

POARD-717  
75591

**RAPPORT FINAL  
PROJET DE MULTIPLICATION SEMENCIERE  
DANS LE NORD DU CAMEROON  
PHASE II**

Soumis à

USAID-Cameroun  
Yaounde, Cameroun

Rédactrice Principale: Rabihah A. Mateen

soumis par:

**DEVELOPMENT ASSISTANCE CORPORATION  
1415 11th Street N.W.  
Washington, D.C. 20001  
Telephone: 202/234-8842  
Telex: 292027 DAOR  
Facsimile: 202/234-5873**

## TABLE DES MATIERES

<b>I. INTRODUCTION</b> .....	1
<b>II. CONCEPTION ORIGINALE DU PROJET ET HYPOTHESES</b> .....	2
A. Document du Projet de 1975 .....	2
B. 1980-1982: Conception de la Seconde Phase et Démarrage des Activités d'Exécution du Projet par DAC .....	3
C. Mai 1987: Coup d'oeil sur le Projet .....	3
D. Supplément du Document du Projet de 1988 .....	5
E. 1991: Second Supplément du Document du Projet .....	7
<b>III. EVALUATION DES INTRANTS FOURNIS PAR DAC</b> .....	7
A. Approvisionnement en Matériels de DAC .....	7
B. Assistance Technique de DAC .....	7
<b>IV. ANALYSES DES RESULTATS DU PROJET</b> .....	9
A. Ferme de Multiplication des Semences et Planteurs Sous Contrat .....	9
B. Contrôle de Qualité .....	10
C. Liens Entre les Activités de Vulgarisation, de Recherche et des Cultivateurs Sous Contrat .....	11
D. Formation .....	12
E. Développement d'un Prototype de Gestion .....	13
F. Investissement du Secteur Privé dans la Production et la Distribution des Semences .....	13
G. Privatisation et Objectifs Originaux du Projet .....	14
H. Accroissement Quantifiables de la Production et du Revenu du Petit Cultivateur .....	15
<b>V. PRODUCTIONS NON PLANIFIEES</b> .....	15
A. Initiatives de Politiques Semencières .....	15
B. Formation en Informatique .....	15
<b>VI. COMMENT LE PROJET A T-IL RESOLU LE PROBLEME ORIGINAL?</b> .....	16
<b>VII. LECONS TIREES ET ELEMENTS TRANSFERABLES A D'AUTRES PROJETS</b> .....	16
A. Leçons Tirées .....	16
B. Aspects de la Privatisation qui Pourrait Etre Appliqués à D'Autres Projets .....	17

ANNEXE A: LECONS TIREES (Rapport du Chef du Mission)

ANNEXE B: LECONS TIREES (Rapport du Conseiller chargé de l'équipement agricole)

ANNEXE C: L'HISTOIRE DE LA PRIVATISATION DU PROJET (L'article de Novicki)

ANNEXE D: PROCEDURE DE NEGOCIATIONS (Rapport du Chef du Mission)

## I. INTRODUCTION

Development Assistance Corporation (DAC) a le plaisir de soumettre à l'USAID le présent rapport final soulignant les réalisations accomplies dans le cadre du Projet de Multiplication Semencière dans le Nord du Cameroun. En effet, ce rapport couvre la durée de l'implication de DAC dans le Projet Semencier (de 1982 à 1991),<sup>1</sup> analysant les objectifs originaux du Projet de même que les réalisations et leçons tirées pour l'avenir.

Le Projet de Multiplication Semencière présente une étude de cas intéressante du développement agricole durant une période de deux décennies. Pendant ladite période, une idée techniquement saine a été reformulée pour correspondre aux vagues successives d'idées sur la manière dont une nouvelle technologie pourrait, au mieux, servir la population locale. Cette technologie, à savoir la multiplication de semences améliorées de cultures de bases dans les provinces du Nord et de l'Extrême Nord, a donné lieu à des accroissements de la production nets et considérables. Etant un des projets de l'USAID ayant opéré le plus longtemps en Afrique, plus de 27 millions de dollars provenant de l'USAID et du Gouvernement du Cameroun (GDC) ont été dépensés. Depuis le début du Projet en 1976, sept différentes organisations ont été impliquées dans sa mise en oeuvre.

En terme d'indicateurs vérifiables, le Projet a permis d'atteindre une population plus grande que celle que l'on avait envisagée au début, dans le document du Projet. A la fin du Projet, le Projet profitait à plus de 500.000 familles d'agriculteurs, dépassant de loin le nombre fixé dans son objectif original qui était de 117.000. Par conséquent, les avantages de la production de semences améliorées ont également dépassé les attentes du Projet.

La diversité et la qualité des experts techniques à long et court terme que DAC a fourni au cours des huit dernières années, a été une réussite dont nous sommes fiers. Les objectifs globaux du Projet qui étaient de créer une infrastructure institutionnelle capable de produire et de distribuer des semences améliorées aux agriculteurs en quantité suffisante, ont été atteints - et même dépassés. (Dans la plupart des estimations faites, la production/distribution variait entre 250 à 300 tonnes). Parmi les résultats obtenus figurent: des rendements de la production impressionnants à cause des semences améliorées; la mécanisation des activités agricoles et l'établissement et l'entretien de l'équipement ainsi qu'un atelier de réparation; et enfin la privatisation des activités de la production semencière qui permettra au Projet de soutenir les résultats réalisés jusque là.

La société DAC est fière d'avoir été associée au Projet de Multiplication Semencière (PROSEM). Nous aimerions remercier la Mission de l'USAID/Cameroun pour toute l'assistance qu'elle a apportée aux membres de l'équipe de DAC et pour avoir soutenu les activités du Projet, notamment les efforts de privatisation. C'est, en fait, grâce au soutien de l'USAID que le Projet a pu atteindre son objectif de privatisation durant les derniers mois des activités du projet.

Enfin, DAC recommande à l'USAID de continuer à encourager le développement du secteur privé et d'aider à créer des mesures d'incitation qui permettraient au secteur privé de s'engager dans le processus de développement. A cette fin, la tâche de l'USAID et du Gouvernement du Cameroun en terme de réforme de politiques et de libéralisation de divers secteurs de l'économie, ne peut pas être sous-estimée.

Le corps du présent rapport est constitué d'une évaluation faite par un consultant de DAC, Russell Barbour. Dans les Annexes figurent les points suivants: 1) les conseils et les recommandations des rapports finaux des deux techniciens à long terme sortants; 2) un article particulier sur le Projet écrit par un consultant de DAC, Margaret Novicki, et enfin 3) un résumé des mesures de privatisation relatives au Projet.

---

<sup>1</sup> Bien que DAC exécute le Projet depuis 1982, son équipe n'est arrivé au Cameroon qu'en 1983.

cl

## II. CONCEPTION ORIGINALE DU PROJET ET HYPOTHESES

### A. Document du Projet de 1975

A bien des égards, le projet reflète le changement d'optique de l'USAID qui abandonne les projets intégrés de développement rural de la fin des années 70, pour actuellement essayer d'impliquer le secteur privé de manière souvent évasive.

La documentation sur le Projet retrace clairement cette évolution. Le document de Projet de Septembre 1975 met fortement l'accent sur le rôle du GDC. Le Projet se concentre principalement sur la création d'institutions. La collaboration avec MIDEVIV a été considérée comme un effort de développement en soi. La formation des responsables Camerounais dans des Universités Américaines "Land Grant" (universités ayant reçu une aide fédérale sous réserve d'offrir des cours en agronomie) servait à renforcer les compétences de MIDEVIV en matière de technologie semencière et préparer les organismes du Ministère de l'Agriculture à jouer un rôle indéterminé dans la production de semences. Les activités de distribution et de vulgarisation ont été liées au lourd programme de cultures vivrières de la SODECOTON, organisation para-publique dont le principal but est de soutenir la production de coton des petits cultivateurs.

Parmi les résultats parus dans le document de 1975 figurent les points suivants: le langage habituel sur des liens plus étroits à tisser entre la vulgarisation et la recherche, les variétés améliorées d'arachide et de sorgho, une plus grande prise de conscience des nouvelles variétés par les cultivateurs etc. La troisième liste de résultats résume ce à quoi l'organisation créée par le Projet devait ressembler:

"Un réseau de distribution pour les semences et autres intrants agricoles établi par la SODECOTON, le Service de Vulgarisation du Ministère de l'Agriculture, et MIDEVIV. La supervision opérationnelle du système sera assurée par le personnel de MIDEVIV au siège de la province à Garoua."

Quoique ce ne soit pas une copie exacte, il semble que le Projet tel qu'originellement conçu, a utilisé comme modèle le système "land grant". Les organismes gouvernementaux s'amélioreront, produiront et accroîtront les semences pour la culture. En travaillant avec MIDEVIV, organisme du Ministère de l'Agriculture qui à l'époque venait d'être créé, trois fermes semencières devaient recevoir de l'assistance technique et du soutien pour acheter du matériel.

Le but de ce Projet quinquennal était d'établir et d'institutionnaliser un système auto-suffisant pour la production de semences. En 1980, on s'attendait à ce que 205.000 fermes plantent 430.000 hectares de variétés améliorées de sorgho et que 100.000 cultivateurs plantent 73.000 hectares de variétés améliorées d'arachide.

Le document ne parle pratiquement pas de la manière dont ces activités se poursuivront une fois les financements du Projet et de l'USAID terminés. La fin de la partie sur le statut du Projet indique simplement que les cultivateurs paieront pour tous les intrants y compris les semences et que "Le Centre de Maroua (IRA) continuera d'avoir besoin de soutien financier extérieur..."

Dans la première documentation sur le Projet, on a également supposé qu'il était facile de trouver un nouveau génome de semences améliorées pour la culture auprès de l'Institut de Recherche Agronomique (IRA) à Maroua. Ce n'était pas le cas et la qualité de la semence distribuée lors de la première phase du Projet était un problème de taille.

Il devint bientôt évident que la portée originale du Projet avait été trop ambitieuse. A la fin de la première phase il fallait, recommandait-on, réduire la production totale ainsi que le nombre de fermes qui bénéficiaient de l'assistance technique.

**B. 1980-1982: Conception de la Seconde Phase et Démarrage des Activités d'Exécution du Projet par DAC**

Entre la fin de la première phase et le début de la seconde, le Projet était entièrement soutenu par le Gouvernement du Cameroun.

La reconception du Projet par l'Université d'Etat du Mississippi en 1980 a réduit la portée des opérations du Projet et lui a donné davantage d'objectifs techniques clairement définis. Quoiqu'un bon nombre de recommandations de l'Université d'Etat de Mississippi aient été modifiées par le personnel technique de DAC, il était juste de mettre l'accent sur la qualité des semences et de nombreuses suppositions faites par l'équipe chargée de la conception du Projet se sont avérées correctes.

La première hypothèse était que les rendements pouvaient être améliorés en accroissant la disponibilité et la qualité des semences. Deuxièmement, la demande de semences améliorées devait s'accroître parmi les petits cultivateurs si le Projet réussissait.

Dans ce document, la production du Projet est quantifiée en tonnes et en nombre d'hectares de semences de base produites, ce qui représente une mesure plus logique que la totalité du nombre d'hectares du cultivateur utilisés dans le document de 1975. En 1985, on s'attendait à ce que le Projet, qui faisait fonctionner les deux fermes de Sanguéré et Guétalé, permettrait de produire des arachides, du sorgho et du mil en saison sèche comme en saison des pluies. Sur le tableau 2 les projections de la production sont comparées à celles qui avaient été faites dans le supplément du document du Projet en 1988 et ce qui avait été réalisé durant la dernière année du Projet en 1990.

Le Document de l'Université d'Etat du Mississippi requiert également la construction d'usines de traitement de semences dans les deux fermes. Chaque ferme devait également compter une installation du froid, élément surprenant de la conception du Projet, puisqu'à cette époque aucune d'elle n'avait d'électricité.

Malgré cet excellent détail technique, il n'existe aucune partie sur le "Statut de la Fin du Projet". Lorsque le lecteur prend soin de lire le document de 112 pages, il a l'impression que le Projet laissait entendre qu'il était plus ou moins permanent.

**C. Mai 1987: Coup d'oeil sur le Projet**

Avant d'examiner le statut actuel de cette activité, il serait peut-être utile de jeter un coup d'oeil sur l'état du Projet au mois de Mai 1987, au milieu de la période d'exécution de DAC.

Après 11 années d'activité, le Projet était déjà ancien suivant les normes de l'USAID. La ferme de Sanguéré était tout à fait opérationnelle et de nouvelles variétés avaient déjà été distribuées aux cultivateurs pendant neuf années. Le maïs et les arachides qui à l'époque constituaient les plus importants produits de base, occupaient la plupart des hectares de la ferme et on multipliait également une quantité considérable de sorgho. Les efforts déployés pour établir un réseau de planteurs sous contrat étaient en cours. Fait encore plus important, l'objectif original et continu du Projet à savoir, accroître la productivité de la petite ferme en utilisant des semences améliorées, était déjà bien documenté.

