

SOMMAIRE.

TITRES	Pages
REMERCIEMENTS.....	ii
RESUME.....	iii
ABSTRACT.....	v
SOMMAIRE.....	Vii

INTRODUCTION

I - CADRE DE L'ETUDE	12
1.1. - CADRE INSTITUTIONNEL.....	12
1.2. - JUSTIFICATION DU THEME DE L'ETUDE.....	12
1.2.1. - <i>Le désengagement de l'Etat et la libéralisation de la filière cacao.....</i>	<i>12</i>
1.2.2. - <i>L'intérêt des acteurs institutionnels pour les organisations paysannes.....</i>	<i>14</i>
1.2.3. - <i>Le projet ASPPA.....</i>	<i>15</i>
1.2.4. - <i>Fragilité des organisations paysannes et difficultés rencontrées par les organismes d'appui.....</i>	<i>18</i>
II - PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE.....	19
2.1. - DES QUESTIONS.....	19
2.2. - CADRE THEORIQUE.....	20
2.3. - OBJECTIFS DE L'ETUDE.....	22
2.4. - DES AXES D'ANALYSE.....	22
III - METHODOLOGIE.....	24
3.1. - BIBLIOGRAPHIE.....	24
3.2. - CHOIX DE LA ZONE D'ETUDE ET JUSTIFICATION.....	24
3.3. - MODALITES DE L'ETUDE DE TERRAIN.....	24
3.3.1. - <i>Identification des organisations paysannes dans la zone d'étude.....</i>	<i>25</i>
3.3.2. - <i>Première enquête de terrain.....</i>	<i>25</i>
3.3.3. - <i>Enquête approfondie sur un nombre réduit d'organisations paysannes.....</i>	<i>26</i>
3.3.4. - <i>Entretien avec les organismes d'appui publics et privés.....</i>	<i>28</i>
3.3.5. - <i>Entretien avec les partenaires économiques privés des organisations paysannes.....</i>	<i>28</i>
3.4. - TRAITEMENT DES DONNEES ET LEUR INTERPRETATION.....	29
3.5. - FINALISATION DU MEMOIRE.....	29
IV - LIMITES DE L'ETUDE.....	30

CHAPITRE I : CADRE DE L'ETUDE

I - APERCU SUR LE CAMEROUN.....	33
I.1. - LE CAMEROUN : QUELQUES CARACTERISTIQUES GENERALES D'UNE AFRIQUE EN MINIATURE.....	33
1.1.1. - <i>Diversité climatique et écologique.....</i>	<i>33</i>

1.1.2. - Démographie.....	34
1.1.3. - Quelques caractéristiques de l'économie.....	35
I.2. - LES ORGANISATIONS PAYSANNES AU CAMEROUN.....	36
1.2.1 - Retrospective historique.....	36
1.2.2 - Evolutions récentes.....	37
1.2.3 - La situation actuelle.....	38
II - CARACTERISTIQUES DE LA ZONE D'ETUDE.....	42
2.1. - LOCALISATION ET CARACTERISTIQUES AGRO-ECOLOGIQUES.....	42
2.2. - CARACTERISTIQUES DE LA SOCIETE LOCALE.....	43
2.3. - LES SYSTEMES DE PRODUCTION ET LES STRATEGIES PAYSANNES.....	44
2.3.1. - Les systèmes de culture.....	44
2.3.2. - Les stratégies paysannes.....	46
2.4. - L'ECONOMIE REGIONALE ET LOCALE ET LES MUTATIONS RECENTES.....	47
2.5. - LE CONTEXTE INSTITUTIONNEL DE LA ZONE D'ETUDE.....	50
2.5.1. - La SODECAO : de la suprématie au démantèlement.....	50
2.5.2. - Multiplicité des interventions dans la zone de Bokito.....	53

CHAPITRE II : DIAGNOSTIC DES ORGANISATIONS PAYSANNES ETUDIEES

I - DIVERSITE DES ORGANISATIONS PAYSANNES.....	57
I.1. - LES ORGANISATIONS RURALES DE BASE.....	57
1.1.1 - Genèse des organisations.....	57
1.1.2 - Structure des organisations.....	62
1.1.3 - Objectifs, activité et fonctionnement.....	64
1.2. - LES UNIONS OU FEDERATIONS D'ORGANISATIONS RURALES.....	81
1.2.1. - Caractéristiques structurelles.....	81
1.2.2. - Objectifs activités et fonctionnement.....	82
II - LES RELATIONS ENTRE LES DIFFERENTS NIVEAUX DE L'ORGANISATION.....	87
2.1. - JUSTIFICATION ECONOMIQUE ET SOCIALE DES NIVEAUX D'ORGANISATION OU DE REPRESENTATION.....	87
2.2. - LEGITIMITE DES NIVEAUX DE REPRESENTATION ET ENJEUX DANS LA FILIERE.....	88
2.2.1. - Des acheteurs bien implantés.....	88
2.2.2. - La nécessité de l'organisation des producteurs.....	89
III - LE ROLE DES LEADERS (OU RESPONSABLES) DANS LA CONSTRUCTION DE L'ORGANISATION.....	96
3.1. - DES PROFILS DIFFERENTS.....	96
3.2. - DIALECTIQUE ENTRE LE RÔLE DU LEADER ET LE CONTRÔLE DEMOCRATIQUE	

