburg - Paris - Montpellier .

ANNEXE 2

PROJECTO DE RELANCE DA PRODUÇÃO AGRÍCOLA NA REGIÃO SUL DE CABO DELGADO
AFD - INDER - LOMACO

AS ASSOCIAÇÕES DE PRODUTORES NA ÁREA DE INFLUÊNCIA DO PROJECTO :

UMA REFLEXÃO DE MEIO TERMO

Versão provisória
Agosto de 1998

1. SUMÁRIO
2. INTRODUÇÃO
3. A SUA SITUAÇÃO ACTUAL DAS ASSOCIAÇÕES
4. ACTIVIDADES DO SECTOR FORMAÇÃO JUNTO ÀS ASSOCIAÇÕES
5. TIPOLOGIA DAS ASSOCIAÇÕES
6. ESTRATÉGIA DE INTERVENÇÃO PARA O PRÓXIMO PERÍODO
7. CONCLUSÕES

1. SUMÁRIO

O presente relatório tem por objectivos :

- rever e analisar as actividades realizadas até Agosto de 1998 pelo Sector Formação do “Projecto de Relance da Produção Agrícola na Região Sul de Cabo Delgado” (AFD – INDER – LOMACO), no que diz respeito ao fomento, apoio e acompanhamento a Associações de Produtores (AP), e
- realizar uma reflexão prospectiva visando nortear os desdobramentos deste trabalho durante o segundo período do Projecto.

Este documento pretende subsidiar a reunião de avaliação de meio termo do Projecto, a ser realizada com a participação das Autoridades provinciais e distritais assim como do INDER, da LOMACO e da AFD.

Constitui um documento de reflexão da equipa do Sector Formação, que poderá subsidiar a troca de ideias com os demais Serviços e Sectores da LOMACO, assim como com órgãos governamentais e não-governamentais.

Cabe agradecer a colaboração de vários órgãos e entidades no processo relatado neste relatório, entre os quais a CLUSA em Nampula, por seu apoio eficiente na área de apoio às Associações.

2. INTRODUÇÃO

21. Breve histórico do projecto e do Serviço Formação

O “Projecto de Relance da Produção Agrícola na Região Sul de Cabo Delgado” teve início em Setembro de 1996 e tem uma duração de 4 anos, até Setembro 2000. Os seus objectivos constam no Convénio assinado entre o INDER e a LOMACO:

- relançar a produção do sector familiar, procurando aumentar a produtividade dos cultivos de rendimento (algodão) e dos cultivos alimentares nos distritos de Ancuabe, Namuno, Balama e Montepuez ;
- recuperar e fazer a manutenção das estradas rurais para o estabelecimento de relações comerciais e de parceria equilibradas entre a LOMACO e as organizações dos produtores ;
- conduzir actividades de pesquisa aplicada ;
- aumentar a capacidade das organizações de produtores em defesa dos seus interesses ;
- contribuir para o estabelecimento de relações comerciais e de parceria equilibradas entre a LOMACO e as organizações dos produtores.

Para lograr esses objectivos a LOMACO desenvolveu a partir de 1996 uma série de cursos dirigidos a públicos variados. Em Novembro de 1996, optou por criar um Serviço Formação constituído por dois profissionais. O trabalho do Serviço Formação, em relação com o Sector Familiar da LOMACO e com o Serviço de Investigação, está dirigido a 2 linhas principais : i/ formação técnica de agricultores e extensionistas (manejo das machambas de algodão e culturas alimentares, conservação dos produtos, etc.) e ii/ actividades de promoção das Associações de produtores.

O presente relatório focaliza esta segunda linha de actividade.

22. Porque promover Associações de produtores ?

O interesse para promover e acompanhar Associações de produtores (APs) está fundamentado em motivos complementares, de acordo com os diferentes protagonistas do Projecto :

- A população local na zona do Projecto, particularmente os produtores do Sector familiar, vem enfrentando inúmeras dificuldades ligadas às condições de produção (falta de insumos agrícolas, excepto para o algodão; quase inexistência do acesso ao crédito ; trabalho das machambas realizados manualmente ; carência de vias e de meios de transporte rural), assim como às condições de vida nas aldeias (pobreza, e carências de acesso água, saúde, e a serviços de comercio rural, moagem..). As soluções a essas dificuldades dificilmente podem ser encontradas num nível individual ou familiar, o que pode levar os produtores a optar por ações colectivas e a organizarem. Em termos sócio-culturais, a zona do Projecto é globalmente homogénea, principalmente Makua, com aldeias de tamanho importante. Cabe notar que experiências anteriores de cooperativismo influenciam negativamente a percepção dos produtores em relação à ideia de organização.

- A LOMACO mudou nos últimos anos a sua filosofia de trabalho, reduzindo fortemente as áreas de algodão em produção directa e através de produtores integrados (PUPI), e apostando na dinâmica do setor familiar. A produção de algodão-carçoço do Sector Familiar cresceu de 3 168 T em 1993 para 15 300 T em 1997; o numero de produtores familiares quadruplicou no mesmo período, de 10 008 para 42 671. Para a campanha 1998, estima-se que o Sector Familiar contribuirá com 62 000 produtores e com 22 000 T de algodão em carçoço (+ 50 %). Esta evolução está acompanhada por uma reflexão sobre as organizações de produtores. As Associações constituem para a empresa uma oportunidade para facilitar a assistência técnica aos produtores (fornecimento de insumos, previsão da produção), e simplificar a comercialização do algodão, aliviando a carga de trabalho das brigadas de compra da empresa. Espera-se também que esta agilização das diferentes operações da campanha incentive o plantio precoce e a realização de tratamentos em tempo útil, ambos factores determinantes para o rendimento e a qualidade do algodão.
- O INDER, órgão responsável pela supervisão do Projecto, também vem sublinhando, através dos seus relatórios trimestrais, o papel das organizações de produtores para “melhorar a articulação entre a empresa e os produtores, aumentar a produção e a produtividade dos produtores, reduzir as despesas de comercialização e de abastecimento em insumos, e melhorar as condições de vida das aldeias” (Relatório de supervisão, agosto de 1997). Esta visão é compartilhada pela AFD.