On avait en grande partie résolu le problème du contrôle de la qualité des semences qui avait été un problème majeur durant les années précédentes. Le gros travail agronomique de l'Institut de Recherche Agronomique à Maroua, a fourni au Projet des variétés testées, améliorées pour quatre cultures de base (maïs, sorgho, arachide et niébé). Les travaux effectués avec le maïs, l'arachide et la variété S-36 de sorgho étaient particulièrement fructueux. En 1987, des rendements de plus de 1,5 tonnes par hectare pour le maïs de la ferme avaient été réalisés.

L'introduction de variétés hybrides de maïs ou de sorgho était considérée comme un objectif lointain, qui se réaliserait peut-être dix ans plus tard. Quoiqu'utilisé dans d'autres parties du Cameroun, le maïs hybride n'était pas pris en considération. Il y avait un consensus selon lequel vu les caprices du climat de cette région, il serait trop risqué de faire des investissements supplémentaires. Les progrès réguliers des rendements réalisés avec le programme conservateur de reproduction en utilisant des variétés de maïs et de sorgho soutenaient ces opinions.

Malgré ces progrès, un bon nombre de problèmes tels que la sélection de variété pour le sorgho, la densité du champ pour l'arachide, et l'usage approprié de pesticides sur le champ n'avaient pas encore été résolus.

Le Projet a connu des problèmes personnels et les conflits de personnalité comme on s'y attendait dans un endroit aussi isolé, mais en Mai 1987, une trêve voilée de mécontentement s'était établie sur l'équipe du Projet chargée de l'assistance technique.

Une dispute technique entre le personnel de l'IRA/Maroua et le propre agronome du Projet avait sérieusement dégénéré en une série de récriminations. De manière spécifique, le personnel de l'IRA avait accusé le Projet de faire de la recherche en usurpant en fait sur les fonctions de l'IRA. En retour, avec l'accord de ses homologues Camerounais et de l'équipe technique de DAC, l'agronome du Projet avait rejeté les recommandations de variétés de l'IRA ainsi que les pratiques culturales pour l'arachide. Comme nous le verrons, cette dispute aura de gros effets sur les opérations de la ferme de Sanguéré. Plusieurs nouvelles variétés d'arachide de l'IRA n'ont pas été multipliées ou alors étaient cultivées sur de très petites superficies. A Sanguéré, on prit la décision de limiter la production à un type d'arachide, 28206, une variété ancienne mais fiable et à haute performance développée au Sénégal en 1928 et introduite plus tard au Cameroun.

Avec l'évaluation à moyen terme effectuée par SECID, on avait fait remarquer les mauvaises relations existant entre le Projet et l'IRA et on avait demandé qu'il y ait une meilleure coopération. La même évaluation reprochait au personnel technique du Projet d'avoir développé une mentalité du "nous pouvons le faire nous-mêmes" depuis qu'ils avaient commencé à aborder les problèmes techniques eux-mêmes. Comme nous le verrons en 1991, l'approche indépendante qu'avait adoptée le Projet sera favorablement considérée.

Les séances de formations qui ont eu lieu en Mai 1987 pour les vulgarisateurs ont démontré que le Projet avait déployé peu d'efforts en matière de vulgarisation dans ses contacts avec les petits cultivateurs qui sont en fait, les utilisateurs finaux du Projet. On recommanda alors que fut déployé un plus grand effort de vulgarisation.

Le Projet dépendait entièrement de la SODECOTON pour les activités de commercialisation et de distribution de ces semences. Au cours de la première phase du Projet, la SODECOTON n'avait pas acheté les semences multipliées du Projet en raison de problèmes de qualité. Une bonne relation avait alors été établie.

Le programme des planteurs sous contrat venait juste d'être ré-établi. En Mai 1987, le Projet voulait tenter sa seconde saison de multiplication de semences des cultivateurs locaux. Les problèmes de qualité n'étaient pas résolus au moment où cet effort était déployé.

D'autres problèmes et questions étaient visibles en 1987. Le Projet avait-il vraiment présenté aux cultivateurs une amélioration par rapport à la production et à la distribution des semences traditionnelles? Était-il prudent de faire un si gros investissement dans un domaine où l'agriculture est confrontée à tant de contraintes? Les nouvelles variétés de maïs ou de niébés introduites seraient-elles productives pendant longtemps, ou est-ce que les assauts constants des maladies, d'insectes et du climat les accablent dans quelques années, exigeant des investissements nouveaux et peut-être excessifs dans la recherche?

Toutefois en 1987, la question la plus importante était de savoir quel serait l'avenir de cette activité une fois le Projet terminé. Comme cela a été indiqué plus haut, ce problème n'avait été abordé ni dans les documents du Projet de 1976, ni dans ceux de 1982. En 1987, les cultivateurs dépendaient en quelque sorte du Projet comme d'une source de semence, et en effet d'un facteur de production subventionné.

La capacité du gouvernement Camerounais de soutenir le PROSEM était remise en question. Le soutien initial financier et administratif qu'apportait le GDC au Projet, était bénéfique. Durant la première phase du Projet, le Gouvernement Camerounais a contribué pour 33% aux dépenses de fonctionnement. La phase intermédiaire du Projet durant laquelle les opérations de semences ont été poursuivies malgré un arrêt pendant deux ans du financement de l'USAID (1980-82), a été à 100% financée par le gouvernement Camerounais.

La seconde phase du Projet avait exigé une contribution de 27% du gouvernement Camerounais, mais en 1987, vu la situation économique qu'a connu le pays, la participation du gouvernement fut réduite de manière considérable. Il était peu probable que MEDIVIV, qui ne possédait aucune ressource qui lui étaient propres, puisse continuer l'opération une fois le financement de l'USAID terminé.

#### D. Supplément du Document du Projet de 1988

La prolongation du Projet en 1988 a été basée sur un supplément du document du Projet qui a tenté de corriger certains des problèmes antérieurs. Le supplément du document du Projet de même que la conception originale du Projet, ont contribué au besoin d'installations pour le traitement des semences. Ce document prévoit également que l'opération de production de semences deviendra quelque peu privée.

Étant le document le plus récent justifiant le soutien de l'USAID au Projet, il forme la base de l'évaluation de la fin des résultats du Projet. Nous pensons qu'il est nécessaire de donner des détails sur les hypothèses faites à l'époque. Après avoir révisé ce document, on s'est aperçu qu'un bon nombre de points de vue incorrects persistaient.

Au niveau technique, on ne reconnaît pas que le continuum de la production de semences, de la reproduction de semence à la semence de base et jusqu'à la semence certifiée (qui est la base du programme souligné) n'était pas vraiment possible étant donné les situations de l'IRA et du Projet. Les raisons sont très évidentes.

Tout d'abord, l'IRA n'a pas vraiment produit de semences de reproduction dignes de ce nom. En 1987, il avait arrêté de fournir toute semence au Projet<sup>2</sup>. En théorie, la semence de reproduction devrait satisfaire le plus haut degré de pureté et de vigueur génétique. En 1987, dernière année où l'IRA a acheté des semences au Projet, cette semence a dû être resélectionnée morphologiquement vu le nombre élevé de semences atypiques. Selon les rapports du Dr. Haroon, il fallait procéder à un nettoyage considérable de cette semence. Le Projet n'avait pas reçu de semences de reproduction d'arachide de l'IRA depuis 1985.

Deuxièmement, dans le document du Projet sur la vulgarisation il est question de semence "certifiée" qui doivent être produites par les planteurs sous contrat. Il n'a pas été expliqué comment cette semence devait être certifiée. Aucune organisation indépendante ne le fait au Cameroun. Il est fait mention d'un comité de sélection des variétés et il est suggéré que le Projet certifie la semence cultivée par le planteur, mais cela ne satisferait pas vraiment la définition courante de la semence certifiée.

En outre, l'analyse économique du document ne tient pas compte de manière réaliste des coûts de production plus élevés que devront payés les cultivateurs ou la ferme de Sanguéré si l'on faisait l'effort de créer des semences vraiment certifiées.

L'analyse économique assume que cette semence serait cultivée avec les intrants, engrais et herbicides normaux de la SODECOTON. Par exemple, il n'est fait aucune mention des insecticides difficiles à obtenir selon les règles de l'USAID, mais pourtant nécessaires si l'on veut libérer la semence des insectes, et il n'est pas non plus permis de planter une grande quantité de semences qu'il faudra détruire ou mettre de côté si les insectes et la maladie survenaient.

On suppose également que des quantités considérables de sorgho seraient produites. En 1988, il devint évident que le sorgho dont la valeur vénale était la plus faible parmi les cultures de base produites dans la région, devenait moins important. De plus, les conditions physiques qui prévalaient dans la ferme de Sanguéré n'étaient pas favorables à la production de sorgho. Les efforts déployés dans la production de semence s'étaient concentrés sur l'arachide et le maïs dont la demande et la valeur vénale sont élevées.

En somme, le document ne tient pas compte d'un bon nombre de facteurs techniques importants pour la production de semences dans l'environnement du Nord Cameroun. Les objectifs de production présentés dans ce document ne sont pas basés sur des informations disponibles et sont trop élevés. Le document suppose que l'ensemble des 230 hectares de la ferme sont cultivables alors qu'en fait, seuls près de 140 hectares sont cultivables à cause des mesures anti-érosives.

L'équipe technique du Projet aura l'honneur d'aborder une bonne partie de ce qui a été omis et créera finalement un système de production de semences de qualité relativement bonne, mais qui ne ressemblera pas au plan original.

Il n'existe aucun lien de production à l'IRA en ce moment et le Projet doit faire un travail supplémentaire pour maintenir la qualité et la performance de la semence. Pour maintenir la qualité de la variété de maïs (CMS 8501) produite à la ferme de Sanguéré, il a fallu jeter près de 30% de la semence produite en 1990. Vingt-quatre hectares de niébé cultivés sous contrat ont également été jetés cette année, ravagés par la maladie.

---

<sup>2</sup> En 1989 une petite quantité de semences de reproduction ont été fournies pour effectuer des tests en saison sèche mais cela n'a pas réussi.

### E. 1991: Second Supplément du Document du Projet

Si l'on se concentre sur le fait de faire de la production de semences améliorées, une activité viable du secteur privé, il faudrait aborder certains aspects du Projet qui faciliteraient le transfert d'une activité publique à une opération privée. Il est essentiel pour une entreprise semencière commerciale privée de pouvoir produire, traiter et commercialiser des variétés hybrides. Malheureusement, la conception originale de l'usine de traitement qui existait alors (document du Projet de l'Etat du Mississippi de 1982) ne prévoyait pas l'utilisation de variétés hybrides.

Le Second Supplément du Document du Projet a permis d'apporter des modifications à l'usine de traitement des semences de Sanguéré. Cette capacité additionnelle a été un facteur de réussite de la privatisation du Projet.

## **III. EVALUATION DES INTRANTS FOURNIS PAR DAC**

### A. Approvisionnement en Matériels de DAC

Suivant les arrangements d'approvisionnement de DAC, les besoins énormes et quelque peu compliqués de matériels du Projet ont été satisfaits.

Toutefois, les pièces détachées manquantes ou arrivées tardivement ont entravé la marche des opérations jusqu'en 1985. Comme cela a été mentionné dans l'évaluation à moyen terme du SECID, même lorsque les petites pièces détachées n'étaient pas disponibles, cela pouvait gêner les opérations. Durant les saisons suivantes, le conseiller de DAC chargé de l'équipement agricole a réussi à justifier les dépenses additionnelles de l'atelier à l'USAID et au siège de DAC. En effet, l'atelier a maintenant la capacité de fabriquer de petites pièces si bien que l'opération dépend moins des approvisionnements de pièces détachées. Comme il a été noté dans la partie sur la formation, la formation du personnel d'ateliers dans l'utilisation adéquate de cet équipement a rendu plus efficaces les achats de matériel.

Etant données les modifications requises, nous pouvons conclure que les premiers besoins d'approvisionnement contenus dans le Document du Projet écrit en 1980 par l'Université de Mississipi ne donnaient pas assez de soutien matériel à la ferme de Sanguéré. L'équipe de Dac chargée de l'assistance technique pensait qu'il fallait établir un programme d'entretien rigoureux pour mener à bien ces opérations. Plus important encore, un très bon entretien du matériel permettrait au Projet de respecter le cycle agricole en plantant au meilleur moment et en moissonnant à temps.

### B. Assistance Technique de DAC

Le tableau 1 présente un résumé des membres de l'équipe d'assistance technique de DAC, donnant une liste de leurs dates de service et leurs titres. DAC a pu recruter et soutenir des experts techniques compétents durant l'exécution du Projet.