PAR LE GROUPE.....	98
IV - LES BESOINS EXPRIMES.....	99
4.1. - DES BESOINS EN APPUI TECHNIQUE.....	100
4.2. - DES BESOINS OU DES DEMANDES D'INFORMATION.....	100
4.3. - DES BESOINS DE FORMATION.....	101
4.4. - DES DEMANDES DE FINANCEMENT.....	101
V - LES EVOLUTIONS EN COURS.....	101
5.1. - LE CAS DES GROUPES DE BASE.....	101
5.2. - LES UNIONS OU FEDERATIONS D'ORGANISATIONS RURALES.....	102
<u>CHAPITRE III : PROPOSITIONS.</u>	
I - LES DEFIS A RELEVER.....	104
II - PRINCIPES DE BASE ET ORIENTATIONS METHODOLOGIQUES.....	105
III - PROPOSITIONS A COURS TERME.....	107
3.1. - LE DISPOSITIF DU PROJET ASPPA.....	107
3.2. - LES ONG / PRESTATAIRES DE SERVICES.....	108
3.3. - L'ACCOMPAGNEMENT DES ORGANISATIONS RURALES.....	108
3.3.1 - Engager des actions d'information des producteurs.....	109
3.3.2 - Renforcer la dynamique interne des organisations rurales.....	109
3.3.3 - Organiser des sessions de formation et de recyclage des agents des organismes chargés d'accompagner cette dynamique.....	110
3.3.4 - Favoriser la concertation avec les autres opérateurs.....	111
3.3.5 - Améliorer la production de la culture du cacao.....	111
IV - PROPOSITIONS A MOYEN ET LONG TERME.....	111
4.1. - LA REPRESENTATION DES INTERETS DES PRODUCTEURS AU NIVEAU DE LA ZONE.....	111
4.2. - L'AMELIORATION DE L'ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE DE LA PRODUCTION.....	112
4.3. - DE LA NECESSITE D'UN OBSERVATOIRE DES ORGANISATIONS RURALES.....	113
<u>CONCLUSION GENERALE.....</u>	114
<u>BIBLIOGRAPHIE.....</u>	118
<u>ANNEXES.....</u>	120

LISTE DES ILLUSTRATIONS

pages

1 - LISTE DES FIGURES.

Figure 1 : Zone d'intervention du projet ASPPA au Cameroun.....	32
Figure 2 : Présentation de la zone d'étude et localisation des villages enquêtés.....	33
Figure 3 : Production moyenne de cacao au Cameroun de 1988 à 1997.....	48
Figure 4 : Valeur des exportations de cacao au Cameroun de 1989 à 1996.....	48

2 - LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Caractéristiques générales des organisations rurales étudiées.....	56
Tableau 2 : Age des organisations rurales étudiées.....	58
Tableau 3 : Origine des organisations rurales.....	60
Tableau 4 : Caractéristiques structurelles des organisations rurales	62
Tableau 5 : Principales sources de revenu monétaire des paysans / place du cacao.....	66.
Tableau 6 : Activités développées par les groupes de base.	67
Tableau 7 : Prélèvements effectués dans la vente du cacao pour la campagne 1997.....	69
Tableau 8 : Structure des coûts et détermination des prix d'achat du cacao au producteur sur la base de 4 relévés de prix CAF en Novembre 1997.....	91
Tableau 9 : Performance des groupes enquêtés dans la commercialisation du cacao	93

3 - LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1 : Caractéristiques synthétiques (résultats de la pré-enquête exploratoire) des organisations de producteurs recensées dans la zone d'étude (au 31 Décembre 1997)	
ANNEXE 2 : Guide d'entretien avec les organisations paysannes.	
ANNEXE 3 : Données sur la commercialisation du cacao dans les organisations enquêtées.	
ANNEXE 4 : Production moyenne de cacao en fèves au Cameroun	
ANNEXE 5 : Quantités de cacao exportées au Cameroun.	
ANNEXE 6 : Valeurs des exportations de cacao en fève au Cameroun.	