A promoção das AP aparece portanto como um elo fundamental no processo de evolução da região para melhores condições de produção e de vida, bem como para a implementação pela LOMACO de uma estratégia de parceria com o Sector familiar, visando além da produção algodoeira, o desenvolvimento rural regional.

3. A SITUAÇÃO ACTUAL DAS ASSOCIAÇÕES

Os agricultores responderam de forma rápida e significativa às propostas de organização que lhes foram feitas pelo Projecto: Em seis meses (março-agosto de 1997), 19 associações foram formadas em 15 aldeias, agrupando a mais de 1000 produtores (1045, conforme levantamento feito em Março de 1998). Consciente da importância estratégica do sucesso destas primeiras associações para a dinâmica geral do processo organizativo, o Serviço Formação decidiu, para a campanha agrícola 1997-98, “marcar uma pausa na promoção das associações, para concentrar os seus esforços no fortalecimento das organizações existentes”. O apoio às AP e à formação dos produtores na área do associativismo constitui portanto, nesta primeira fase, uma “operação piloto”. Visa consolidar o trabalho com uma amostra limitada de associações, estabelecendo métodos de apoio adaptados que serão estendidos gradativamente na zona do projecto.

Origem, localização e perfil das associações

Origem das associações e motivações iniciais

Antes de 1997 não existia, na área do Projecto, nenhuma Associação de produtores formal ou informalmente constituída. A região possui no entanto experiências diversas de iniciativas colectivas na agricultura: quer sejam tradicionais (grupos de interajuda ou xitique..), ou ligadas a empresas estatais, cooperativas e PUPIS.

A criação das primeiras Associações não foi espontânea; ela foi estimulada pelas propostas feitas pelos agentes da LOMACO e do Projecto. Reuniões de primeiro contacto foram realizadas em 1997 em todas as 7 áreas de influencia da empresa. A resposta foi diferenciada. Em Namuno (Sul de Montepuez) houve pouco interesse. O primeiro grupo formado foi a AGRINAC, cuja ideia tinha nascido antes do inicio do Projecto com a participação de funcionários da LOMACO.

Um factor decisivo na emergência de muitas das AP formadas em 1997, foi a oferta feita pela LOMACO de disponibilizar terras e de prestar serviços de mecanização. Os associados juntaram-se às vezes com o objectivo específico de cultivar uma área de bloco cedida pela empresa (terras anteriormente geridas em PUPI ou em produção directa), recorrendo à lavra e gradagem mecanizada pela empresa. Em outras aldeias, as associações nasceram mais em função de um interesse mais difuso dos associados em melhorar suas condições de produção.

Em 13 casos (de um total de 19), as Associações cultivaram em 1997-98 áreas de bloco cedidas pela LOMACO. Em alguns outros casos, não o fizeram porque a empresa não pôde atender a tempo todos os pedidos de lavra mecânica. Seis associações cultivaram o algodão exclusivamente de forma manual, fora dos blocos, em machambas seja dispersas, seja organizadas em “zona”.

A presença de líderes mais experientes foi também, como podia se esperar, um factor determinante na resposta das aldeias à primeiras informações relativas a formação de associações.

Localização

O mapa de localização das Associações (Figura 1) mostra sua proximidade com as áreas de blocos onde a LOMACO estava reduzindo a sua produção directa (Namara, Nropa, Nanjua, Nacuca).

A vantagem desta localização das primeiras associações é que os produtores destas áreas são bastante experientes, tanto com o cultivo do algodão com o trabalho com a empresa. Além disso, muitos já tinham experiência de trabalho organizado em PUPIs ou cooperativas. Por outro lado, a representatividade da amostra de associações fica prejudicada pela ausência da região Sul de Montepuez (áreas de Namuno – Ucula – Machoca), onde muitos camponeses recentemente iniciaram ou retomaram o cultivo do algodão.

Tamanho

O tamanho das associações varia de 6 para 93 sócios. Varias delas já passaram por modificações no seu numero de sócios, geralmente por desistência, embora haja casos de aumento. A desistência prende-se essencialmente ao mau entendimento da ideia de associação (“muitos achavam que ia ser a mesma coisa que uma cooperativa”).

As vantagens de um tamanho limitado, estão frequentemente sublinhadas pelos sócios: A proximidade entre os membros facilita os encontros e o dialogo entre os membros. Há mais transparência e menos risco de perda de controle e de roubos. Fica mais fácil reunir o quorum necessário para as assembleias. Já, números muito pequenos dificultam a escolha de líderes e podem limitar o impacte económico da associação. Algumas associações no final da campanha de

algodão de 1998 não alcançaram o mínimo legal de 10 sócios ; mas o sucesso na comercialização está trazendo novos pedidos de afiliação para a próxima campanha. Varias associações referiram que o tamanho ideal do grupo situa-se entre 20 e 30 membros. Multiplicar grupos de tamanho reduzido parece ser a melhor solução para a maioria dos responsáveis actuais. A Associação Ulima constitui um caso a parte, pois está estruturada em 3 núcleos locais.

Perfil dos associados

Neste fase inicial, a participação das mulheres nas associações encontra-se muito limitada, embora participem nas reuniões de algumas associações. Geralmente, constam apenas como “esposas dos sócios”, (diferentemente do que acontece nas associações de Nampula, onde as mulheres são inscritas como sócias). Os responsáveis das associações opinam que o envolvimento delas vai crescer.

Embora a idade dos associados seja bastante variável, é notável a presença de jovens, frequentemente escolhidos como líderes, particularmente na Comissão de gestão, a qual exige maior domínio dos cálculos e da escrita. O Presidente por sua vez geralmente é de maior idade, mesmo que em vários casos não saiba escrever.

O grau de alfabetismo é um dos factores que mais diferencia as associações, sendo encontrada as seguintes situações:

- todos os líderes e muitos sócios sabem ler e escrever (4 associações)
- a maioria dos líderes e alguns sócios sabem (2 associações)
- menos da metade dos líderes sabe (13 associações). Dentro deste grupo, em 8 casos os líderes são os únicos que sabem escrever.