Comme l'on peut s'en apercevoir sur le tableau figurant à la page suivante, les plans de travail de l'équipe d'Assistance Technique durant les trois dernières années du Projet ont évolué conformément à la concentration plus récente du Projet sur la privatisation. Quoique la production agricole fut un facteur important durant toute la durée de vie du Projet, son importance était plus cruciale durant les premières années de gestion par DAC, et on a mis l'accent sur l'Assistance Technique en matière de gestion et de conseils aux entreprises durant les trois dernières années du Projet. Durant toute la durée du Projet, l'Assistance Technique à long-terme était composée de trois Chefs de Mission/Agronomes; d'un Chef de

Tableau 1

## PROJET DE MULTIPLICATION SEMENCIER DANS LE NORD DU CAMEROON

NOM	TITRE	PERSONNE MOIS	DATES DE SERVICE
Projet 631-0023-C-00-3126-00 (1982-1988)			
ASSISTANCE TECHNIQUE A LONG-TERME			
Tito Ferro DeBeca	AGRONOME	16.19	Mai 83 - Dec 84
Muhammad Haroon	AGRONOME/SPECIALISTE SEMENCIER/CDM	25.67	Mars 83 - Mai 87
Suha Salama	AGRONOME-ECONOMISTE/CDM	46.36	Sept. 83 - Mai 88
Max Boling	AGRONOME	7.43	Mai 87 - Mai 88
Gilles Touseignant	CONSEILLER CHARGE DE L'EQUIPEMENT AGRICOLE	50.00	Jan. 83 - Mai 88
ASSISTANCE TECHNIQUE A COURT-TERME			
Marcel Adams	SPECIALISTE EN EVALUATION	2.48	Dec. 83 - Fev. 84
Ronald Gaddie	AGRONOME, SPECIALISTE DU SOL	17.05	Dec. 83-Fev. 84/Sept. 85-Nov. 86
Paul Dion	COMPTABLE	1.71	Mars 85 - Avril 85
Reginald Murphy	COMPTABLE	2.62	Mai 87 - Juillet 87
Arpi Hamalian	FORMATEUR, MATIERE DE VULGARISATION	2.33	Juillet 85 - Sept. 85
Russell Barbour	FORMATEUR, MATIERE DE VULGARISATION	3.29	Fev. 87 - Avril 87
James McGuire	SPECIALISTE SEMENCIER	1.76	Sept. - Nov. 86
Projet AFR-0023-C-00-8021-00 (1988-1991)			
ASSISTANCE TECHNIQUE A LONG-TERME			
Robert Hans	COMPTABLE/CDM	36.00	Juin 89 - Juin 91
Max Boling	AGRONOME	1.48	Juin 88 - Juillet 88
Gilles Touseignant	CONS. CHARGE DE L'EQUIP. AGRICOLE	36.00	Juin 88 - Juin 91
Steven Walls	SPECIALISTE SEMENCIER	12.00	Sept. 89 - Sept. 90
ASSISTANCE TECHNIQUE A COURT-TERME			
Edgar Rhim	SPECIALISTE SEMENCIER	9.90	Oct. 89 - Juillet 90
Bahman Azarm	CONSULTANT SEMENCIER	2.38	Oct. 90 - Dec. 90
Steve Walls	SPECIALISTE SEMENCIER	1.42	Mai 89 - Juin 89
TOTAL		276.07	

CDM = Chef de Mission

Mission/Spécialiste Semencier; d'un Chef de Mission/Comptable; d'un Technologue Semencier et d'un Conseiller en Matière d'équipements agricoles.

DAC semble avoir bien géré le Projet. Plusieurs membres de l'équipe d'assistance technique ont mentionné de manière spécifique que l'assistance et le soutien dont ils ont bénéficié du siège de DAC a été un facteur de réussite de leur missions. D'après deux chefs de missions Dr. Santana et Mr. Hans, le siège de DAC leur a donné la liberté de prendre des décisions techniques et administratives sur le terrain. Il y a eu des difficultés inévitables entre le siège et le personnel sur le terrain, mais elles n'ont pas empêché de réaliser les objectifs du Projet.

Parmi les membres de l'équipe d'assistance technique de DAC, Mr. Tousignant (qui travaillait au sein du Projet depuis 1983) et le Dr. Haroon ont semblé avoir l'influence la plus directe sur l'efficacité et la qualité de la production. Le Dr. Santana et Mr. Hans ont beaucoup apporté à la gestion du Projet.

L'équipe chargée de l'assistance technique de DAC avait également pour fonction de remplacer le personnel Camerounais qui avaient été envoyés en formation par le Projet. Ce rôle a été accompli avec succès.

L'assistance technique à court terme fournie au Projet par DAC était parfaite et est également décrite au Tableau 1. Parmi les domaines techniques couverts par l'équipe employée à court terme figurent la lutte contre l'érosion du sol, la formation en matière de vulgarisation et la qualité des semences.

#### IV. ANALYSES DES RESULTATS DU PROJET

##### A. Ferme de Multiplication des Semences et Planteurs Sous Contrat

Les opérations de la ferme de multiplication des semences de Sanguéré ont été l'activité la plus importante du Projet. Les décisions prises pour limiter l'implication de DAC à la seule ferme de Sanguéré se sont avérées correctes. Comme cela avait été conçu au début, quatre fermes semencières auraient reçu le soutien technique de DAC.

Si l'on compare les rendements visés (voir Tableau 2) pour la ferme de Sanguéré dans le supplément du document du Projet de 1988 à ce qui a en fait été réalisé à la fin du Projet, on s'aperçoit que le Projet a trompé l'attente de tous en matière de production. Comme cela a été mentionné plus haut, ces projections n'ont pas été basées sur des informations techniques fiables et n'ont pas tenu compte d'importants facteurs tels que la réduction des zones cultivables à Sanguéré en raison des mesures de conservation du sol, la quantité de semences qui avaient dû être jetées pour maintenir la qualité ainsi que le fait que le Projet n'avait pas reçu de semences de reproduction de l'IRA et avait dû produire la sienne propre.

=====

TABLEAU 2

Objectifs pour 1988		Production Réelle en 1990	
Arachide	270 tonnes métriques	Arachide	123 tonnes métriques
Sorgho	25 tonnes métriques	Sorgho	Néant
Maïs	148 tonnes métriques	Maïs	86 tonnes métriques
Niébé	25 tonnes métriques	Niébé	5 tonnes métriques

=====

Vu la faible demande en sorgho et le manque de variétés de sorgho uniformément supérieures, les membres de l'équipe chargée de l'assistance technique ainsi que leurs homologues Camerounais ont décidé de ne pas produire le sorgho et de se concentrer sur les cultures dont la demande et la valeur vénale sont plus élevées.

Le programme du planteur sous contrat qui a été relancé en 1986 a fait des progrès manifestes en matière de nombre de participants et du contrôle de la qualité. Dans le supplément du document du Projet, il a été prévu que les cultivateurs sous contrat planteraient 200 hectares de semences en 1990. Le Projet a réussi à en planter 153 hectares. La zone aurait pu être plus grande s'il n'avait pas fallu détruire 24 hectares de niébés infestés par un virus.

L'évolution du programme des cultivateurs sous contrat semble être un élément important du Projet. Il donne l'exemple d'une bonne coordination entre les membres de l'équipe chargée de l'assistance technique et leurs homologues Camerounais. Considérant que dans le document du Projet de l'Université d'Etat de Mississipi, il avait été suggéré d'abandonner entièrement le programme du cultivateur sous contrat, le fait qu'actuellement il marche si bien que la société semencière Pioneer a l'intention d'utiliser le système établi par le Projet, se passe de commentaires.

## B. Contrôle de Qualité

La qualité de la semence produite a toujours été l'un des problèmes les plus sérieux du Projet. Sans de plus hautes normes de séries de paramètres, la semence produite ne serait rien de plus qu'un grain. La qualité de la semence peut se définir par la pureté génétique, l'absence de matières étrangères, l'absence de mauvaise herbe, un important taux de germination et de la vigueur. Si l'on passe en revue la documentation disponible, on s'aperçoit que ces aspects agronomiques du Projet ont été couronnés de succès.

La qualité de la semence produite à Sanguéré a beaucoup amélioré la période allant de 1985 à 1987. On doit beaucoup au Dr. M. Haroon, agronome de DAC à l'époque, pour ces améliorations. Il a en effet introduit des normes plus élevées pour l'épuration, le nettoyage et l'isolation des semences. Il a cessé de suivre les recommandations de l'IRA pour l'arachide en ce qui concerne les variétés et les pratiques culturales. Ceci a bien réduit les mauvaises herbes selon d'autres membres de l'équipe de DAC ainsi que leurs homologues Camerounais et a donc diminué la quantité de nettoyage nécessaire. Alors que quatre types d'arachide ont été produits à Sanguéré, presque toute la superficie est actuellement cultivée avec de l'arachide de type 28206.

D'autres progrès en matière de qualité de semences ont été faits depuis qu'un laboratoire de contrôle et de nouvelles usines de traitement des semences ont été ajoutés. Avec ces normes plus strictes, davantage de semences ont été jetées, mais l'amélioration de leur qualité vaut bien ce coût supplémentaire. L'usine de traitement des semences permettra de mieux emballer, nettoyer et mettre en sachet les semences.

Les mesures prises pour améliorer la qualité des semences semblent avoir été passées avec succès aux cultivateurs sous contrat à la fin du Projet, bien qu'il faille l'améliorer davantage. Mr. Bahman Azarm, consultant semencier à court terme, a révisé le contrôle de la qualité du cultivateur sous contrat. Son rapport présente de manière favorable le soin avec lequel le Projet traite les semences plantées par les cultivateurs sous contrat. On a sélectionné un échantillonnage de semences pour en contrôler la pureté et la germination dans un laboratoire avant d'en accepter une bonne partie. Quoique ce processus fût lent même après qu'il y ait eu des modifications pour en accélérer la procédure, Mr. Azarm a trouvé qu'il "marchait correctement et efficacement".

Ceci ne veut pas dire que tous les problèmes de qualité du Projet ont été résolus. L'absence d'un programme de certification ou de production indépendante de semences de reproduction crée des problèmes de qualité. Le cas du virus dans les niébés en est un exemple.

En 1988, il était évident que la plupart du niébé produit à Sanguéré et dans d'autres régions du Nord Cameroun, était infecté par un virus. En 1989, une équipe de virologues D'ITA en provenance du Nigéria a indiqué que 100% des niébés produits à Sanguéré étaient infectés d'un potyvirus, qui était probablement une déformation de la mosaïque du niébé aphidé. Le rapport qu'ils ont écrit sur le terrain indiquait que la production répétée de cultures dans la même zone année après année avait aidé à répandre cette infestation. Le fait qu'il n'existait pas de semences de reproduction nettoyées, ni de programme de certification était également mentionné comme des raisons de cette infection.

Puisque ce virus est présent dans tout le Nord du Cameroun, nous ne savons pas si le nettoyage des semences de reproduction et la certification auraient épargné le Projet de cette infestation, mais en fait, cela aurait pu être possible. Les effets du virus sur le rendement semblent minimes pour le type amélioré de niébé (BR 1) planté par le Projet. Selon certains membres de l'équipe technique, les types traditionnels sont bien plus susceptibles et les effets du virus les endommagent davantage. Ceci n'a pas été quantifié, mais selon le Dr. Walls, spécialiste en matière de semences, il y avait un faible risque de transmission de ce virus par une semence (par opposition à une transmission par un insecte) pour la variété BR1 plantée.

En résumé, le principal problème technique du Projet, a indiqué une amélioration constante et documentée par le biais d'opérations sur le terrain et de procédures après la moisson développées par les membres de l'équipe technique de DAC. Les cultivateurs interviewés durant cette évaluation et qui ont utilisé les semences du Projet ont tous loués les améliorations de la qualité. Pour ce qui est des semences d'arachide, tous les cultivateurs interviewés ont indiqué un accroissement des taux de germination et d'émergence, une maturité uniforme et des rendements plus élevés des semences du Projet comparées à ce qui pouvait s'acheter au marché.

Cette question de qualité de semences soulève un bon nombre de préoccupations politiques que le Projet a commencé d'aborder. Dans la partie V de ce rapport, sont présentées les nouvelles initiatives politiques prises par l'équipe technique de DAC.

### C. Liens Entre les Activités de Vulgarisation, de Recherche et des Cultivateurs Sous Contrat

Alors que le langage employé dans la conception du Projet comprenait les mots habituels sur les liens avec la vulgarisation et la recherche, les relations entre le personnel de recherche de l'IRA à Maroua et le Projet ne se sont pas développées comme prévu. Tandis qu'il existe des relations informelles cordiales ainsi que des échanges d'informations, il n'existe aucun lien dans le domaine de la production. Ceci est dû au fait que l'IRA n'a pas réussi à produire de nouvelles variétés de bonne qualité, ni des semences de reproduction de variétés connues. L'IRA n'a fourni aucune nouvelle variété depuis 1987 et la dernière cargaison de semences de reproduction est arrivée en 1985.

Personne n'est responsable de cette situation. Les sélectionneurs de semences de l'IRA ont fait des efforts considérables et sérieux du point de vue agronomique pour développer de nouveaux matériaux pour l'arachide, le sorgho, le maïs et le niébé, mais seules quelques variétés se sont avérées prometteuses. Le maïs introduit, CMS 8501, se porte bien, est réputé pour avoir connu un accroissement de sa production et pour avoir encouragé les cultivateurs locaux à faire la transition du sorgho au maïs. Les efforts déployés avec l'arachide n'ont pas été aussi réussis. Comme cela a été décrit plus tôt, la décision du Projet de rejeter les recommandations faites par l'IRA à propos des variétés et des méthodes culturales de l'arachide a contribué à améliorer la qualité et la productivité.