ANNEXE 7: Cameroun : zones et production cacaoyères.

ANNEXE 8 : Moyenne mensuelles des prix quotidiens de l'ICCO pour le cacao en fève de Octobre 1994 à Mars 1998.

ANNEXE 9 : Prix quotidiens de l'ICCO pour le cacao en fève, d'Avril 1997 à Mars 1998.

ANNEXE 10: Moyennes mensuelles et annuelles des prix quotidiens pour le cacao en fèves, Janvier 1971 à Mars 1998.

ANNEXE 11 : Cacao en fève : série de prix d'intérêt international, Londres et New York, Janvier 1975 à Mars 1998.

ANNEXE 12: Cameroun : destination des exportations, 1994/95 à 1996/97.

ANNEXE 13 : Exemple de communiqué d'appel d'offre de vente de cacao par les organisations paysannes.

ANNEXE 14 : Synthèse des entretiens avec les organisations paysannes enquêtées.

INTRODUCTION

I - CADRE DE L'ETUDE.

1.1. Cadre institutionnel.

Cette étude s'inscrit dans le cadre du mémoire de fin de formation du Master Européen Natura d'Etudes Professionnelles, option vulgarisation et Organisations Professionnelles Agricoles (VOPA) du Centre National d'Etudes Agronomiques des Régions Chaudes (CNEARC) de Montpellier, France. Sur le plan opérationnel, l'étude répond à une demande du projet Appui aux Stratégies Paysannes et à la professionnalisation de l'agriculture (ASPPA) basé au sein du Ministère de l'Agriculture (MINAGRI) du Cameroun. dans lequel je travaille depuis sa création.

Ce projet est un des volets des programmes d'accompagnement de la Nouvelle Politique Agricole (NPA) définie par les pouvoirs publics dans le domaine de l'appui au monde rural. Cette politique concerne notamment l'allègement des charges publiques et la recherche d'une plus grande responsabilisation des planteurs à travers le transfert des principales fonctions d'appui à la production aux organisations paysannes ou rurales.

La demande formulée par le projet s'appuie sur l'interrogation suivante : dans un contexte de libéralisation économique et, en particulier de retrait de l'Etat de la filière cacao, comment accroître la capacité des organisations paysannes à négocier avec les acteurs extérieurs (organisations paysannes, opérateurs économiques privés, organisations non-gouvernementales, services publics, Etat etc.) tout en renforçant leur légitimité sociale et leur représentativité?

1.2. - Justification du thème de l'étude.

1.2.1.- Le désengagement de l'Etat et la libéralisation de la filière cacao.

Après une décennie de forte croissance, de 1976 à 1987, où le PIB par habitant a doublé en termes réels (Losch et al., 1997), le Cameroun n'a pas pu échapper à la crise globale que subit l'Afrique depuis plus d'une décennie. Cette situation de crise qui a été qualifiée par la plupart des auteurs de « rapide et

brutale » pour le cas spécifique du Cameroun a entraîné de profondes perturbations dans l'économie nationale et dans la vie sociale.

Pays producteur de pétrole et autosuffisant en matière de production vivrière de base, le Cameroun n'est véritablement entré dans la crise généralisée qu'à la fin des années 80. Alors que l'Etat était engagé dans des investissements importants (routes, Télévision nationale, etc..) elle s'est traduite par une chute des termes de l'échange d'environ 65 % entre 1985 et 1987 (Courade, 1994). Pour tenter de réduire la crise, le gouvernement camerounais, avec l'appui de ses partenaires financiers étrangers, notamment le Fonds monétaire international, a mis en oeuvre à partir de 1990 une politique d'ajustement structurel et de libéralisation de l'économie. Les mesures prises visaient essentiellement la réduction des charges des services publics et la libéralisation des fonctions d'appui à la production contrôlées jusque là par les organismes publics. Avec les fonctionnaires victimes de la compression des effectifs dans les services publics, ce sont les ruraux camerounais qui ont été les premières victimes des mesures « d'ajustement structurel ».

En particulier, les planteurs de cacao et de café se sont trouvés exposés, sans y être préparés, aux rouages et aux incertitudes de l'économie internationale alors que la plupart des plantations, avec une moyenne d'âge de 30 ans, souffraient déjà d'une faiblesse des rendements. Pour compléter le tout, la Caisse de Stabilisation, mise en place depuis 1950 pour protéger les planteurs des aléas du marché à travers un mécanisme de prélèvement et soutenir les prix au producteur s'est trouvée vide : l'argent avait été utilisé par le trésor public pour financer les grands travaux; certains planteurs ne manqueront pas de dire « qu'ils ont été trahis ».