O grau de alfabetismo encontra-se relacionado com a presença no grupo, de pessoas que tiveram experiências profissionais anteriores fora da região e fora da produção agrícola. Destacam-se, pela diversidade de capacidades profissionais representadas, as aldeias oriundas da “Operação produção”, e aquelas formadas por ex-trabalhadores de cooperativas ou das unidades de produção directa da LOMACO.

A experiência profissional anterior em termos de organização varia também consideravelmente. Algumas associações contam de facto com quadros de perfil empresarial ou que já ocuparam postos de direcção em empresas estatais.

Actividades desenvolvidas na are da organização

Elaboração de estatutos

A elaboração de estatutos foi uma das primeiras actividades das associações. Todas, menos uma, receberam através do Serviço Formação uma orientação geral e exemplos de estatutos. Apenas 11 entre as 19 associações conseguiram até agora finalizar a elaboração do seu estatuto. Estes estatutos possuem características comuns, tais como o principio de distribuição dos benefícios proporcionalmente com a participação (o que diferencia as associações das cooperativas pre-existentes), ou como uma organização interna baseada num Conselho director, num Conselho fiscal, e numa Comissão de gestão, cada um com três membros eleitos. Em algumas associações no entanto, por falta de pessoas capacitadas, os

líderes acumulam cargos de varias comissões.

As principais alterações introduzidas pelos grupos dizem respeito aos direitos e deveres dos constituintes, e ao montante das cotizações.

Eleições

Outra actividade foi frequentemente citada pelos associados como um momento importante. Trata-se da realização de eleições democráticas para escolher os líderes, a través de voto segredo (recorrendo, para os analfabetos, à ajuda de uma pessoa exterior à Associação para escrever o nome).

Legalização, sede, conta bancaria

A legalização é um processo caro, pois requer contratar um topógrafo para fazer o levantamento das machambas da Associação, e reconhecer este plano no notário. O custo da entrega do processo de legalização à Direcção distrital de agricultura é de 150.000 MT. A partir desta entrega, o prazo mínimo para recomhecimentno é de 6 meses. Uma associação apenas conseguiu até agora encaminhar o seu pedido.

Devido à morosidade do processo de legalização, o Serviço Formação realizou uma mediação com o Banco Comercial de Mocambique (BCM) em Montepuez, negociando a possibilidade de abertura de contas bancárias pelas associações, mesmo não formalmente reconhecidas, desde que a abertura e movimentação das contas seja feita por tres lideres da Associação. Até Julho de 1998, apenas uma associação tinha conta bancária. Varias outras associações iriam aproveitar o prêmio de 10 % recebido a partir de Agosto para a comercialização do algodão, para abrir suas contas.

Um dos objectivos do Sector Formação é também de diminuir a dependência das associações em relação à LOMACO, para financiamentos tais como empréstimos para sacha e colheita. Na actualidade os produtores estao conseguindo acesso a tais empréstimos graças à empresa, a qual garante o empréstimo. Mas não conhecem antecipadamente os juros a serem aplicados. O gerente do BCM tem realizado palestras para associações em varias aldeias.

Outra actividade interna das associações foi a definição, por 7 delas, de uma sede própria. Quatro associações chegaram inclusive a construir um local específico para este fim.

Actividades desenvolvidas na area da produção

Gestão da produção e dos insumos do algodão

Quase todas as associações (16 entre as 19) assinaram com a LOMACO um “**contrato de produção e de fornecimento de insumos**”, referente a produtos de tratamento de algodão e em alguns casos à previsão de áreas para preparação do solo, sementes deslintadas, e/ou tratamento aéreo.

* Os resultados de **execução do plano de actividade** pode ser avaliado para as 13 associações que cultivaram na safra 98-98, areas mecanizadas em blocos. Mostram que o previsto foi executado em 8 Associações. A diferença deve-se a:

- não cumprimento do plano por causas ligadas à empresa (atraso na maquinaria: 1 caso) ; ou
- não cumprimento do plano por causas ligadas às associações (4 casos, todos na área de Namara)

A incapacidade destas associações de realizarem o seu plano de actividade, deveu-se fundamentalmente à dificuldade de conseguir contratar mão de obra em tempo útil para as sachtas, em momentos de intensas chuvas em que todos os camponeses davam prioridade a suas próprias machambas. Este fato é relevante. Muitas associações estão de facto pensando em aumentar seus pedidos de área mecanizável para a próxima campamha ; mas não estão necessariamente preparadas para efetivizar em grande escala as operações culturais seguintes, principalmente sacha e colheita. A associação que mais área perdeu argumentou que esperava conseguir herbicida. Outra interpretação possível em que em momentos de saturação da mão de obra, os produtores estão dando prioridade a suas machambas particulares.

Tabela N°1. Áreas lavradas e perdidas nas associações de Namara

| Associação | Area planificada | Area semeada | Area perdida | Cultivos | (ha) | (ha) | (ha) |
|-----------------|------------------|--------------|--------------|----------------|------|------|------|
| Mondlane-Mopone | 60 | 60 | 51,5 | Milho, Algodão | | | |
| Namara Pecuária | 53 | 53 | 26 | Algodão | | | |
| Liga de Namara | 112 | 112 | 44 | Milho, Algodão | | | |
| 1 maio – Nacaca | 93 | 93 | 43,5 | Algodão | | | |
| TOTAL | 318 | 318 | 165 | | | | |

A área total de algodão colhida pelos socios das associações em 1998 foi de 705 ha.

* Os resultados da operação de **gestão dos produtos de tratamento** do algodão são considerados como bastante positivos pelos produtores. Os produtores estabeleceram um pedido conjunto, receberam os produtos químicos e as ulvas, e os distribuíram. Não se registrou nenhum problema na transferência desta função para os grupos. Os productos foram entregues a tempo, melhorando a calendarização dos tratamentos. O custo foi contabilizado em litros (e não por tratamento como é o caso nas parcelas ligadas ao Sector Familiar), o que foi financeiramente favorável aos associados.