Il y a eu très peu de liens entre le service de vulgarisation de la SODECOTON et les autres activités de vulgarisation du ministère de l'agriculture. En 1988, dans son rapport de fin de mission, le Dr. Santana a fait remarquer que ni un système de vulgarisation, ni un système de commercialisation efficaces n'ont été mis en place par le Projet et que peut-être une plus grande assistance technique à court terme aurait pu atténuer ce problème. Le Dr. Haroon a participé à un programme de vulgarisation en 1987, mais ceci ne s'est passé qu'une seule fois. Aucun programme de formation n'a jamais été élaboré pour les activités de vulgarisation.

La plupart de l'effort de vulgarisation déployé par le Projet s'est davantage concentré sur les cultivateurs sous contrat. Selon la documentation sur le Projet, les cultivateurs sous contrat ont été soutenus par le Projet pour tous les facteurs agronomiques majeurs.

A mesure qu'elle touche à sa fin, la production de semences du Projet est une activité indépendante et autonome. Quoiqu'il n'en ait jamais été l'intention lors de la conception du Projet, cela a probablement contribué à en faire une activité attrayante prise en tant qu'affaire privée. Si les activités du Projet dépendaient entièrement du gouvernement Camerounais ou d'une grande société para-publique comme la SODECOTON, cela aurait bien pu être moins attrayant pour une société privée comme Pioneer. C'est également l'avis d'Edgar Rihm, directeur général à Garoua. Un programme de sélection des semences de l'IRA qui ait plus de succès serait bien accueilli, nous a-t-il dit, mais s'il devait dépendre encore du gouvernement pour ses activités de production et de commercialisation, il ne serait pas considéré favorablement.

#### D. Formation

Le document du Projet original exigeait trois types de formation. Conformément à l'intention de créer des institutions présentée lors de la conception originale du Projet, une grande partie des ressources du Projet étaient consacrées à la formation universitaire pour des administrateurs Camerounais. Tous ceux qui avaient été envoyés ont réussi à terminer leurs cours et sont rentrés au Cameroun.

Une interview avec Mr. Mbolda, directeur de la ferme de Sanguéré formé à l'Université d'Etat d'Oklahoma, permet de souligner certains des aspects de la formation de niveau universitaire. Mr. Mbolda a pu orienter son programme vers des cours pratiques sur la production de semences. A son retour au Cameroun, il a commencé à travailler tout de suite en tant que directeur de la ferme de Sanguéré, mettant en oeuvre des mesures de lutte contre l'érosion et d'autres activités de production pratiques. Mr. Mbolda a mentionné qu'il a été bien soutenu par le Bureau de DAC à Washington durant la période où il prenait des cours de langue dans cette ville.

La formation assurée aux techniciens de la ferme de Sanguéré semble avoir été au point et très pratique. Cette formation quelque peu non conventionnelle a constitué un facteur majeur dans la réussite du programme d'entretien des machines du Projet. Au lieu d'une formation universitaire, deux ouvriers ont été envoyés à des écoles techniques au coeur de l'Amérique agricole, dans le Nebraska et en Georgie. Puisque le Projet utilise l'équipement de l'entreprise "Massey Ferguson", un cours de formation a été assuré par cette société basée dans l'état de Nebraska.

Les deux individus qui ont été formés sont rentrés et ont contribué pour beaucoup à l'effort déployé pour entretenir l'équipement du Projet. M. Ichie Bissie sera toujours là, semble-t-il, lorsque le Projet passera entre les mains d'une société privée. Pioneer est en train d'étudier son cas pour le maintenir au poste de chef d'atelier.

Un autre technicien a été envoyé au Zimbabwe pour y recevoir une formation dans le domaine de la soudure. Ceci a permis à la ferme de fabriquer de petites pièces détachées et a en quelque sorte aidé à entretenir l'équipement.

La formation en matière de semences du secteur privé, qui avait été exigée dans la conception originale du Projet, a été mise en oeuvre comme une partie de l'effort de privatisation durant la dernière année du Projet et fait l'objet d'une discussion dans la partie sur la privatisation.

#### E. Développement d'un Prototype de Gestion

A partir de 1987, le Projet a fait un effort considérable pour améliorer les procédures administratives et en matière de gestion et a en fin de compte développé un prototype de gestion qui est en train d'être utilisé en partie par l'administration Camerounaise et la société Semencière Pioneer. Avant cette année, la gestion et la comptabilité de DAC avaient été médiocres. Bien que des tentatives aient été faites auparavant, il n'a pas été possible de mettre en oeuvre un système de comptabilité et de gestion financière établi par Deloitte, Haskins & Sells (DHS), bureau d'études externe, en raison du manque de compétences informatiques à cette époque. Le système de salaire développé par DHS pour le Projet, a été mis en pratique par le responsable de la comptabilité de DAC, Mr Gonzales et est encore en place.

Parmi les mesures spécifiques de comptabilité et d'économie de coût mises en oeuvre par l'équipe de DAC figuraient: un meilleur contrôle des achats locaux et l'établissement de centres de coût pour mieux évaluer les coûts de fonctionnement. Auparavant, il n'existait que des informations financières très générales. Développé avec le personnel Camerounais du Prosem, ce système de centres de coût est en train d'être utilisé par Pioneer qui démarre ses activités.

#### F. Investissement du Secteur Privé dans la Production et la Distribution des Semences

La privatisation réussie du Projet est en grand partie due aux efforts du chef de mission actuel de l'équipe de DAC, Robert Hans. Bien que les membres précédents de l'équipe d'assistance technique aient verbalement soutenu cette idée, ils n'ont pas fait grand chose pour explorer cette possibilité. Le document du Projet original n'a jamais présenté cette idée, quoiqu'on ait parlé de privatisation dans le premier contrat de DAC.

Le Projet, sous la direction de Mr. Hans a rejeté le concept de poursuite du soutien direct du GDC pour la production de semences et a lancé des mesures réalistes en matière de privatisation. Par conséquent, le plan d'exécution de DAC pour l'année 1989 présente un plan de privatisation qui a le premier, suggéré la location des installations de la ferme de Sanguéré à une société privée. Le principal avantage d'un accord de bail serait que le gouvernement Camerounais pourrait atteindre ses objectifs politiques qui étaient de fournir des semences de qualité aux petits cultivateurs des régions du Nord du pays sans continuer de payer des subventions pour faire fonctionner la ferme. Il était évident, à cette époque, que la capacité du gouvernement Camerounais de subventionner des opérations était limitée.

DAC a également fait deux arrangements innovateurs qui semblent avoir été importants dans la transition réussie vers la privatisation.

1) Les sociétés semencières déjà présentes en Afrique ont été contacté. Parmi elles, Pioneer Overseas Corporation dont les opérations existaient déjà en Côte d'Ivoire et dans d'autres pays Africains, semblait la plus intéressée. Il fut conclu de faire venir travailler un spécialiste de Pioneer avec le Projet.

Et cela se fit avec l'arrivée de Mr. Rihm, spécialiste de la production agricole, venu du bureau de Pioneer implanté au Caire. Cet arrangement qui a apporté une nouvelle perspective du secteur privé à l'équipe technique de DAC est un des éléments-clé qui a contribué à faire la transition vers la privatisation. Mr Rihm a pu conseiller Pioneer sur les conditions de la ferme de Sanguéré et ses opérations. Il a également joué un rôle décisif dans les négociations entre Pioneer et le GDC. Il est difficile d'imaginer la réussite de ces négociations sans l'expérience sur le terrain d'un directeur de Pioneer.

2) Un nouvel accord fut conclu avec la société pour former sept membres du personnel du Projet Camerounais au siège Africain de Pioneer implanté en Egypte. Cette formation de trois mois était un des quelques exemples de la formation par Pioneer d'individus étrangers à la société. Le fait que les directeurs Camerounais aient réussi à terminer cette formation, a contribué à l'image favorable du Projet et des ressources humaines disponibles de Pioneer. Parmi ces sept Camerounais, deux ont déjà été embauchés et la société a offert des emplois à trois autres.

Les négociations entre le GDC et Pioneer se sont bien terminées en Février 1991 et Pioneer a maintenant démarré ses opérations à la ferme. Vous trouverez à l'Annexe D le processus de négociation qui a mené à la privatisation. Cette année (1991) verra le début de la production de semences sous la direction de Pioneer telle une mesure de continuité. La société projette d'apporter ses propres variétés hybrides de maïs et de sorgho dans un proche avenir.

#### G. Privatisation et Objectifs Originaux du Projet

Tandis qu'il est trop tôt pour dire si l'opération Pioneer réussira, la longue expérience de la société en Afrique et la connaissance de la technologie semencière sont un heureux présage pour l'avenir. Cependant, il faudrait user de prudence pour le moment. On pourrait se poser des questions en faisant la liaison entre la privatisation et la mission originale du Projet dont la racine se trouvait dans les efforts anti-famine des années 70 et 80.

L'investissement fait par le gouvernement Camerounais et l'USAID pour aider les petits cultivateurs sera-t-il une aubaine pour les riches si les semences produites par Pioneer sont trop chères pour les petits propriétaires? Ceci est concevable et soulève les questions d'équité, mais rendre les grandes fermes plus productives avec une technologie de pointe contribuerait à l'autosuffisance alimentaire et à la disponibilité de denrées aux Cameroun. Historiquement parlant, les petits comme les grands cultivateurs ont bénéficié des améliorations génétiques.

La multiplication de variétés non brevetées de niébé et d'arachide sera-t-elle rentable? L'arachide est devenue une source majeure de revenus pour les petits cultivateurs de la zone du Projet. Etant donné le faible taux de multiplication de cette culture, les cultivateurs en sont venus à dépendre du Projet pour leurs semences. L'arachide est actuellement la culture la plus importante et la demande de semences [n']a [pas] été satisfaite, quoiqu'à un prix subventionné. Cette question n'a pas de réponses apparentes pour le moment, mais le directeur de Pioneer nous a dit qu'ils ont l'intention de produire des semences d'arachide et d'améliorer leurs relations avec l'IRA dans la quête de nouvelles variétés.

Si Pioneer se retire après quelques années, tous les efforts antérieurs seront-ils vains? Alors que ceci reste une possibilité, vu que ni le Gouvernement du Cameroun, ni l'USAID ne souhaitent continuer à subventionner la production de semences dans la région, il existe peu d'alternatives si elles existent vraiment. Si la co-entreprise avec Pioneer échoue, la vraie question reste de savoir si l'agriculture dans cette région est viable sans subventions directes du gouvernement.

## H. Accroissement Quantifiables de la Production et du Revenu du Petit Cultivateur

Depuis la conception de l'activité originale en 1975, le principal objectif du Projet a été d'accroître le revenu de la petite ferme et il en est fait mention dans tous les documents de Projet subséquents. Plusieurs fois durant les années de production et de distribution de semences, les accroissements de revenus ont été documentés. Au cours des années, le Projet a non seulement augmenté les revenus, mais a aussi influencé le système agricole. Il faudrait se souvenir qu'en 1975, l'arachide, actuellement une source majeure de revenus et d'aliments dans la zone du Projet, n'était pas beaucoup cultivée. A cette époque, les stocks de semences avaient été épuisés par des années de sécheresse.

Durant la période de mise en oeuvre du Projet par DAC, le nombre d'hectares cultivés de maïs par le petit cultivateur a augmenté au dépens du sorgho. Un petit groupe de cultivateurs interviewés en Mai 1991 nous a dit que l'arachide et le maïs étaient actuellement les cultures les plus rentables.

Les recettes de rendement des petits cultivateurs qui participaient au programme d'appui de la SODECOTON ont été spectaculaires. Les semences améliorées ont permis aux petits cultivateurs d'accroître leurs rendements d'arachide de 600kg/ha à 1200kg/ha. Les rendements du maïs sont passés de 1 tonne/ha à 3 tonnes/ha. Pour les agriculteurs qui ont tiré profit des semences améliorées ainsi que des techniques améliorées de gestion agricole, leurs rendements d'arachides ont atteint 2 tonnes/ha et ceux du maïs jusqu'à 6 tonnes/ha, la production de ce dernier rivalisant avec celle d'un agriculteur de maïs Américain moyen.

Les interviews qui ont eu lieu avec plusieurs cultivateurs en Mai 1991, ont également indiqué que le Projet leur a donné plus de choix dans leur système de culture. Par exemple, suivant le prix et la disponibilité de l'engrais (dont on a besoin pour obtenir des rendements optima de maïs), les cultivateurs décident actuellement de la quantité de sorgho traditionnel qu'ils aimeraient produire. Des options comme celles-ci aident à accroître le revenu lorsqu'on le compare aux systèmes traditionnels qui permettent peu de flexibilité ou une flexibilité très limitée.