La libéralisation de la filière cacao se traduit par des problèmes nouveaux pour les producteurs : les intermédiaires se multiplient pour l'achat du cacao et certains développent des stratégies très peu favorables aux planteurs; dans le secteur des intrants agricoles, l'absence de véritable système d'information sur les prix, le manque de contrôle et de certification de la qualité des produits vendus pénalisent les producteurs; de façon générale, on observe l'absence d'une organisation professionnelle capable de représenter leurs intérêts face aux différents acteurs qui interviennent dans la filière.

1.2.2. - L'intérêt des acteurs institutionnels pour les organisations paysannes.

Bien qu'il s'agisse d'un « thème ancien » des politiques agricoles depuis l'indépendance, les acteurs institutionnels accordent dans la période actuelle un intérêt accru aux organisations paysannes :

- de nouvelles dispositions juridiques concernant les organisations paysannes sont prises à partir de 1990. L'Etat et les bailleurs de fonds voient dans les organisations paysannes un moyen de réduire les coûts des interventions et la possibilité de mieux structurer les principales filières de production agricole.

- l'attention apportée aux organisations paysannes par les bailleurs de fonds se traduit par l'apparition de nouveaux prestataires de services. Des financements des services d'appui aux organisations paysannes favorisent la création d'une multitude d'ONG nationales « chasseurs » d'organisations paysannes. Au delà des actions menées, les organisations paysannes font l'objet de pratiques clientélistes des ONG pour capter les financements ou pour se positionner dans la société.

- de nouvelles opportunités s'offrent aux paysans organisés (financement des activités, formations, participation aux débats sur la relance des filières etc..). Les organisations paysannes deviennent des lieux d'expression des paysans. Nombre d'entre elles accèdent à un statut juridique.

Le constat d'échec de trois décennies d'actions de développement et les résultats obtenus, qualifiés généralement de « mitigés », ont amené les différents acteurs institutionnels (Etat, bailleurs de fonds, ONG, etc...) à repenser leur politique d'intervention. Ceci est d'autant plus pertinent que l'environnement mondial subit actuellement une profonde recomposition sur les plans économique, politique et social (mondialisation de l'économie de marché, démocratisation et décentralisation).

La remise en cause des résultats des politiques antérieures a abouti au retrait ou à l'allègement du dispositif public d'intervention en milieu rural, à la suppression de nombreux projets et sociétés de développement. Le discours actuel est au partenariat. Il s'agit de s'engager dans une réelle négociation du développement avec les bénéficiaires. On assiste alors à l'émergence d'acteurs nouveaux dits de la « société civile ». Ainsi les organisations paysannes apparaissent comme l'alternative, l'instrument d'interface, la garantie d'efficacité et de la prise en charge du développement par les populations locales.

1.2.3. - Le projet ASPPA.

1.2.3.1 - Mandat.

Dans un contexte marqué par la libéralisation de l'économie, le projet ASPPA¹ à travers l'appui à l'organisation des producteurs, doit contribuer à la relance des principales filières de production agricole afin d'atteindre les objectifs définis par le gouvernement en matière de sécurité alimentaire et de reconquête des marchés extérieurs. Il s'agit de promouvoir de nouvelles relations entre acteurs au sein de structures interprofessionnelles tout en garantissant à l'exploitation agricole une meilleure rémunération de son travail.

La finalité des actions du projet est de renforcer le pouvoir de négociation des organisations paysannes en tant qu'opérateurs économiques et d'aboutir à une nouvelle répartition de la valeur ajoutée de la filière qui soit plus favorable à l'exploitant agricole (les paysans).

1.2.3.2 - Objectifs opérationnels.

Il s'agit notamment pour le projet ASPPA :

- d'accompagner les dynamiques d'organisation professionnelles au sein des filières de production agricole.

- de renforcer les capacités d'action de ces structures, notamment en ce qui concerne la prise en charge des principales fonctions économiques d'appui à la production : financement, approvisionnement en intrants, transformation, commercialisation etc.

- de mettre en place un dispositif de capitalisation des résultats et d'analyse d'impact des actions menées sur le terrain permettant des ajustements rapides ou des mesures de politique agricole de la part du Ministère de l'Agriculture et ceci en concertation avec les représentants de la profession.

¹ ASPPA est financé par une subvention du Fonds d'Aide et de Coorganisations paysannes et comprend trois composantes:

- ASPPA/DPGT rattaché à la SODECOTON qui s'occupe de l'organisation des producteurs dans la zone cotonnière (Nord et Extrême - Nord)

- ASPPA/Sud couvrant les sept provinces au Sud de l'Adamaoua et dans lequel cette étude sera réalisée.