O numero medio de tratamentos realizados pelos associados é um indicador pertinente da eficiência da gestão dos pesticidas pelas Associações. Em média para as 16 associações concernidas, foram feitos 5 tratamentos. Em comparação, no Sector Familiar a média foi de 3,5 tratamentos. Podemos concluir que as associações estão assumindo de forma satisfactoria e agil a intermediação dos pesticidas.

Cabe observar que tres associações não conseguiram gerir essa operação, que ficou a cargo dos enquadradores e chefes de produção do Sector familiar na aldeia. As razões avançadas são a toxicidade dos productos e a inexistência de armazéns de estocagem. Num caso apenas, os agentes de base da LOMACO nas aldeias parecem ter expressado desconfiança em relação à capacidade de gestao dos insumos pela associação.

Empréstimos para sacha e para colheita

A prática de pedir empréstimo por via da LOMACO para pagar os custos de mão-de-obra no momento da sacha e sobretudo da colheita, existia entre os produtores que trabalhavam em PUPI ou os do sector familiar que cultivavam areas maiores. Tais empréstimos passaram a ser feitos para 2 associações para a sacha, e 11 associações para colheita. A quantia geralmente é de 200.000 MT por ha em maio, descontados do pagamento do algodão na hora do pagamento em Julho. Aplica-se uma taxa anual de juros de 25 % a partir do momento em que a LOMACO levanta o dinheiro no Banco.

Um grupo, que ja tinha conta bancaria, tomou também um emprestimo direto do banco para a colheita, independentemente da LOMACO. Pagou uma taxa de juros anual de 29,5 %. Isso pode servir de indicador, caso as associações queiram recorrer no futuro a financiamentos diretos do banco.

Itinerarios técnicos utilizados

O itinerários técnico é a sequência organizada de operações culturais, desde o preparo do solo até a colheita, que condiciona o rendimento final da parcela. A comparação de vários itinerários técnicos permite descrever os rendimentos físicos e financeiros obtidos, relacionando-os com os elementos de custo.

Os itinerários técnicos do algodão variam conforme as associações, pois algumas trabalharam em áreas de blocos e recorreram a prestações de serviços da LOMACO (mecanização, empréstimos de sacha e de colheita, tratamento aéreo..), enquanto outras trabalharam manualmente em áreas de machambas particulares, gastando apenas o custo dos tratamentos insecticidas.

A Tabela a seguir retrata os itinerários técnicos encontrados em 2 associações : Mahera (área de bloco, lavra e semanteira mecanizadas, tratamentos insecticidas com ulvas, empréstimos de colheita) e Mararange-1 de junho (todas as operações manuais em machambas particulares, colheita com mão de obra familiar, média de 4,75 tratamentos). Os resultados podem ser sumarizados da forma seguinte.

Tabela nº2. Resultados dos itinerários técnicos do algodão em 3 associações

| | MAHERA | | MARARANGE |
|---|--------|-------|--------------------|
| | IT.1 | IT.2 | 1 de Junho IT.3 |
| <i>Rendimentos (kg / ha)</i> | 1 194 | 1 691 | 523.5 |
| Valor da produção (1 000 MT / ha) | 3 582 | 5 075 | 1 692 |
| Custos monetários de produção (1 000 MT / ha): | 1 207 | 1 641 | 268 |
| <i>(kg / ha) :</i> | 402 | 547 | 89 |
| Margem Bruta (1 000 MT / ha) : | 2 375 | 3 434 | 1 424 |
| <i>(kg / ha) :</i> | 792 | 1 145 | 475 |

Os dados evidenciam uma grande heterogeneidade nos rendimentos, assim como nos custos monetários e na margem bruta. A maior margem por hectare observa-se para o IT.2 de Mahera.. A Associação 1° de Junho de Mararange tem baixos custos mas obteve rendimentos muito abaixo dos demais (o qual pode em parte ser explicado pela pouca experiência prévia deste grupo no cultivo do algodão).

Actividades desenvolvidas na area da comercialização do algodão

Funcionamento das Comissões de comercialização

Em decorrência da decisão da LOMACO de pagar um “premio” de 10 % sobre o preço do algodão de primeira, àquelas associações que organizassem a classificação, o agrupamento, a pesagem e o pagamento do algodão dos seus sócios, foram realizadas em 1998 várias operações de venda colectiva do algodão.

A decisão de comercializar coletivamente o algodão foi tomada pelas associações no transcurso da campanha, ao redor de marco de 1998, quando foram anunciadas ditas condições de compra pela LOMACO. Deve ser frisado que, apesar do pouco tempo disponível, quase todas as associações assumiram a proposta. Apenas 3 desistiram, por não se sentirem suficientemente organizadas.

O passo seguinte foi a criação nestas associações de uma Comissão de comercialização de 5 a 6 membros. As responsabilidades foram geralmente repartidas entre os líderes associativos da seguinte forma: o Tesoureiro assumiu a função de pagador; o chefe da comissão de gestão foi Gerente da actividade; o fiscal de armazem funcionou como registrador; o fiscal de campo foi o classificador.

O Serviço Formação elaborou uma proposta de Contrato de comercialização entre a associação e a LOMACO. Isto foi facilitado por um intercâmbio de técnicos e produtores de Montepuez a Nampula, onde algumas associações já tinham realizado uma comercialização direta do algodão em 1997 graças à assessoria da CLUSA.

Logo em seguida foi organizado um treinamento para todas as Comissões de comercialização, elaborando-se para esta oportunidade as fichas de registro e controle necessárias.

Avaliação do processo pelas Associações

A opinião mais frequentemente encontrada entre os associados que assumiram a compra do algodão é que assumir esta função “parecia difícil na teoria, mas ao fazer vimos que era fácil”: As maiores dificuldades surgiram nos casos em que poucas pessoas sabiam ler e escrever, recando portanto o trabalho sobre poucos membros. Esta avaliação positiva deve ser ponderada, considerando a grande experiência que estas primeiras associações tinham do trabalho organizado com blocos da LOMACO.