## V. PRODUCTIONS NON PLANIFIEES

### A. Initiatives de Politiques Semencières

Les initiatives de politiques semencières qui ont été prises récemment se rapportent à la privatisation et essaient de détourner des conflits futurs entre l'industrie semencière du secteur privé en voie de développement et la communauté de recherche agronomique établie. Comme il en a été discuté dans d'autres parties du présent rapport, il n'existe actuellement aucun processus de certification de semences indépendant. Les arrangements actuels devraient permettre à l'IRA d'avoir son mot à dire en matière de sortie des variétés et certification de semences.

### B. Formation en Informatique

Vu que la seconde phase du Projet était conçue en 1980, deux années avant l'introduction de l'ordinateur personnel IBM, le volume de formation en informatique qui a eu lieu, est formidable. Il existe peu d'institutions dans cette partie du Cameroun qui offrent une formation en informatique. Les membres de l'équipe de DAC (Mr. Gonzales, le Dr Santana et Mr. Hans) sont connus pour avoir augmenté les connaissances en informatiques de nombreux employés, dont les aides-comptables d'un plus bas niveau, les teneurs de livres qui n'ont pas été formés à l'université et qui auraient eu peu de chance de pouvoir bien connaître les ordinateurs.

## VI. COMMENT LE PROJET A T-IL RESOLU LE PROBLEME ORIGINAL?

Les documents du Projet de 1975 et 1980 présentent la disponibilité des semences comme une contrainte à la production dans la zone du Projet. Il y a peu de raison d'en douter. Le document de 1975 décrit les effets de la sécheresse du milieu des années 70 sur la disponibilité des semences, lorsqu'avec les pénuries et les prix élevés, il devint difficile pour les cultivateurs d'épargner des semences.

On a également cité l'intérêt croissant des cultivateurs locaux dans l'arachide comme denrée alimentaire et culture commerciale. La production élargie d'arachide exigeait davantage de semences. Le faible taux de multiplication de l'arachide aurait sérieusement limité la production du petit cultivateur.

Un des problèmes non prévus dans le document original est la préférence du maïs par rapport au sorgho. Le maïs a une valeur vénale et nutritionnelle plus élevée que le sorgho. Une fourniture plus abondante de semences a permis aux cultivateurs de la zone du Projet de changer.

Dans le document de 1980, l'Université d'Etat de Mississipi a estimé que l'augmentation des nouvelles techniques agricoles augmenterait la demande de semences améliorées. Un des principaux indicateurs de succès du Projet est que la demande de semences du Projet est si élevée que la production n'a pas encore satisfait la demande.

La prolongation du Projet en 1988 se fit sur l'hypothèse qu'on pouvait atteindre des normes même plus élevées de qualité de semences. Le fonctionnement du laboratoire et du nouveau centre de traitement des semences semblent répondre à cette situation.

Au cours de nos récentes discussions, les cultivateurs nous ont avoué que la semence du Projet était bien meilleure que celle qui était disponible sur le marché.

## VII. LECONS TIREES ET ELEMENTS TRANSFERABLES A D'AUTRES PROJETS

### A. Leçons Tirées

Les opérations et résultats du Projet ont permis de tirer un bon nombre de leçons et de modèles pour le soutien futur de l'USAID en matière d'agriculture en Afrique.

Le Projet a réussi parce qu'il s'est concentré sur des objectifs spécifiques. Un produit réel et quantifiable (semence améliorée) est le résultat de cette activité. Cette semence répond à une contrainte de production agronomique qui a été correctement identifiée dès la première phase de conception du Projet. Par contre, nous connaissons des projets où des innovations comme la traction animale ont été introduites dans un environnement de cultures de subsistance sans qu'un besoin agronomique n'ait été identifié. Nous connaissons également des projets où les avantages sociaux tels que la formation de coopératives et autres objectifs non matériels ont amené les gens à se demander ce qui avait effectivement été accompli à la fin du Projet.

Toutefois, toutes les suppositions originales ne se sont pas avérées correctes. Une des plus grandes hypothèses des deux phases de conception du Projet était qu'il existait un bon nombre de variétés de cultures disponibles ou qui pouvaient être rapidement développées par des institutions de recherche associées. Si l'on se sert du modèle d'université Américaine "land grant"/service de vulgarisation, cette hypothèse a prévu un continuum de production de semences des stations de recherche jusqu'au petit propriétaire de terre. Il n'en a pas été ainsi.

Le Projet Semencier du Nord Cameroun est en fait, à notre connaissance, le troisième projet de l'USAID réalisé dans la zone sahélienne de l'Afrique, où il n'a pas été possible de mettre en application le modèle de "land grant". D'après une évaluation faite par un programme semencier au Niger en 1987 et l'évaluation faite par un projet d'Africare dans l'Est du Tchad, il était plus difficile d'obtenir ou de développer de nouvelles variétés que l'on ne l'avait prévu.

Tous ces trois projets ont abouti à la multiplication de variétés culturales plus anciennes et fiables. Le plus grand avantage pour les petits cultivateurs a été d'obtenir une semence de meilleure qualité et plus solide ainsi qu'une plus grande disponibilité de semences. Ces avantages ont eu des résultats très positifs, mais ne représentent pas les améliorations génétiques quantitatives suggérées dans la phase de conception de ces trois projets.

Le fait d'avoir mis l'accent sur l'entretien et la formation a été très rentable et donné à la production du Projet un degré d'indépendance. L'équipe technique de DAC, en particulier Mr. Tousignant, a été en mesure de fournir le matériel nécessaire pour continuer de faire fonctionner l'équipement de la ferme et conserver un calendrier agricole productif. Il est essentiel de conserver un calendrier de semis optimum, après les pluies dans les pays sahéliens.

Les liens institutionnels peuvent ne pas être aussi importants que l'on les avaient envisagés. Bien que le Projet n'ait pas eu de liens avec les composantes de la recherche et la vulgarisation comme l'exigeaient les deux phases, il a quand même atteint ses objectifs. L'équipe de DAC a en fait laissé de côté un bon nombre de liens étroits avec les services de vulgarisation de l'IRA et de la SODECOTON, et ce faisant ont amélioré la production et évité les encombrements. En tant qu'entreprise privée, le Projet semble être durable.

La flexibilité et l'innovation ont été les principales raisons de la privatisation réussie du Projet. Pour cela, il fallait modifier les procédures et relâcher les contraintes bureaucratiques de l'USAID, DAC et Pioneer. Par exemple, Pioneer n'a pas démarré ses activités, y compris celles de la production, comme elle le fait d'habitude dans un pays en vendant les produits existants par le biais des distributeurs. La nouvelle façon de penser de l'équipe technique de mission de DAC se désolidarise de l'idée d'accepter la conception du Projet comme une activité à long terme du gouvernement Camerounais. L'USAID a dû abandonner le programme de création d'institutions à cause duquel le Projet avait à l'origine été financé.

Pour renforcer tout cela, le gouvernement Camerounais soutient l'agriculture. Sans les politiques du gouvernement qui ont mis l'accent sur la production de cultures, il est peu probable que le Projet aurait été prolongé et se serait terminé si bien.

## B. Aspects de la Privatisation qui Pourrait Etre Appliqués à D'Autres Projets

Dans cette partie finale, nous aimerions identifier les éléments de cette privatisation qui pourraient être utilisés pour transférer d'autres projets de l'USAID au secteur privé. Comme il a été indiqué plus haut, certains aspects de la phase de conception du Projet se prêtaient à la privatisation. La mise en oeuvre et la modification du Projet par l'équipe technique de DAC a créé les circonstances qui ont rendues possible la privatisation.

### 1. Produit Commercialisable.

Ce qu'il y a de plus important est que le Projet ait créé un produit commercialisable et que le lien tissé avec la SODECOTON a plus ou moins garanti un marché et un système de distribution pour la semence produite. Alors que dans la plupart des pays, on remet en question le rôle des organisations para-étatiques dans le développement rural, celui-ci qui fonctionne assez bien, a constitué un facteur positif dans la privatisation du Projet. Si nous avons bien compris, Pioneer a réussi à travailler dans d'autres pays avec

des sociétés para-publiques, telles que des coopératives parrainées par le gouvernement, dans les domaines de la commercialisation et de la distribution.

## 2. Installations et Main d'Oeuvre de Qualité.

L'excellente condition et la capacité opérationnelle des installations sont le résultat direct du niveau d'assistance technique de l'équipe de DAC durant la durée de vie du Projet. Le fait que l'équipe de DAC ait contrôlé la construction des installations de traitement récemment terminées, a davantage assuré la qualité et la condition de ces installations. La qualité et l'entretien des installations du Projet ont été associés avec succès à la formation.

Il pourrait être instructif de comparer les installations de ce Projet au projet semencier parrainé par l'USAID au Niger qui a été évalué en 1987. Dans les quatre centres de production de semences visités au Niger, aucun appareillage de contrôle et de conditionnement des semences n'a été entretenu et par conséquent, ils étaient plus ou moins inutiles vers la fin du projet. Aucun contrôle de qualité des semences n'avait été fait dans ces quatre sites à la fin du projet. Par contre, à la fin du Projet Semencier du Nord Cameroun, le contrôle et le conditionnement des semences n'ont pas cessé de s'améliorer, avec des Camerounais formés comme Mr. Kamaha, tout à fait capables de faire fonctionner l'équipement du laboratoire de traitement des semences.

## 3. Gestion et Comptabilité Analytique.

Un autre facteur important dans le transfert du Projet au secteur privé a été l'amélioration de la gestion et de la comptabilité analytique. Avant 1987, il aurait été très difficile d'évaluer les coûts de production réels, en raison du manque et de la généralité excessives des informations sur le coût dont on disposait alors. L'institution d'un système comptable et l'amélioration de la gestion du Projet au point d'avoir une idée réaliste des coûts de production, ont contribué à attirer une société privée dans cet effort.

## 4. Procédure de Négociations par Phases.

La procédure de négociation par phases entre Pioneer et le Gouvernement du Cameroun sera passée en revue dans le rapport final de Mr. Hans, mais nous aimerions apporter des commentaires supplémentaires sur ce processus et son applicabilité à d'autres projets. Trois facteurs semblent avoir été des éléments importants dans l'avancement du processus de négociation, à savoir:

- Le fait que Pioneer se soit engagée assez tôt et familiarisée avec les opérations du Projet.
- Le processus progressif de négociation qui a permis aux deux camps d'étudier les implications d'une privatisation.
- Le fait que le personnel de DAC et de l'USAID se soient faits les avocats de la privatisation.

La décision de faire venir au Projet un spécialiste en gestion de Pioneer, Mr. Rihm a constitué un des aspects les plus importants du processus de privatisation. Comme nous en avons discuté dans la partie intitulée: Leçons Tirées, ses connaissances et idées en général favorables des opérations et main d'oeuvre du Projet ont contribué au processus de privatisation. La documentation et les documents de faisabilité de Pioneer reflètent les avantages de cet accord.

Les négociations se sont poursuivies sur une période de plusieurs mois. Ce processus par étapes semble avoir gagné la confiance des deux camps.

Le fait que l'équipe de DAC se soit fait l'avocat de la privatisation ainsi que le soutien de la mission de l'USAID qui s'en est suivie, ont été un facteur-clé dans ce cas. Tandis que cela pourrait être spécifique à ce Projet et aux personnalités impliquées, il semblerait que dans d'autres cadres, une personne au sein du projet aurait dû devenir l'avocat de la privatisation pour qu'elle ait effectivement lieu.

=====

TABLEAU 3

INSTITUTIONS IMPLIQUEES DANS LE PROJET  
DE MULTIPLICATION SEMENCIERE

<u>Institution</u>	<u>Rôle</u>
DAC	1982-91 Assistance technique et administrative du Projet.
MEDIVIV	Principale agence gouvernementale d'exécution du Projet; dissolue en 1990.
Université d'Etat du	1980 Re-conception du Projet et Mississipi formation des responsables Camerounais.
DAI	1979 Evaluation du Projet.
SECID	1986 Evaluation du Projet à moyen terme.

**ANNEXE A: LEÇONS TIREES/RECOMMANDATIONS**  
**Rapport Final du Chef de Mission - Juin 1991**

---

## LECONS TIREES

Le simple fait qu'on ait réussi à relancer le Projet de Multiplication Semencière par le biais de la privatisation, nous indique qu'il y a quelque chose à tirer de la manière dont cela a été accompli.

La première leçon-clé à en tirer est que les objectifs de renforcement institutionnel et de création de compétences qui sont des objectifs-clé dans bien des projets de développement ne sont pas toujours efficaces pour réaliser un développement durable. Tandis que la création de compétences locales est de toute évidence une noble cause, on ne peut pas toujours compter sur le fait que les gouvernements-hôtes tiendront leurs promesses, on peut dépenser des millions de dollars pour renforcer une institution (comme MIDEVIV) et réaliser un jour qu'elle est tout à fait inefficace, corrompue et condamnée à être dissolue.

Il est également recommandé (autant que possible et partout où cela sera possible) de dépendre du secteur privé comme d'un moyen pour atteindre les objectifs de développement de l'organisme donateur. Le secteur privé (investisseurs étrangers tout comme entreprises locales) est bien plus dynamique et rigoureux dans son approche et sa méthodologie.