- Une composante d'appui institutionnel à la Direction des Projets Agricoles du Ministère de l'Agriculture qui préside le comité de pilotage du projet.

N.B. Les deux composantes Nord et Sud du Projet ont des approches spécifiques et des moyens d'intervention différents.

1.2.3.3 - Filières et zones d'intervention..

L'intervention du projet ASPPA couvre les sept provinces au Sud du Cameroun (Est, Centre, Sud, Sud-ouest, Ouest, Nord-ouest, Littoral (figure 1, page 31)). L'intervention n'est pas limitée dans une filière particulière bien que l'importance de la filière dans la zone concernée et le nombre de demandes d'intervention en provenance des organisations rurales oriente l'action du projet. Les principales filières concernées actuellement sont : le cacao, le café, maïs, riz, vivres frais, manioc transformé.

1.2.3.4 - Modalités de travail.

ASPPA intervient à la demande d'une organisation paysanne qui s'est déjà engagée dans des actions concernant la prise en charge et la maîtrise de certaines fonctions économiques liées à la production. L'organisation paysanne fait une demande écrite au projet dans laquelle elle précise l'objectif de la collaboration souhaitée (filière/fonction concernée). Le projet ASPPA examine la demande qui revêt la forme d'un « dossier de partenariat » où sont précisées les actions déjà menées par l'organisation de producteurs. ASPPA négocie ensuite avec les membres de l'organisation paysanne les objectifs et les résultats attendus; les membres de l'organisation valident ces objectifs. Les modalités de collaboration sont définies en concertation avec l'organisation paysanne. C'est ainsi que les compétences complémentaires qui doivent être mobilisées pour atteindre les objectifs sont identifiées conjointement avec les responsables de l'organisation paysanne. Le projet ASPPA n'intervient pas directement dans l'appui aux organisations paysannes; une consultation est lancée auprès des organismes prestataires de service susceptibles d'apporter les compétences requises. Le choix du (des) prestataire (s) est arrêté après un dépouillement des offres de services qui est effectué avec l'organisation paysanne. L'intervention repose principalement sur l'expérience acquise par les organisations paysannes; elle vise à :

- renforcer les actions en cours,
- étendre les actions de l'organisation paysanne à partir des acquis maîtrisés par les membres,

- contribuer à l'émergence de dynamiques d'organisation plus larges (fédérations d'organisations paysannes par exemple).

1.2.3.5. - L'approche retenue par le projet.

L'intervention du projet ASPPA auprès des organisations paysannes repose sur un certain nombre d'hypothèses qui peuvent être formulées de la manière suivante:

1°. Un mouvement paysan fort ne peut émerger sans que se crée une dynamique interne : projet commun, identification et création de services aux membres.

2°. Une organisation paysanne ayant acquis une capacité d'action propre peut avoir des effets d'entraînement sur d'autres organisations paysannes ayant les mêmes objectifs.

3°. Les actions menées s'appuient au départ sur une organisation dynamique dite alors groupe « leader ou grand frère »; il est identifié comme ayant l'expérience la plus avancée dans le champ concerné, et pouvant servir de locomotive à l'ensemble des groupes visant le même objectif. Cette démarche n'est mise en place que si elle est jugée reproductible et si elle est maîtrisée par le groupe leader (démarche propre).

Dans le processus mis en place, le groupe leader joue le rôle de pôle de capitalisation d'expériences, de support à des échanges d'expérience, de pôle de communication.

En définitive, le projet ASPPA est un soutien à des initiatives émanant des groupes partenaires et son intervention n'est pas directe; l'équipe du projet est très légère (8 cadres pour 7 provinces) et joue uniquement un rôle de catalyseur et de support des actions menées en partenariat avec les intervenants locaux (organisations paysannes, prestataires de services) qui sont les acteurs effectifs des opérations menées

1.2.4. - Fragilité des organisations paysannes et difficultés rencontrées par les programmes d'appui.

A la faveur des programmes cités plus haut et notamment du FONDAOR, on a assisté à la naissance et au foisonnement de milliers d'organisations rurales initiées tantôt par les ONG², les élites locales ou certains leaders villageois. Toutes ces organisations rurales de dénomination variées (comités de développement, groupements d'Initiatives communes, etc) se créent et disparaissent au gré de leurs initiateurs sans réussir à jouer véritablement un rôle de prestations de services aux paysans et sans renforcer réellement leur rôle d'opérateurs économiques au sein des filières.

Le constat qui pourrait se dégager est que la plupart de ces organisations rurales n'ont pas d'existence réelle sur le terrain et l'on serait encore loin de parler de mouvement paysan véritable au Cameroun. Face à cette situation, plusieurs questions méritent d'être posées : Comment émergent les organisations paysannes? Qui sont les initiateurs? Autour de quels enjeux se construisent - elles? Quelle est la base économique et sociale des organisations paysannes?