O bom funcionamento das Comissões de comercialização das associações pode ainda ser avaliado pela pouca diferença observada entre o peso medido nas aldeias, e o peso na balança da usina. Em – casos, entre os 16, o algodão pesou mais na balança da usina, o que demonstra que a pesagem nas aldeias foi rigorosa.

O objectivo para 1998 era de comprar apenas o algodão dos sócios. Aconteceu no entanto, a pesar das advertências contrárias do Serviço formação, que pelo menos 3 associações compraram algodão de não-sócios. Essas associações aproveitaram o “premio” de 10% para pagar 3 000 MT/kg o algodão de primeira, em vez de 2 950 pela empresa. Essa situação não prevista tem logicamente criado algumas tensões com os agentes locais da empresa.

Algumas associações estão pensando em adquirir no próximo ano, algodão de não-sócios. O Serviço Formação avalia que varias já têm capacidade para isso. Todavia, será preciso incluir essas compras nas previsões de actividade, para não ocorrerem maiores dificuldades com os agentes que trabalham com o Sector familiar. A possibilidade das associações passarem a beneficiarse do premio correspondente à entrega do algodão pelos não-sócios, pode ser visto de duas formas: negativamente, como um risco de diferenciação social acelerada dentro das aldeias; ou positivamente, como um forte incentivo para adesão de novos sócios ou a criação de novas associações.

As dificuldades observadas não dizem respeito à actividades de compra propriamente dito, mas ao controle do pagamento, tendo se observado casos isolados de situações como:

- discrepâncias sobre o volume e os custos de pesticidas horas de maquinaria utilizados e contabilizados
- comprometimento prematuro da Associação em pagar determinadas quantias aos membros, antes de verificar na LOMACO o peso na balança e os custos a descontar ;
- compra de algodão de não-sócios ;
- insegurança para o transporte dos fundos do pagamento até a aldeia ;
- desconfiança de alguns socios.

Contudo, o impacte global é claramente positivo e a concretização da compra colectiva é motivo de orgulho para os produtores associados. Um impacto claro e imediato desta actividade é o numero elevado de novos pedidos de afiliação

às associações.

Avaliação pela LOMACO

A LOMACO tem interesse no processo de fortalecimento das associações; ao mesmo tempo, tem como preocupação específica melhorar a eficiência da comercialização, em termos de custos, prazos, e qualidade.

Sobre os custos da comercialização, não dispomos actualmente de dados comparativos.

Em relação a prazos, as associações estão contribuindo sem dúvida para agilizar a compra do algodão, aliviando o trabalho das brigadas de compra da empresa, num ano em que a produção de algodão deve superar em 25% a do ano anterior. Além disso, como pode ser verificado na Tabela x, as associações estão dando entrada ao algodão na fábrica, mais cedo que as demais categorias de produtores. Até 05.08 de 1998 já tinham metido 94 % da produção prevista, quando na usina só tinha entrado 34 % do algodão esperado.

Tabela N° 3. COMERCIALIZAÇÃO DO ALGODÃO DA CAMPANHA 1997 – 1998
(com base nos dados disponíveis até 05 . 08. 1998)

| | Produção prevista (T) | Produção entregue até 05.08.1998 (T) | % da previsão |
|------------------------|--------------------------|--|---------------|
| TOTAL | 24 860 | 8 405 | 34 % |
| ----- | | | |
| Produção direta LOMACO | 1 120 | 1 136 | 101 % |
| PUPIS | 411 | 95 | 23 % |
| Privados | 246 | 193 | 78% |
| Sector familiar | 22 583 | 6 511 | 28 % |
| Associações | 500 | 470 | 94 % |

Em relação à qualidade, os dados da campanha 1998 disponíveis até 05.08.1998 indicam que a percentagem de algodão de primeira é de 98 % entre as Associações. Esta percentagem também é muito elevada para as demais categorias de fornecedores da empresa, o que não permite avançar conclusões comparativas.

Fica portanto confirmada, em função dos dados até agora disponíveis, a hipótese inicial de eficácia comercial das associações.

Os Fundos das Associações e a sua utilização

Antes da comercialização do algodão

Neste primeiro ano, e até receber em agosto de 1998 o “prémio” da comercialização do algodão, as associações tiveram como único rendimento as quotas dos sócios. Estas variaram de 0 para 150.000 meticais.

A maioria das associações realizou apenas gastos mínimos (cadernos, deslocamentos..), sendo que uma apenas, teve condições de custear o seu processo de legalização (Ulima). Algumas até contrataram dívidas para cobrir custos de transporte e mão de obra, que foram pagas com os lucros da comercialização do algodão.

Note-se que, já neste primeiro ano, uma Associação (1 de Maio Nacuca) usou seu Fundo para fazer um empréstimo a alguns socios para o custeio da colheita do algodão, com pagamento de juros. Também realizou um experimento de fabricação e venda de pão na aldeia. Este deu prejuízo por falta de demanda, porque o projecto foi implementado na época de consumo de milho massaroca. Outra associação (Ulima), deu início a um projeto de serraria e de produção de barrotes de madeira.

A partir da comercialização do algodão

As associações que estão realizando a colheita primária do algodão dos seus socios, prevêm comprar entre 7 e 100 toneladas de algodão em carroço. Os valores correspondentes aos 10 % de “prémio” pago pela LOMACO às associações como remuneração do seu trabalho de comercialização, devem totalizar portanto, dependendo da associação, entre 2,1 e 30 milhões de Meticais.

Essa renda monetária constitui um fato novo para as associações, que até então funcionavam sem meios. Também representa uma potente alavanca para futuros projectos individuais ou colectivos. Algumas associações já decidiram o uso que iriam fazer destes recursos, enquanto outras preferem esperar “ter o dinheiro vivo” antes de tomar uma decisão. Dentro das limitações da informação actualmente disponível, pode-se observar orientações distintas em quanto ao uso destes recursos:

- redistribuição (acréscimo no preço do algodão, gratificação pelo trabalho dos membros da Comissão de comercialização),
- capitalização (abertura de conta bancária),

- e/ou investimentos (pequenos projectos productivos de comercialização, processamento de productos e outros).