Je suis convaincu que les organismes donateurs pourront en arriver à des méthodes qui inciteront les entreprises privées à reprendre ces activités de développement, tout en les obligeant à apporter des capitaux-risques afin d'assurer les mêmes rigueur, dynamisme et responsabilité qu'elles-mêmes emploient dans toutes leurs activités commerciales.

Le nouvel accord conclu avec Pioneer Hi-Bred pour notre projet est un exemple-clé de comment cela pourrait réussir. Le Gouvernement Camerounais, incapable de continuer à financer la production de semences par le biais d'une entreprise moralement et financièrement en faillite (MIDEVIV) a pratiquement accepté sa défaite. Bien des donateurs se sont vus embarrassés après avoir fourni des dizaines de millions de dollars d'aide pour cette activité. Le gouvernement Camerounais n'a jamais été assez encouragé à en faire une activité plus efficace - les organismes donateurs ont continué de fournir des financements considérables même lorsque le gouvernement du Cameroun a renoncé à leurs accords.

Par le biais de la stratégie inventive que nous avons élaborée, un de ces organismes donateurs (l'USAID) ainsi que le Gouvernement du Cameroun ont fourni des stimulants pour qu'une société semencière privée se charge de l'activité de production de semences dans le pays. La société semencière privée (Pioneer) investit deux (2) millions de dollars dans le projet mais bénéficie d'importants avantages et concessions qui lui donne l'occasion de réussir dans l'entreprise. Si ces stimulants n'avaient pas été fournis, Pioneer n'aurait pas investi dans le secteur des semences Camerounais et il n'y aurait pas, en ce moment, de production de semences organisée dans le pays.

En outre, si nous n'avions pas réussi cette privatisation, on supposerait qu'après une ou deux années de production de semences au hasard dans le pays, un organisme donateur aurait remarqué le lien manquant dans la chaîne agricole, à savoir "la multiplication des semences" et recommencerait tout le cycle avec un nouveau projet de semences subventionné, géré par une société d'état.

Il est clair que ce n'est pas la voie la plus directe pour atteindre un développement durable. C'est plutôt en impliquant des entreprises à but lucratif du secteur privé que nous atteindrons nos objectifs de développement. Et il est probable qu'avec un financement fortement réduit des organismes donateurs, il faudra des stimulants (provenant des organismes donateurs ou du gouvernement-hôte) pour attirer ces investissements privés en raison des contraintes bien connues auxquelles sont confrontées les entreprises privées, en s'établissant en Afrique. Ces "stimulants" jouent le même rôle que les trêves fiscales et les baux subventionnés que les municipalités fournissent aux sociétés privées aux Etats-Unis pour attirer les investissements.

21

L'applicabilité de ce concept dans les pays en voie de développement (Afrique) est visible. Prenez à titre d'exemple un autre projet du secteur semencier qui n'est pas si hypothétique - (Ouganda). L'USAID et le Gouvernement Ougandais travaillent à une proposition qui fournirait des avantages financiers pour qu'une société semencière privée s'établisse dans ce pays. Cette aide financière donnera soit disant à la société privée encore une chance d'être rentable à long terme. Ceci est en train de se faire au début du projet et emprunte un bon nombre de concepts que nous avons développé ici au Cameroun. Au lieu de continuer à soutenir des activités du gouvernement (qui ne se sont pas avérées efficaces), l'organisme donateur aidera une société privée à investir dans le secteur agricole. Bien entendu, il y a peu de chance qu'une société investisse sans cette aide.

Je crois que ce concept peut s'appliquer à toute une gamme d'activités de développement. En outre, en impliquant des sociétés privées du pays de l'organisme donateur, on atteint l'objectif politique qui consiste à soutenir et promouvoir l'entreprise du pays de l'organisme donateur. Je suis également convaincu que ce faisant, nous obtiendrons plus de "bruit pour nos sous" et que finalement nous serons en mesure de réduire le financement de notre assistance tout en améliorant l'efficacité de nos programmes d'aide pour ce qui est d'atteindre leurs objectifs.

### RECOMMANDATIONS

En outre, les leçons tirées ici pourront en fait être mises en oeuvre dans les projets d'aide au développement du monde entier, et plus particulièrement du Cameroun.

Tout d'abord, il est recommandé que l'USAID continue d'encourager l'investissement des sociétés Américaines, agricoles ou autres au Cameroun et dans d'autres pays-hôtes.

La division du Bureau pour l'Afrique chargée de l'Initiative du Développement de Marché (MDI) a travaillé activement pour attirer l'intérêt de l'investisseur Américain. L'USAID/Cameroun et l'Ambassade à Yaoundé devraient continuer de fournir les contacts nécessaires entre ces investisseurs Américains, les responsables du Gouvernement local et les Camerounais occupant une position très importante. Je sais par expérience qu'on peut perdre un temps précieux à aller du bureau d'un fonctionnaire à un autre alors qu'un mot d'un responsable de l'USAID ou de l'Ambassade peut vous ouvrir la porte de l'homme ou de la femme qui prend les décisions.

En outre, l'USAID devrait continuer de travailler en collaboration étroite avec la plupart des gouvernements dans le domaine de la réforme politique, la libéralisation économique et la privatisation des entreprises d'état. La mission de Yaoundé a été, et cela est discutable, une des plus dynamiques et réussies quant à ces objectifs politiques et je suis d'avis qu'elles devraient continuer dans ce sens.

Il existe cependant d'autres recommandations relatives à l'engagement continu de l'USAID dans le secteur semencier du Cameroun.

Au Cameroun, la liquidation de MIDEVIV a laissé un vide dans les activités associées aux semences, qui en aucune façon n'a été comblé par la privatisation de notre projet. Les politiques semencières, l'enregistrement des semences, le contrôle des semences ainsi que le processus de distribution de variétés est encore une affaire à régler dans le programme semencier du Cameroun.

Avant le départ de Mr. Vanounou en Avril 1991, je travaillais à ces questions en étroite collaboration avec l'équipe de la FAO à Yaoundé par le biais du "Conseil Semencier". Maintenant qu'il a quitté et que je m'en vais également, le Conseil Semencier a besoin de direction et de motivation pour poursuivre et mettre en place cette importante "infrastructure" pour l'industrie semencière Camerounaise.

22

L'USAID devrait continuer d'assurer le suivi de cette activité et penser à la possibilité de fournir de l'aide au Gouvernement Camerounais (voici une activité qui sera difficile à privatiser!). A mon avis, cela est essentiel puisque nous avons joué un rôle si prépondérant dans la privatisation du projet -- nous ne pouvons quitter de si importantes affaires pendantes, sans courir le risque d'être à juste titre critiqués par ceux qui, dès le début, n'ont jamais été vraiment passionnés par cette idée.

Il est également recommandé que l'USAID poursuive ses contacts avec PACSA et s'assure de lignes de communication ouvertes. Quoiqu'on ne suggère pas qu'en aucune manière l'USAID se doive de fournir un soutien supplémentaire à PACSA, l'agence devrait contrôler sa performance et évaluer si elle se conforme aux objectifs originaux du projet.

PACSA n'a pas devant elle une tâche facile et je suis très inquiet du fait qu'elle aura du mal à réaliser ses prévisions financières à court terme. Etant données les excellentes relations qui existent entre l'USAID, l'Ambassade et le Gouvernement, ces deux organismes pourront continuer d'assurer une coordination efficace entre les institutions d'état et PACSA et donc, jouer un rôle-clé dans l'approvisionnement continu en semences améliorées agricoles du pays et de ses cultivateurs.

23

**ANNEXE B: LEÇONS TIREES/RECOMMANDATIONS**  
**Rapport Final du Conseiller Chargé de l'Équipement Agricole**

---

24

## LEÇONS TIRÉES

Une des leçons que l'on a apprise ici est que la production agricole mécanisée est possible dans le Nord du Cameroun. C'est en fait ce qui a intéressé les Camerounais dès la mise en place de ce projet en 1982 et c'est un objectif qui a été effectivement atteint.

Comment cet objectif a-t-il été atteint et quelles leçons pourra-t-on en tirer et qui pourront être appliquées à une activité de développement dans l'avenir?

Pour l'auteur, il est clair que le fait d'avoir réussi à réaliser une production agricole mécanisée durable est dû à l'établissement d'un atelier bien équipé par le biais duquel la réparation et l'entretien des machines agricoles ont été pratiques et économiques.

On pourrait se demander cependant pourquoi ce programme a-t-il réussi à cet effet. D'autres projets de production agricole ont également un atelier et ne sont pas toujours aussi réussis.

On pense que la discipline et l'organisation établis à l'atelier de même que la capacité de former des Camerounais capables en gestion et en compétences techniques ont permis à ce projet de planter et moissonner mécaniquement 150 à 200 hectares de semences agricoles par an.

Par discipline, on entendait que l'équipement acheté pour ce projet a été bien entretenu et n'a pas été prêté à des tiers ou d'autres individus ou projets intéressés.

On s'est conformé à des calendriers rigides d'entretien des machines, et même durant la dernière partie du projet où le financement a été limité, la production agricole mécanisée n'a pas souffert, puisqu'on a mis en place une capacité interne de fabrication de petites pièces de rechange afin que les machines continuent de fonctionner, de même qu'une éthique de travail disciplinée qui a permis à l'atelier de fonctionner efficacement avec un financement limité.

## RECOMMANDATIONS

Les recommandations faites ci-dessous pour des projets semblables de production agricole, représentent strictement le point de vue du Conseiller Chargé de l'Équipement Agricole.

### **Sélection du Site de la Ferme**

On estime qu'il est vital que pour des projets futurs de production agricole, on accorde assez de temps et d'attention à la sélection du site de la ferme. L'organisme de financement devrait également avoir son mot à dire dans ce processus de sélection.

Dans tout site, les conditions du terrain et du sol jouent un rôle extrêmement important pour déterminer la viabilité d'un projet de production agricole. Avec la production mécanisée, ceci devient encore plus important, car il est extrêmement difficile de cultiver et moissonner mécaniquement sur un terrain inégal et accidenté.

### **Génie Rural**

On estime qu'il faudrait accorder la priorité aux aspects de génie rural dans les projets futurs de production agricole.

Il faudrait élaborer un plan complet et détaillé basé sur une sélection adéquate du site ainsi que

sur une étude topographique précise, ce qui permettrait donc de soutenir l'intégrité de la ferme et de contrôler l'érosion du sol tout en participant aux efforts de promotion de la fertilité du sol.

Ce plan devrait inclure la création de routes d'accès permanentes à toutes les parties de la ferme de même qu'un programme de conservation et de maintenance du sol qui pourrait comprendre des éléments tels que des lignes de contour, des terrasses parallèles et la construction de barrages.

### **Budget de fonctionnement**

Le budget de fonctionnement de ce projet était pour la plupart entre les mains des homologues Camerounais. Alors que l'auteur ne suggère pas que l'organisme donateur prenne la responsabilité de la totalité du budget de fonctionnement d'un tel projet, on estime que dans certains domaines-clé, l'équipe technique devrait avoir la flexibilité de financement pour être en mesure d'assurer au minimum, des opérations de production lorsque le gouvernement-hôte ne peut pas faire honneur à ses engagements.

### **Choix d'un Partenaire**

On estime que les organismes donateurs devraient sélectionner de manière plus soignée leur partenaires, afin de mener à bien leur objectif de développement agricole.

Les organismes donateurs ont pour la plupart travaillé avec des organismes du pays-hôte dans ces activités. Toutefois, comme on peut le voir avec le projet en question, ceci n'a pas toujours été le moyen le plus réussi pour réaliser un développement durable.

Il est suggéré de tenir compte de l'établissement de relations avec les opérateurs du secteur privé, variant des cultivateurs locaux indépendants aux grandes entreprises agro-industrielles, lorsque l'on veut mener à bien des objectifs de développement agricole.

### **Approvisionnement**

On estime qu'on obtiendrait une meilleure coordination et efficacité des activités en assignant les responsabilités de l'approvisionnement à l'agence chargée de l'assistance technique qui gère le projet.

### **Formation**

A la lumière de l'expérience tirée des huit années qu'il a passées sur ce projet, de même que des postes qu'il a occupés auparavant liés à la production agricole dans d'autres endroits, le Conseiller Mécanique estime qu'une plus grande priorité devrait être accordée à la formation technique des homologues Camerounais allant du bas de l'échelle aux cadres moyens.

La méthodologie suggérée pour cette formation consiste à utiliser des écoles et collèges techniques plutôt que des universités académiques et à s'assurer que les fonctionnaires tout comme les ouvriers locaux ont la même possibilité de bénéficier de cette formation.