La fragilité et l'instabilité des organisations rurales semble liée à leur jeunesse, à leurs conditions d'émergence et à la faiblesse de leur dynamique interne. La plupart des structures fédératives dites faïtières paraissent pour leur part peu enracinées dans le milieu (manque de continuité de la dynamique de la base vers le sommet). Cependant, les bailleurs de fonds et la plupart des organismes de développement s'accordent sur le fait que le développement du monde rural et la relance des filières de production agricoles passent par la prise en charge des fonctions de production par les producteurs, au travers de leurs organisations.

S'agit-il d'une approche pertinente? L'approche filière a -t-elle un sens pour les producteurs?

Pour l'instant, on assiste à des efforts multiples de structuration des producteurs, dans la plupart des régions du pays, autour de certaines filières telles que le cacao, le café, le maïs, les vivriers, le palmier à huile etc. Ces organisations naissantes sont soutenues par des intervenants extérieurs qui s'efforcent de renforcer les dynamiques d'organisation émergentes.

² Ces structures de prestation appelées localement ONG sont légalisées sous des lois différentes et se réfèrent à cet effet aux services publics différents : Association (Préfecture), GIC de service (Ministère de l'Agriculture) ou GIE (Registre du commerce). La naissance de la plupart de ces structures a également été favorisée par les organisations paysannesportunités offertes par l'outil FONDAOR.

II - PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE.

2.1. - Des questions.

Dans le contexte camerounais marqué par la diversité de situations agro-écologiques et sociales et par leur complexité, les opérateurs qui apportent un appui aux organisations paysannes manquent à la fois de recul et d'une vision à long terme suffisante pour bâtir les instruments d'un accompagnement efficace des dynamiques d'organisation en milieu rural. Les actions d'appui se heurtent à un certain nombre de contraintes liées:

- à l'héritage en matière de relations entre les paysans et l'encadrement (subvention des activités de production, dons de matériels et autres prestations gratuites ...)

- aux particularités de la filière de production dans laquelle elles s'inscrivent, selon qu'il s'agit du café, du cacao, des vivres frais, de maraîchage, du riz, ou de maïs etc..

- à l'environnement social qui peut être diversement favorable à l'émergence d'organisations nouvelles autour d'objectifs économiques ou sociaux nouveaux,

- à la structure même des organisations rurales concernées, à leurs conditions d'émergence (initiatives d'un individu, d'une structure extérieure, scission à partir d'une autre organisation paysanne etc..) à leurs contenus idéologiques (principes directeurs de l'action) à leurs acquis (expériences) et à la participation des membres dans la définition et la conduite des activités.

Si nous nous accordons à penser que l'avenir du développement rural en cette période d'ajustement de l'économie passe par la participation des populations concernées à la conduite de leurs projets, les conditions de cette prise en charge restent généralement vagues. Il en est de même du type de démarche ou d'approche qui permettrait de soutenir ces structures tout en préservant au maximum leurs propres initiatives. C'est ce qui justifie la préoccupation centrale de cette étude:

⇒ Comment favoriser l'émergence et le renforcement d'organisations paysannes capables de prendre en charge diverses fonctions économiques et sociales et, de représenter les intérêts des producteurs?

Plus précisément, cette étude essaiera de répondre aux questions suivantes:

- Comment renforcer la base sociale des organisations et leur légitimité interne ?
- Comment leur permettre d'acquérir des compétences indispensables à l'élaboration de programmes d'action, à leur mise en oeuvre et à leur négociation avec les partenaires extérieurs ?
- Comment favoriser l'émergence d'organisations fédératives susceptibles d'agir à différents niveaux de décision sans se couper de leur base ?

2.2. - Cadre théorique.

Analysant les contraintes de l'action collective, Crozier et al, (1977) définissent le phénomène organisationnel comme « ...un construit politique et culturel, l'instrument que les acteurs sociaux se sont forgés pour régler leurs interactions de façon à obtenir le minimum de coopération nécessaire à la poursuite d'objectifs collectifs ... » Appliquant cette définition aux organisations paysannes du milieu rural sahélien, Mercoiret M.R, (1992) formule deux interrogations sur la notion d'objectifs collectifs : « ...Les objectifs collectifs existent-ils dans tous les cas? (...) l'instrument qu'est l'organisation est-il vraiment forgé par tous les acteurs sociaux (...l'Etat, les paysans, le secteur privé)?.... ». Selon Mercoiret M.R, les organisations suscitées de l'extérieurs ne servent parfois que les objectifs des bailleurs de fonds et des organismes d'appui. Elle pose par ailleurs la nécessité d'une négociation réelle entre les différents acteurs sociaux pour définir les « règles du jeu » et assurer un partage des responsabilités. Ce concept de « jeu des acteurs » est fondamental dans la démarche proposée par Crozier. En effet, ce dernier aborde l'analyse des organisations sur les doubles approches stratégique et systémique qui, loin d'être contradictoires sont complémentaires.