A maioria das 11 associações que começaram a comprar o algodão dos seus sócios até o momento da redação deste relatório, pagou o algodão 3 000 MT / kg, ou seja um pouco acima do preço da empresa (2 950 MT / kg). Apenas uma associação privilegiou a redistribuição aos sócios, pagando o algodão 3 100 MT / kg e gratificando o trabalho da comissão de comercialização ; cabe observar que esta associação, Ulima, é a que dispõe de mais meios (fixou as cotizações mais elevadas, tanto em 1997 como em 1998).

Todas as demais associações privilegiaram a capitalização, varias delas intendingo abrir uma conta bancária em Montepuez após vender o algodão. Uma parte do dinheiro foi geralmente reservada para investimento em pequenos projectos productivos. Mas a definição colectiva e o planeamento concreto dos mesmos foi na maioria das vezes adiado para o periodo posterior à venda do algodão.

Perspectivas para 1999

A maioria das 19 associações elaboraram um plano indicativo para 1998-99, visando a utilização de áreas de blocos e a compra dos insumos pela empresa. Esses números são indicativos, podendo sofrer modificações até o inicio do plantio. Está previsto para 1999-2000 um aumento da area total cultivada pelas associações.

Actividades desenvolvidas na area da formação

As actividades de formação incluem os cursos realizados pelo Sector Formação para líderes e para socios das associações, bem como os intercâmbios realizados com as associações da Provincia de Nampula, assessoradas pela CLUSA. Serão comentadas a seguir (capitulo 4).

4. ACTIVIDADES DO SECTOR FORMACÃO JUNTO ÀS ASSOCIACÕES

O Sector Formação do Projecto vem desenvolvendo varias formas de apoio junto às associações. Esta actuação se dá fundamentalmente no próprio acompanhamento das diferentes actividades listadas no capitulo acima : ou seja, em todas as etapas desde a formação da associação até as operações de compra colectiva, de prestação de contas, etc. Além desta actividade de assessoria directa, devem ser ressaltadas as ações de apoio às associações a través da realização de cursos, e mediante a organização de intercâmbios de experiências.

* *Os cursos* estão, por parte, dirigidos aos membros e líderes das associações. Conforme os temas e o publico, podem ser organizados no centro de Formação de Mapupulo, como também organizadas nas próprias aldeias. Os cursos até agora ministrados incluem os seguintes conteúdos:

- Agrotecnia da cultura do algodão
- Gestão da produção e comercialização do algodão
- Técnica de colheita e classificação do algodão
- Formação das Comissões de comercialização
- Identificação e implementação de projectos
- Formação de animadores de alfabetização
- Técnicas post-colheita e de conservação de grãos

* *Os intercâmbios de experiências* constituíram-se numa outra modalidade de fortalecimento das associações. Os intercâmbios foram desenvolvidos com a vizinha Província de Nampula, em relação com a CLUSA, que dispõe de uma certa antecedência no apóio à formação e funcionamento de associações na região algodoeira. No total foram realizadas duas viagens a Nampula, contando respectivamente com a presença de representantes de 7 e 8 associações de Cabo Delgado. Note-se que as associações de Cabo Delgado que viajaram a Nampula ganharam auto confiança e foram influenciadas, por exemplo, a criar uma sede própria para facilitar as reuniões e a dinâmica associativa.

- * As actividades realizadas produziram *produtos pedagógicos e de método*, tais como :
- modelo de contrato de produção e gestão de insumos
 - modelo de contrato de comercialização
 - documentação contável : caderno de compras da Associação, cadernos de compras por actividade, livro de caixa, etc.

Observação geral

A formação proporcionada diretamente nas associações ou através dos cursos dirigidos a seus líderes e animadores teve resultados significativos. Contudo, observam-se fortes diferenças no ritmo de consolidação das mesmas. Isso reflete contrastes entre associações no grau de iniciativa para realizar actividades, como também no próprio entendimento de que é, e para que serve, uma Associação de Productores.

Isso mostra que as associações assistidas têm uma capacidade diferenciada de aproveitamento dos conteúdos de formação elaborados pelo Serviço de Formação. Existe portanto o risco que essas diferenças iniciais, em vez de diminuir, venham a aumentar, a medida que os grupos mais capazes solicitem mais a equipe de formação.

Para evitar isso, torna-se imprescindível diversificar os conteúdos e os métodos de apoio aos grupos, para adaptá-los a este comportamento diferenciado. Diferentes tipos de associações vão de facto requerer um acompanhamento diferenciado.

5. TIPOLOGIA DAS ASSOCIAÇÕES

Escolha dos critérios da tipologia

A diversidade observada entre as 19 associações foi analisada pelo Serviço Formação, à luz da sua experiência de acompanhamento destes grupos durante mais de um ano. Observou-se uma primeira diferenciação, ligada à organização da produção que pode ser de carácter seja empresarial, seja familiar. Entre as associações constituídas por unidades de produção familiares, foram ainda identificados três principais critérios discriminantes: i/ a experiência prévia dos membros em matéria de gestão empresarial ; ii/ a força das lideranças ; e iii/ a mobilização dos associados.

Cabe observar que o critério “disponibilidade de recursos financeiros”, não constituiu neste primeiro ano um factor de diferenciação pertinente, já que todas as associações, menos aquela de carácter empresarial, caracterizavam-se por uma falta de recursos. Esta situação deverá evoluir rapidamente, em decorrência da actividade de comercialização do algodão, e da implementação, por algumas associações, de seus primeiros pequenos projectos productivos.

Definição dos tipos

A combinação da presença ou ausência dos 4 critérios acima referidos, permite definir 6 tipos de associações.

Tabela Nº4. TIPOLOGIA DAS ASSOCIAÇÕES NA ÁREA DO PROJECTO

| CRITÉRIOS : | TIPO 1 | TIPO 2 | TIPO 3 | TIPO 4 | TIPO 5 | TIPO 6 |
|-----------------------------|--------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Organização da produção : | empresarial | familiar | familiar | familiar | familiar | familiar |
| Experiência de gestão : | — | — | ☒ | ☒ | ☒ | ☒ |
| Liderança : | — | — | — | — | ☒ | ☒ |
| Mobilização dos associados: | — | — | — | ☒ | — | ☒ |

A seguir, cada uma das 19 associações foi situada dentro de um tipo.