**ANNEXE C: L'HISTOIRE DE LA PRIVATISATION DU PROSEM**  
**L'Article de la Consultante de DAC, Margaret Novicki – Juin 1991**

---

## L'Histoire de la Privatisation du Projet de Multiplication Semencière du Nord Cameroun

Dans un unique effort de collaboration entre l'USAID et son équipe chargée de l'assistance technique, le Gouvernement du Cameroun et le secteur privé Américain, on a réussi à privatiser le Projet de Multiplication Semencière du Nord Cameroun (PROSEM), programme le plus ancien et constant de l'Agence dans cette nation d'Afrique Centrale. Ceci est donc une leçon sur la manière dont les initiatives de développement en Afrique et ailleurs dans le Tiers Monde pourraient être maintenues à long terme, en cette période de crise économique et de difficultés budgétaires - sans les subventions continues des Etats-Unis ou du pays-hôte.

En Mars 1991, après deux années de négociation et par le biais de sa filiale Pioneer Agrogénétique Cameroun S.A. (PACSA), la société Américaine Pioneer Hi-Bred International, Inc. a signé un accord formel avec le Gouvernement du Cameroun par lequel elle prenait la relève des opérations du projet de l'USAID. Pioneer, implantée à Des Moines dans l'état d'Iowa et la plus grande société de semences du monde, ferait un investissement immédiat en capital de 2 millions de dollars pour améliorer la capacité de production et de distribution de semences au Cameroun, en élargissant les opérations bien mises en place par l'USAID et le gouvernement au cours des quinze années de vie du projet.

Selon Jay Johnson, directeur de l'USAID/Cameroun, la signature de cet accord marque "le premier véritable exemple de privatisation" d'une activité constante menée par l'A.I.D. en Afrique. Lancé en 1975, le projet de Multiplication des Semences du Nord Cameroun avait été conçu pour fournir au Gouvernement du Cameroun la capacité de produire et de distribuer des variétés de semences améliorées dans la région Nord du pays, afin d'accroître la productivité agricole des cultivateurs et par là, leur revenu et leur mode de vie en général.

Le fait que l'USAID ait bien géré le PROSEM et que l'agence ait réalisé ses objectifs originaux, ont été des éléments-clé qui ont attiré le secteur privé Américain dans l'opération des semences. En réalité, si les infrastructures humaines et physiques qui ont résulté des efforts de l'A.I.D. n'existaient pas dans le Nord du Cameroun, il est peu probable que Pioneer réputée dans le monde pour l'excellence de ses semences hybrides, aurait choisi le Cameroun comme base à partir de laquelle elle espère élargir ses opérations à toute la région d'Afrique Centrale.

Le programme d'aide du Gouvernement Américain au Cameroun a démarré il y a 30 ans et "aucune activité ne représente mieux la nature évolutive et dynamique de notre collaboration que le Projet de Multiplication des Semences du Nord Cameroun", a dit l'Ambassadrice Frances Cook au mois de Mars dernier, durant les cérémonies de privatisation à Garoua, base du projet, dans le Nord du Cameroun.

En jetant un bref coup d'oeil à l'histoire du PROSEM, on s'aperçoit d'un exemple flagrant du succès de l'Agence (A.I.D.) quant à la gestion de projet agricole durant une quinzaine d'années dans un environnement économique changeant et souvent éprouvant où il fallait réviser et adapter certains aspects de la conception et de la mise en oeuvre du projet, tout en maintenant la validité de ses objectifs et buts originaux à long terme.

Comme dans la plupart des pays Africains, le succès de l'économie Camerounaise repose sur l'agriculture. En 1975, lorsque le projet a d'abord été conçu, le Nord du pays, une des régions les plus défavorisées du Cameroun où près de 85% de la population vit d'agriculture de subsistance et où la principale culture est le coton, a été ravagé par la sécheresse qui a poussé les cultivateurs à vendre ou manger leurs stocks de semences de céréales alimentaires pour survivre.

La première phase du PROSEM a été conçue pour mettre en place un système auto-suffisant de production, de distribution et d'utilisation de variétés améliorées de sorgho et d'arachide au profit des cultivateurs de la région, afin d'accroître leurs rendements globaux de production et par là leurs revenus. A cette époque, dans le Nord du Cameroun, il n'y avait aucun système capable de soutenir un tel effort et il n'existait pas non plus d'institution gouvernementale ayant de l'expérience en matière de multiplication de semences de céréales alimentaires. La Nouvelle Agence pour le Développement Alimentaire (MIDEVIV) récemment créée, une société para-publique au sein du Ministère de l'Agriculture, a été choisie pour gérer le projet dans le cadre d'une subvention de l'USAID de 1,5 millions de dollars.

Quoique la première phase du projet n'ait pas réussi à atteindre ses objectifs parce que de nombreuses activités ont été entreprises avec des ressources limitées et que la qualité de semences produites n'a pas été maintenue, la Seconde Phase du PROSEM autorisée en Février 1982, et mise en oeuvre par la société de conseil Américaine, Development Assistance Corporation (DAC), a obtenu un succès absolu. En effet, durant cette seconde phase, on a réussi à établir une ferme de multiplication de semences ainsi qu'une usine de traitement des semences à Sanguéré, dans le Nord du Cameroun - un des rares centres de production de semences en Afrique et le seul qui fonctionne dans la nation - de même qu'un système de production et de commercialisation de plus de 300 tonnes d'arachide, maïs, sorgho et niébés par an dans l'ensemble de la région du Nord. Outre les opérations de la ferme de Sanguéré, un réseau de près de 400 cultivateurs de semences sous contrat fonctionne, soutenu en cela par les activités de distribution et de vulgarisation de l'Agence para-publique pour le développement du coton (SODECOTON), un des principaux acheteurs de semences du PROSEM.

Selon Mr. Johnson, Directeur de l'USAID/Cameroun, "nous avons été capables d'introduire dans la région Nord du Cameroun, des cultures et des semences ainsi qu'une technologie qui ont permis à ce qui d'ordinaire serait une zone de déficit alimentaire de devenir une zone plus ou moins auto-suffisante". Les cultivateurs du Nord Cameroun ont bénéficié de l'usage de semences améliorées et ont réussi à accroître leurs rendements moyens de 300 kg/ha à 2000 kg/ha pour l'arachide et de 1 tonne/ha à 3 tonnes/ha pour le maïs qui suite à ce projet, a supplanté le sorgho pour devenir la culture de base de la région. Pour les agriculteurs qui ont tiré profit des semences améliorées et ainsi que des techniques améliorées de gestion agricole, leurs rendements d'arachides ont atteint 2 tonnes/ha et ceux du maïs jusqu'à 6 tonnes/ha, la production de ce dernier rivalisant avec celle d'un agriculteur de maïs Américain moyen. En raison de ces accroissements et de la valeur du maïs en tant que culture commerciale, ce dernier (maïs) a remplacé le sorgho devenant ainsi la culture de base de la région.

D'après Johnson, "à cause de ce projet et de notre recherche sur les céréales, on est passé des cultures plus traditionnelles comme le sorgho et le mil, au maïs. Les brasseries du Cameroun ont commencé à abandonner les céréales importées pour le maïs, dont le pourcentage est devenu plus élevé parmi les cultures vivrières de base et est également devenu une culture commerciale qui est vendue au niveau local aux brasseries."

En outre, grâce au PROSEM, les planteurs sous contrat ont gagné une autre source de revenus, et la technologie a été transférée aux cultivateurs comme au personnel Camerounais du projet. Neuf Camerounais ont reçu une longue formation académique en agronomie et gestion de la production des semences, et 35 ont bénéficié d'une courte formation technique dans le cadre du projet de l'AID, qui de 1982 à 1991 a été financée par 17 millions de dollars sous forme de subventions et de prêts du gouvernement ayant tous été convertis en subvention en 1991 et par 6,1 millions de dollars supplémentaires du gouvernement Camerounais.

Pendant une grande partie de la vie du projet de l'AID, de 1977 à 1985, l'économie Camerounaise a connu une croissance rapide, alimentée par les revenus croissants du pétrole. Durant cette période, le gouvernement est resté solidement engagé vis-à-vis du secteur agricole et des projets de l'AID, y compris le PROSEM. Toutefois, en raison de la baisse considérable des prix mondiaux de ses principaux produits

79

d'exportation à savoir: le pétrole, le cacao et le café, il devint évident qu'il était erroné d'avoir un modèle de développement économique lourdement guidé par l'état, et les réductions budgétaires à tous les niveaux ont provoqué la réduction du soutien du gouvernement Camerounais au projet de semences de 2 millions de dollars par an au début et au milieu des années 80, à 200.000 dollars en 1988. Le gouvernement ayant décidé de liquider les sociétés para-publiques non rentables, MDEVIV, l'agence d'exécution du projet PROSEM se vit dissolue en 1990.

En 1988, l'USAID et le Ministère de l'Agriculture avaient heureusement conclu un amendement vis-à-vis du PROSEM permettant la possibilité d'explorer la question de la privatisation. Tel le reflet des priorités changeantes de l'USAID et du gouvernement Camerounais, l'accent fut dès lors mis sur une meilleure efficacité du secteur public ainsi que sur la promotion de l'investissement privé; ceci a fait naître une nouvelle attitude qui était d'essayer d'intéresser le secteur privé au secteur agricole Camerounais. "Nous reconnaissons que le domaine de la production de semences est très technologique et qu'il a besoin d'individus ayant une expertise internationale et étant capables d'une solide recherche. Par conséquent, après avoir été lancé par le gouvernement, il était temps que ce projet passe entre les mains du secteur privé" a dit Monsieur René Owona, Ministre du Développement Industriel et du Commerce.

Mais avec à l'arrière plan, une perspective assez peu encourageante de l'engagement du secteur privé Américain en Afrique, comment aller intéresser des investisseurs potentiels au projet de l'AID? L'USAID a testé la semence de Pioneer au Cameroun pendant plusieurs années et a établi une relation avec la société au niveau technique. Development Assistance Corporation (DAC), bureau d'études privé en matière de gestion qui a obtenu le contrat de l'USAID pour l'exécution du PROSEM, a continué sur les bases jetées par l'USAID et a aidé à élaborer la stratégie qui a finalement réussi à susciter l'intérêt de Pioneer au Cameroun.

Tout d'abord, le Chef du Mission de DAC, Robert Hans, a visité les principales sociétés de production de semences Américaines et Européennes pour savoir quelles étaient les plus attrayantes pour l'investisseur et pour déterminer jusqu'à quel point elles s'intéressaient au projet. Deux sociétés Américaines ainsi qu'une société Suisse - Pioneer, Dekalb et Ciba-Geigy, ont respectivement envoyé des équipes à Garoua pour visiter le site du PROSEM. Parmi ces trois sociétés, Pioneer s'est montrée la plus enthousiaste. A la même époque, le Directeur de l'USAID Jay Johnson a entamé un dialogue avec le gouvernement Camerounais, notamment avec le ministre du Développement Industriel et du Commerce, celui du Plan et des Finances et le ministre de l'Agriculture, dialogue qui a tracé la voie pour les négociations futures.

Pioneer a envoyé Edgar Rihm, actuellement directeur général de PACSA, faire une étude de faisabilité sur la privatisation en tant que consultant de DAC, et grâce au financement de l'USAID, le dynamique Ministre de l'Agriculture, John Niba Ngu qui est devenu un acteur-clé dans les négociations pour le gouvernement, s'est rendu au siège de Pioneer à Des Moines. Les deux hommes ont été favorablement impressionnés; Mr. Rihm par l'infrastructure physique et humaine mise en place par le projet de l'AID, et le Ministre Ngu par les réalisations réelles de Pioneer en matière de multiplication des semences dans le monde entier.

Un accord de protocole fut conclu entre l'USAID, DAC, Pioneer et le Ministère de l'Agriculture, par lequel le Gouvernement Camerounais offrait à Pioneer des conditions très attrayantes y compris un bail d'une durée de 20 ans pour toutes les installations du PROSEM. Ledit accord de protocole a débuté en Août 1990 et avec la signature de la "convention d'établissement" et l'accord de bail de Mars 1991, PACSA, la filiale Camerounaise de Pioneer devint tout à fait opérationnelle, s'installant dans les bureaux du projet AID/Gouvernement du Cameroun à Garoua et démarrant ses activités de production de semences.

L'accord conclu entre Pioneer et le Gouvernement du Cameroun était en grande partie facilité par le projet du pardon de la dette de l'AID, qui a supprimé le prêt qui avait permis de financer la construction de l'usine de traitement, permettant ainsi au Gouvernement du Cameroun de transférer les épargnes à Pioneer sous forme d'un tarif symbolique de location. D'après Mr. J. Johnson: "le pardon de la dette est survenu au bon moment - il a permis au Gouvernement Camerounais de vendre un atout qui tout d'un coup est devenu un atout gratuit et il fut donc possible d'offrir à Pioneer une très bonne affaire."

Le contrat de l'équipe technique de DAC s'est terminé à la fin du mois de Juin et la participation de l'AID prendra fin le 31 Décembre 1991. En effet, les activités de l'AID se limitent actuellement aux modifications à apporter à l'usine de traitement des semences, au terme d'un accord avec le gouvernement Camerounais. Avec un investissement initial de 2 millions de dollars, PACSA pourrait envisager que les Camerounais participent jusqu'à 20%, et a commencé à planter des semences ouvertement pollinisées d'arachide, maïs, sorgho et niébé sur près de 500 hectares. Elle a l'intention d'inclure des variétés hybrides de maïs et de sorgho l'année prochaine, gagner un profit au bout de la troisième année et finalement exporter les semences hybrides aux pays voisins d'Afrique Centrale.