Le raisonnement stratégique part de l'acteur pour mettre en évidence les réalités du système qui permettent d'expliquer le comportement de l'acteur. Selon Crozier, tout individu dispose d'une marge de manoeuvre qui lui permet de choisir la solution la mieux adaptée à ses objectifs. Ainsi, l'organisation n'est qu'une solution parmi d'autres, elle est par conséquent « indéterminée et arbitraire ». Dans une organisation, les individus ont des intérêts particuliers qui peuvent être divergents et même contradictoires. En effet, toute structure d'action collective se constitue comme un système de pouvoir dans lequel les atouts d'un individu sont définis par

les zones d'incertitudes qu'il contrôle. Ce contrôle fait le pouvoir d'un acteur et garantit en même temps son autonomie. Dès lors, les stratégies des acteurs, leurs comportements sont rationnels. Mais cette « rationalité est limitée » puisqu'elle est définie non seulement par les enjeux³ et projets personnels des individus, mais également par les règles du jeu et les atouts dont ils disposent. Crozier conçoit donc l'interaction entre l'individu et l'organisation comme un jeu dans lequel chacun cherche à atteindre ses objectifs personnels.

En définitive, l'entreprise collective repose sur un minimum d'intégration des comportements (interdépendance des acteurs) des individus ou groupes sociaux. La « capacité d'action collective » que nous appelons dans le cas de notre étude « dynamique collective » repose donc sur un apprentissage collectif c'est - à dire sur des actions de déstructuration et de restructuration. Elle permet au groupe de fonctionner et peut également l'empêcher de s'adapter au changement. Crozier définit cette capacité collective du groupe comme étant « ...la capacité de s'organiser pour mener une action, voire à trouver leur identité pour exister de façon cohérente ».

Le raisonnement systémique par contre part du système pour comprendre et expliquer le comportement de l'acteur. IL s'agit de faire un diagnostic du système c'est à dire d'identifier, d'analyser et de comprendre les mécanismes qui régissent les articulations entre l'organisation et son environnement. L'organisation dans ce cas est considérée comme un élément du système. Pour Crozier, ce diagnostic va au delà de l'identification des vices de structure ou des dysfonctionnements et permet de comprendre « ...en quoi et pourquoi dans le système les comportements ou les mécanismes incriminés sont en fait rationnels ». L'organisation n'existe pas dans un univers clos; elle est en contact permanent avec d'autres groupes sociaux qui l'entourent. L'organisation cherche à tout moment à contrôler son environnement en remplissant des fonctions qui corespondent à des attentes de la société qui l'entoure. L'environnement à cet effet constitue pour l'organisation une zone d'incertitude.

³ Les enjeux sont les moyens dont plusieurs acteurs ont besoin simultanément pour poursuivre chacun sa propre stratégie. C'est autour de cet enjeu qu'il y'aura compétition.

2.3. - Objectifs de l'Etude.

Appliqué dans le cadre de la présente étude, la démarche théorique ci-dessus présentée nous amène à aborder le problème posé par une analyse diagnostic du système social interne des organisations concernées. Cette analyse nous permettra de comprendre les régulations d'ensemble qui caractérisent le fonctionnement interne de ces organisations et de poser des questions sur les situations observées. Le diagnostic interne sera nécessairement complété par une analyse des mécanismes de relations qui existent entre les organisations et leur environnement. Ceci permettra d'identifier les facteurs externes qui conditionnent les jeux des individus à l'intérieur de l'organisation. Toutes ces analyses permettront d'atteindre les objectifs spécifiques suivants :

- mettre en évidence la réalité économique et sociale des organisations paysannes (fondements et régulations), leurs priorités ainsi que l'intérêt que les organisations et leurs adhérents portent aux filières.

- identifier les appuis susceptibles d'aider les organisations et leurs adhérents à relever les défis économiques auxquels elles sont confrontées au sein des filières.

- faire des propositions et des recommandations sur les modalités de mise en oeuvre d'une démarche d'appui pour maintenir une dynamique collective au sein de ces organisations, quel que soit leur niveau de structuration.

2.4. - Des axes d'analyse.