Esta tipologia não pretende enquadrar as associações numa definição rígida. Visa apenas descrever a diversidade observada num momento determinado (agosto de 1998), com o fim de distinguir os diferentes públicos ou “clientes” do Serviço Formação, com demandas distintas. É claro que as associações estão em permanente evolução e podem passar de um tipo para um outro.

6- ESTRATEGIA DE INTERVENÇÃO PARA O PRÓXIMO PERÍODO

Estratégia diferenciada por tipo

Para cada tipo de associação identificado, uma estratégia de acompanhamento pode ser delinhada.

Tipo 1

O Tipo 1 pode ser caracterizado como empresa rural. Este tipo de associação caracteriza-se por sua estrutura e sua gestão empresarial, com predominância de trabalho assalariado. Maneja projetos importantes, possui contratos diretos com os Banco e com comerciantes. Tem um domínio das técnicas mecanizadas de produção e de amplos conhecimentos financeiros, gerenciais e comerciais. O apoio a ser fornecido para este grupo é limitado, dado o seu nível de autonomia. Dar-se-á mais que todo nos aspectos legais, como estatutos e legalização. Por outro lado, a experiência e os conhecimentos deste tipo de Associação devem ser aproveitadas para intercâmbios com outros tipos de associações.

Tipo 2

As associações do tipo 2 até o tipo 6, tem todas a sua produção baseada no trabalho familiar dos seus membros. O tipo 2 caracteriza-se por sua experiência de gestão empresarial, ligada ao perfil e à experiência anterior de parte dos seus sócios. Tem uma boa capacidade de planejamento e de elaboração de projectos, visando inclusive a captação de recursos externos à associação, quais sejam de bancos ou de projectos de desenvolvimento. Este tipo dispõe, como o anterior, de bastante autonomia e de capacidade de autogestão. Mesmo assim, tem necessidades como : acesso a informações específicas em termos técnicos ou econômicos ; dados técnicos e contactos para elaboração e encaminhamento de projectos de financiamento ; técnicas de controle de gestão estruturado por actividade. Este tipo tem muito a oferecer para os demais grupos, principalmente pela partilha da sua experiência organizativa, comercial e gerencial. Esses intercâmbios serão mais intensos com as associações que estão começando a gerir projectos productivos (Tipos 3 e 4). É importante fomentar compatibilização dos projectos das associações do Tipo 2 com os da localidade onde estão inseridos.

Tipo 3

Nas associações do Tipo 3, encontram-se tanto líderes capazes -embora com pouca ou nenhuma experiência empresarial-, como também associados mobilizados, participantes e interessados. Para este tipo, a prioridade do Serviço Formação será de assessorar a escolha, o planejamento e a implementação de projectos econômicos viáveis, com o fim de acelerar o crescimento e a autonomia dos grupos.

As associações deste tipo precisam de facto melhorar as suas capacidades de gestão –ou seja, de planificação, execução,

controle das actividades-, como também a sua organização (funcionamento democrático, transparência financeira). Nestes grupos bastante dinâmicos, pode haver um excesso de projectos potenciais, em relação com as possibilidades, o que requer uma assessoria para a avaliação e priorização dos projectos, conforme a sua factibilidade.

Tipo 4

As associações do tipo 4 possuem líderes com capacidade, embora pouco experientes. Sua principal limitação (fora a falta de recursos), é que os socios parecem pouco interessados ou mobilizados. Nesta situação, é preciso aproveitar o potencial dos líderes e orientá-los para realizarem reuniões regulares, divulgando e cumprindo um calendário de encontros e Assembleias gerais.

O apoio a estas associações deveria priorizar projectos de tipo participativo, que possam fortalecer as actividades conjuntas e o sentimento de unidade dentro do grupo. Essas actividades não deveriam ser confiadas a pessoas ou Comissões independentes, mas ser objecto de mandatos bem delimitados, com a exigência de prestar contas regularmente à Assembléia geral.

Tipo 5

O Tipo 5, ao contrário do tipo anterior, reúne associações que podem contar com a participação e o interesse dos sócios, mas que deparam-se com problemas ligados à sua liderança.

A estratégia de fortalecimento destes grupos será numa primeira instância, de prestar esclarecimentos aos líderes sobre o seu papel e suas funções. Nos casos em que os líderes são escolhidos de forma tradicional, e muitas vezes não sabem ler, poderão ser reforçados por um adjunto, de forma a juntar sempre uma pessoa que sabe ler com outra que não sabe. Aos líderes e aos sócios das associações do tipo 5, devem ser dadas oportunidades de aproximação com líderes dos outros tipos de associações.

A motivação presente neste caso pode ser aproveitada para juntar cotizações para a associação. Os fundos obtidos poderiam servir para financiar pequenos projectos productivos em carácter piloto, que ajudem a formar líderes.

Em alguns casos, deverá ser dada orientação para a realização de novas eleições.

A capacidade de escrever e contar é decisiva para a direcção de associações. Por isso, as associações do tipo 5 são claramente alvo prioritário dos cursos de alfabetização funcional a serem implementados a partir do segundo semestre de 1998.

Tipo 6

As associações do tipo 6 são aquelas onde tanto liderança como associados têm fortes limitações. Não percebem claramente o que é uma associação. Tendem a confundir o Serviço Formação com a propria LOMACO, enxergando essencialmente a associação como uma forma de acesso à mecanização. Em termos de funcionamento interno, realizam poucas assembleias.

Associações deste tipo tendem a solicitar do Sector Formação, presença e orientações. O apoio a estes grupos passa por uma explicação aprofundada, combinando vários métodos : intercâmbios com grupos que já passaram pelas mesmas dificuldades, e as superaram ; incentivos a projectos, mesmo pequenos, com resultados vieis e seguros. Deve se dar um acompanhamento seguido, evitando pausas desanimadoras. O apoio deve permitir a realização das Assembleias.