Dans le cadre d'un accord innovateur pour Pioneer, sept Camerounais qui travaillaient au PROSEM dans diverses domaines techniques ont été envoyés suivre une formation de trois mois à son siège Africain du Caire, en Egypte. Parmi ces sept Camerounais, quatre ont déjà été sélectionnés comme de nouveaux employés de PACSA. Selon le Directeur Général Edgar Rihm, "Je me suis placé dans le 21ème siècle et ai vu les possibilités de ce pays (Cameroun). Même si aujourd'hui on peut hésiter, l'avenir réserve beaucoup de possibilités. Comme l'implique le nom de la société, à Pioneer, nous prenons des risques supplémentaires à cause de notre engagement envers l'agriculteur. Notre mission est d'aider à améliorer la situation de l'agriculteur pour lui permettre de produire davantage, nourrir le peuple et améliorer ses conditions de vie, c'est là, notre plus grande satisfaction."

Vu l'historique des efforts de développement dans le Tiers Monde jonchée de fantômes de projets d'éléphants blancs (c'est-à-dire, des projets coûteux et peu rentables) -- qui au début a pu être une bonne idée, mais qui a fini par être financièrement insoutenable par les donateurs ou les gouvernements-hôtes - cette initiative créatrice provenant de la région éloignée du Nord Cameroun indiquera peut-être la voie à suivre pour des planifications futures de l'Agence.

Comme le dit le Chef de Mission de DAC Robert Hans: "Une partie du rôle du gouvernement est de promouvoir les affaires Américaines dans ces pays ainsi que le système d'économie de marché. Il est possible de mieux accomplir cela, en impliquant des entreprises privées dans des activités promouvant le développement, comme par exemple, ce projet. Au lieu de subventionner les opérations dirigées par le gouvernement et les faire dépendre davantage d'aide extérieure, nous pouvons utiliser ces ressources limitées à la promotion d'un partenariat avec le secteur privé en réalisant des objectifs de développement qui en valent la peine.

En réussissant à privatiser ce projet de l'AID, dit Mr. Hans, "nous avons établi la possibilité de produire de manière indépendante des semences, sans que le gouvernement Américain ou Camerounais ne continue d'apporter leur aide et pour ce faire, nous avons fait venir une des meilleures sociétés de semences du monde. Ceci ne peut que profiter aux cultivateurs et à l'agriculture du Cameroun."

Mr. René Owona, Ministre du Développement Industriel et du Commerce du Cameroun s'exprime également en ces termes: " Nous sommes très, très heureux de travailler avec Pioneer, qui a une vaste expérience internationale ainsi qu'une expertise technologique en matière de semences. Nous espérons que l'engagement de cette société profitera non seulement au Cameroun, mais aussi à toute l'Afrique Centrale, parce que notre priorité à tous, est la sécurité alimentaire de nos peuples."

**ANNEXE D: PROCEDURES DE LA PRIVATISATION**  
**Rapport Final du Chef de Mission - Juin 1991**

---

**PROCEDURES SUIVIES POUR LA PRIVATISATION**

Dans le Plan de Mise en Oeuvre du Projet Semencier rédigé en 1989 par DAC, une partie a été consacrée à la privatisation et la planification à long terme. La partie suivante est une petite portion de ce rapport:

"On pensait au début que le projet deviendrait auto-suffisant et n'aurait pas besoin d'un soutien supplémentaire de l'USAID ou d'être subventionné par le Gouvernement du Cameroun... Les autorités Camerounaises n'ont démontré aucune volonté de faire les modifications structurelles ainsi que les réductions de coûts et personnel qui s'imposaient pour parvenir à l'auto-suffisance. Ce à quoi nous avons assisté est une diminution d'intérêt et de contribution à la ferme résultant des crises financières et organisationnelles difficiles dans lesquelles le Gouvernement se trouve. Afin d'assurer la continuité du projet semencier, nous recommandons que des mesures soient prises pour attirer les investisseurs du secteur privé; il deviendra donc nécessaire d'établir le cadre dans lequel les négociations avec les investisseurs privés intéressés pourront démarrer.

Pour établir un cadre dans lequel on puisse initier des contacts avec les investisseurs privés qualifiés, nous devons examiner de près ce que nous essayons de vendre. Nous nous fondons sur l'hypothèse fondamentale que seules les opérations de la ferme de Sanguéré seront privatisées, puisque les autres fermes n'ont pas été suffisamment développées et qu'elle ne sont pas considérées comme des candidats appropriés pour la privatisation. Alors que la ferme de Sanguéré n'est pas maintenant et ne sera probablement jamais auto-suffisante, tant qu'elle restera sous le contrôle du Gouvernement Camerounais, c'est l'infrastructure existante et les actifs sur l'exploitation qui en font une cible d'acquisition attrayante. Avec la mise en place de l'usine de traitement, elle devient encore plus attrayante.

Une vente directe de Sanguéré n'a pas été prévue dans le cadre du projet de privatisation. Nous nous attendons plutôt à voir un accord d'opération de la ferme ou une co-entreprise (joint venture) et un accord de bail par lesquels Pioneer Seed ou Cargill louerait et/ou opérerait la ferme de Sanguéré sans payer directement le Gouvernement du Cameroun. Ces sociétés seraient toutefois obligées de produire une certaine quantité de semences qu'elles devraient vendre ou distribuer aux services de vulgarisation existants.

Le concept se cachant derrière tout cela est que le Gouvernement du Cameroun, qui ne désire pas subventionner les opérations de Sanguéré, peut, par un accord d'opération, réaliser son objectif politique de multiplication des semences de variétés améliorées sans décaisser les fonds du trésor...

Il nous faut (cependant) évaluer de manière réaliste les intentions réelles du Gouvernement du Cameroun, bien que l'AID ait été informée que le Ministère de l'Agriculture est impatient de privatiser la multiplication des semences; une privatisation réussie nécessiterait une action rapide ainsi que d'intenses négociations du côté des Camerounais...

En outre, selon toute vraisemblance, un investisseur du secteur privé ne serait pas intéressé à soutenir l'énorme registre des salaires qui existe au Projet Semencier. On suppose qu'il essaierait de gérer la ferme de Sanguéré de manière plus efficace, avec une main d'oeuvre limitée mais efficace. Le Gouvernement Camerounais accepterait-il les réductions du personnel nécessaires pour rendre ce projet soutenable? Il nous faudrait avoir des réponses à ce genre de questions avant de commencer à déployer nos efforts. Si le Gouvernement du Cameroun a sérieusement l'intention de privatiser la multiplication des semences, l'équipe d'assistance technique possède l'expérience et l'expertise nécessaires en matière de négociations pour les aider à poursuivre cet effort..."

33'

Ceci peut sembler évident - deux ans et demie plus tard et après la privatisation réelle - mais il faudrait garder à l'esprit que lors de la rédaction du présent rapport (Février 1989), aucune société semencière privée n'avait encore été contactée et que nous ne savions pas du tout comment elles auraient voulu structurer une privatisation, si elles étaient un tant soit peu intéressées par notre projet.

En réalité, il est étonnant de voir que le cadre initial concernant la manière d'établir cette privatisation, et dont on a discuté au début de 1989, est presque identique à ce qui avait été négocié en 1990 et 1991.

Sur la base de la stratégie suggérée dans le plan de mise en oeuvre, l'USAID a autorisé DAC à visiter des sociétés semencières aux Etats-Unis.

En Mai 1989, le chef de Mission de DAC a visité Wilco Seed - producteur de semences d'arachide du Texas de même que Pioneer Hi-Bred (Iowa), De-Kalb (Illinois) et Cargill (Minnesota). Ces visites avaient en fait, deux buts: 1) évaluer l'intérêt que ces sociétés portaient à notre projet et 2) savoir autant que possible comment elles structureraient leurs opérations semencières à l'étranger et de manière plus spécifique, en Afrique.

Alors que toutes ces sociétés s'intéressaient au projet semencier, il est clair que c'était Hi-Bred qui a établi des priorités pour pénétrer le marché Africain. Lors de discussions avec des cadres de Pioneer, on a noté que le projet semencier pouvait matériellement profiter du fait de compter parmi ses membres un directeur semencier du secteur privé ayant de l'expérience. Cette présence répondrait en fait à un double objectif - puisque cela permettait au directeur de faire les évaluations et l'analyse nécessaires avant qu'une société semencière ne prenne la décision d'investir dans ce projet.

Un bon nombre de sociétés semencières ont envoyé des équipes au Cameroun pour évaluer le projet. Parmi elles, Pioneer a envoyé une équipe de trois personnes. En se basant sur une évaluation favorable faite par les membres de l'équipe, DAC a négocié en 1989 (avec le Bureau Régional de Pioneer pour l'Afrique et le Moyen Orient) pour qu'un Directeur de Pioneer puisse travailler au Projet durant une période de 6 à douze mois.

Mr. Edgar Rihm (qui faisait partie de l'équipe chargée de l'évaluation) arriva au Cameroun en Octobre 1989 en tant que Spécialiste Semencier du Secteur Privé sous les auspices du contrat de DAC. Dès le début, DAC a travaillé en étroite collaboration avec Rihm, essayant d'élaborer une stratégie qui soutiendrait les activités de la production semencière au Cameroun.

En Décembre 1989, Rihm et l'équipe de DAC préparèrent une étude de faisabilité établissant la structure d'un accord de co-entreprise (joint venture) avec Pioneer Hi-Bred.

En Janvier 1990, ils rédigèrent un Protocole d'Entente dans le cadre duquel la privatisation du projet fut formellement présentée. Ce Protocole d'Entente (après des révisions faites par le siège de Pioneer) fut signé durant la visite du Ministre de l'Agriculture à Des Moines en Février 1990.

Les négociations se sont poursuivies en 1990 et ont suivi, dans une large mesure, la stratégie de bail établie dans le rapport de mise en oeuvre de 1989. Ces négociations ont abouti en Août 1990 et le 10 de ce même mois le Protocole d'Entente fut signé par Hari Shukla de Pioneer et le Ministre de l'Agriculture du Gouvernement Camerounais.

Cet accord a établi les conditions définitives qui permettaient à Pioneer de prendre la suite du Projet Semencier et d'assumer les responsabilités de la production semencière dans le Nord du pays.

Le jour même de la signature de l'accord, le Président Biya a dissout MIDEVIV par décret présidentiel et mit en place un comité chargé de la liquidation qui devait disposer, dans les normes, des actif et passif de MIDEVIV. Après maintes investigations, on a constaté que le fait que ces deux événements se soient passés le même jour, n'était qu'une stricte coïncidence.

Pour ce qui est du Protocole d'Entente, Pioneer et l'USAID avaient d'abord compris qu'il serait signé par le Président et ratifié par le Congrès.

Toutefois, pour bien des raisons, y compris la libéralisation politique au Cameroun, il avait été impossible de suivre cette voie et il devint nécessaire de rédiger un autre accord, une "Convention d'Etablissement" qui serait acceptable au terme de la loi Camerounaise et respecté par les diverses autorités du pays.

La question de l'applicabilité d'une Convention d'Etablissement devint en elle-même, un contentieux suite aux changements imminents du code des investissements. L'ancien code des investissements établit la possibilité d'une telle convention et laissa les conditions de cette convention ouvertes à la négociation.

Le nouveau code des investissements était très strict et ne permettait pas de faire de telles négociations, ni ne mentionnait la possibilité d'établir un tel accord.

Après d'intenses négociations avec le Ministère des Finances, le Ministère du Commerce et du Développement Industriel et le Ministère de l'Agriculture, nous étions plus ou moins couverts par l'ancien code. Toutefois, à la dernière minute, toute référence à l'ancien code fut éliminée de la convention (il n'y avait pas non plus de référence au nouveau code) la convention avait encore, pensait-on, la force de la loi.

La convention fut signée le 14 Mars 1991 à Yaoundé, un jour après la signature de l'accord de bail. Alors que le Ministre de l'Agriculture signait l'accord de bail au nom du gouvernement, le Ministre des Finances et le Ministre du Commerce et du Développement Industriel signaient la Convention d'Etablissement. Pioneer avait insisté là-dessus (après n'avoir pas pu obtenir la signature du Président et la ratification par le Congrès) puisqu'il était important d'avoir l'autorité du Ministre des Finances pour les exonérations d'impôts et de douanes.

En y jetant un coup d'oeil rétrospectif, on s'aperçoit que ces deux années (période s'étalant de Février 1989 à Mars 1991), à partir de l'idée initiale (rapport de mise en oeuvre de 1989) jusqu'à la documentation finale, ont passé plutôt vite. Il n'a fallu en fait que six mois (de Février 1990 à Aout 1990) du moment de l'établissement des paramètres pour la privatisation (signature du protocole d'Entente) jusqu'à la signature de la Convention d'Etablissement, qui ont essentiellement marqué la privatisation officielle du projet.