Estas associações têm até agora participado pouco em intercambios. Deveriam realizar intercambios dentro da área do Projecto com as associações dos tipos 3, 4 e 5., Deveriam também viajar a Nampula conjuntamente com representantes

dos demais tipos, para sentir-se estimuladas e ver exemplos concretos de realizações associativas. Nestes grupos, o projecto trabalhará em estreita relação com outros agentes (Ministerio da Agricultura, Serviço de Aguas..), procurando ampliar sua percepção do leque de actividades que a associação poderia assumir.

Elaboração e implementação de projectos das Associações de Produtores

A comercialização, pelas associações, de aproximadamente 500 T de algodão, deve propiciar um prêmio total de aproximadamente 150 milhões MT. Essa disponibilidade financeira vai provocar nos grupos uma aceleração da reflexão e da implementação dos seus projectos.

Os associados frequentemente mencionam que “a Associação não é só de machamba”. As ideias sobre os possíveis projectos são extremamente variadas em termos de temas e ambição.

Muitos dos projectos mencionados ainda são pouco precisos pois, na maioria dos casos, esperava-se vencer a etapa da comercialização do algodão e “ver para creer” antes de pensar as etapas seguintes.

A visão de planeamento das actividades e a noção de estudo de factibilidade, de forma geral não estão presentes. Uma associação comenta por exemplo que “só depois de apanharmos a moageira, devemos sentar para pensar quanto custará a moagem”. Entre os projectos factíveis a curto prazo, os mais citados são projectos de comercio alimentar (compra e venda de milho, mandioca seca, de peixe..) e de processamento de productos (fabricação de pão, de óleo..).

Uma das actividades prioritárias da segunda fase do projecto será sem dúvida o acompanhamento da definição e implementação destes projectos associativos. Seria desejável desenvolver instrumentos para este fim, como por exemplo uma guia prática de estudo da factibilidade econômica. Deve-se mencionar ainda que varios destes projectos necessitarão a mobilização de mecanismos de financiamento adequados, os quais são pelo momento inexistentes na região.

7- CONCLUSÕES

71. A criação, em Novembro de 1996, de um Sector de Formação da LOMACO no marco do “Projecto de Relance da Produção agrícola da Região Sul de Cabo Delgado”, tem permitido executar um intenso trabalho de criação e formação de associações.

As metas que podem nortear este componente de apoio às Associações de Produtores, até o final do Projecto, foram objecto de uma reflexão no marco da preparação deste relatório. Considerando o momento actual de meio termo do Projecto, podem ser propostas as metas seguintes:

Finalidade: Promover associações viáveis e autogeridas em beneficio dos sócios e das comunidades.

- Metas:*
1. Ter associações viáveis e autogeridas
 2. Criar mecanismos e estruturas das associações, capazes de assegurar a criação e/ou consolidação de mais grupos de produtores
 3. Encorajar a implementação de projectos nas associações em benefício dos sócios e das comunidades
 4. Produzir instrumentos (formação de formadores, formação de líderes, alfabetização funcional, métodos de gestão...) para dar continuidade à criação e ao fortalecimento dos grupos
 5. Identificar mecanismos de financiamento adequados para as associações
 6. Fornecer os instrumentos e experiências adquiridos à entidades governamentais e não-governamentais competentes para dar acompanhamento às associações.

72. As diferenças existentes entre os grupos e associações na resposta e de iniciativa justificam a implementação de estratégias de intervenção diferenciadas. Seis tipos de associações foram identificados. Para cada um foram traçadas diretrizes para a intervenção.

73. A alfabetização dos associados é um factor determinante para o bom cumprimento das funções das associações. A implementação de um programa de alfabetização funcional, especificamente dirigido para a consolidação dos recursos humanos das associações, parece estratégica.

O trabalho de organização de associações começou nas áreas próximas às unidades de produção direta da LOMACO, o que teve a vantagem de contar com produtores experientes no cultivo e na comercialização do algodão. A desvantagem pode ser a forte relação que existiu no primeiro ano, entre a criação da maioria das associações e o acesso às terras, e/ou aos serviços de mecanização agrícola, da empresa. Essa relação inicial deverá necessariamente evoluir, pois é claro que o acesso a esses recursos está limitado.

Recomenda-se portanto incluir para o trabalho de apoio às Associações, durante a próxima campanha, grupos localizados em áreas distantes dos blocos da companhia. Embora no início do Projecto, essas áreas tenham sido pouco reactivas à ideia de formar associações, é provável que os benefícios concretos evidentes da comercialização associativa do algodão tenham revertido esta situação.

74. As 19 associações acompanhadas em 1997-98 constituem uma amostragem que permitirá compreender e acompanhar outras associações. Para a campanha 1998-99, é aconselhável ampliar esta amostra de associações, para incluir grupos localizados em zonas distantes das áreas de produção direta (blocos) da empresa, e em particular, na parte Sul da região.

Aconselha-se aumentar ligeiramente o número total de associações acompanhadas. Poderiam passar a totalizar entre 25 e 30 associações por exemplo, dependendo da dinâmica estabelecida. Para a criação de novas associações, propõe-se sejam priorizadas as áreas de Namuno, Machoca, e Ucula.

ANNEXE 3

CARTE DE LOCALISATION DES ASSOCIATIONS

Observation:

Les zones hachurées représentent les terres des blocs coton de la Lomaco.

Les numéros correspondent aux associations suivantes:

- 1- 1° de Maio - Nanjua
- 2- 25 de Junho - Nanjua
- 3- 19 de Outubro - Nacololo
- 4- Mahera
- 5- 1° de Maio - Nacuca
- 6- 1° de Junho - Mararange
- 7- Minua - Mararange
- 8- 25 de Setembro - Nropa
- 9- Ulima - Chipembe
- 10- Mpaka
- 11- Liga de camponeses - Namara
- 12- J.Machel - Namara
- 13- 1° de Maio - Nacaca
- 14- E.Mondlane - Mopone
- 15- 19 de Outubro - Sivaca
- 16- J.M. - Mecute
- 17- 11 de Outubro - Impiri
- 18- Agrinac
- 19- Nacuca