Les interrogations suivantes pourraient permettre d'orienter l'analyse de la situation des organisations rurales étudiées :

- 1 - Est-ce que le mode de prise de décision et de gestion au sein des organisations paysannes (monopolisation du pouvoir par un petit groupe, manque de transparence dans la gestion et les prises de décision), la nature du leadership personnel des responsables de ces organisations (leur personnalité, leur vision sur l'avenir de l'organisation, leur intérêts ...), l'existence ou non de mécanismes d'auto-régulation interne de pouvoir dans les organisations pour permettre à la base d'avoir un contrôle sur les responsables paysans (contre pouvoir, dispositif de concertation,

de prises de décisions) ne seraient pas des facteurs de cohésion ou de destabilisation suivant le cas ?

2 - Est-ce que le contexte social et économique relativement favorable et qui se traduit en particulier par la démocratisation de l'environnement politique, les nouveaux textes législatifs sur les organisations paysannes, les opportunités de financement des bailleurs de fonds, les propositions d'appui des organismes nouvellement installés, n'aboutit pas à aliéner les paysans ? Le fait qu'on pense pour eux ne les empêche-t-il pas de construire leur propre projet global ? L'environnement institutionnel des organisations paysannes caractérisé par des sollicitations et opportunités diverses ne nuit-il pas à la clarté des choses (artificialisation du milieu et infantilisation des paysans)?

3 - Que représente le cacao dans les revenus des paysans aujourd'hui ? L'approche par filière peut s'avérer plus ou moins pertinente selon la place de la culture concernée dans les systèmes de production. Les alternatives à l'agriculture notamment dans les zones péri-urbaines ne déterminent-elles pas l'intérêt relatif que portent les paysans aux organisations paysannes aujourd'hui ?

4 - Une dernière interrogation peut résider dans la dualité que représente :

+ d'une part la nécessité de promouvoir des organisations paysannes fédératives pour que les agriculteurs puissent relever certains des défis économiques auxquels ils sont confrontés (par exemple au niveau régional pour l'organisation des marchés, au niveau national en ce qui concerne la politique agricole ou l'interprofession, au niveau international pour la maîtrise des filières d'exportation),

+ d'autre part le maintien d'un véritable pouvoir de décision à la base qui paraît indispensable à l'engagement durable des producteurs dans leurs organisations, à la stabilité, à la crédibilité et à l'efficacité des groupements.

III - METHODOLOGIE.

Les principales étapes de la réalisation de l'étude ont été les suivantes :

3.1. - Bibliographie.

Les domaines bibliographiques suivants ont servi de cadre de référence pour cette étude :

- les organisations paysannes et les stratégies des producteurs, notamment sur la filière cacao.
- les travaux sur le Cameroun en général et sur le département du Mbam et Kim en particulier (notre zone d'étude).
- Les programmes d'appui passés et présents à destination du monde rural.

Les détails de la revue bibliographique sont présentés en annexe 1.

3.2.- Choix de la zone d'étude et justification.

Le choix de l'arrondissement de Bokito dans le département du Mbam et Kim comme zone d'étude a été fait avec les responsables du projet ASPPA. Ce choix s'est basé sur l'importance des dynamiques d'organisation des producteurs dans cette zone et de l'importance accordée à l'appui aux organisations paysannes de la filière cacao dans les missions du projet ASPPA. De plus, le Mbam se trouve être la zone dans laquelle une partie importante des actions pionnières du projet ASPPA a été engagée. Il semble donc pertinent pour le projet d'utiliser ce terrain pour rechercher les réponses possibles aux problèmes posés plus haut, objets de la présente étude. Sur le plan spatial, l'étude couvre uniquement l'arrondissement de BOKITO.

3.3. - Modalités de l'étude de terrain

- l'identification préalable des organisations paysannes dans la zone d'étude.
- les premières enquêtes de terrain ou enquêtes exploratoires.
- les enquêtes approfondies sur un nombre réduit d'organisations rurales.

- les entretiens avec les organismes d'appui publics et privés et les entretiens avec les opérateurs économiques privés.

3.3.1. - Identification des organisations paysannes dans la zone d'étude.

Une grande diversité d'organisations paysannes exercent leurs activités dans le département du Mbam et Kim. Constituer une liste exhaustive de ces organisations est une entreprise difficile, voire même impossible dans la mesure où ces organisations ne sont pas toutes officiellement déclarées et elles se recomposent perpétuellement par des scissions ou des fusions. De plus par rapport à la filière cacao qui nous intéresse particulièrement et aux mandats du projet ASPPA nous avons pris en compte deux critères⁴ principaux pour délimiter notre base d'investigation :

- Les organisations paysannes qui ont une activité économique en amont ou en aval de la production (même si elles n'ont pas un statut juridique reconnu),
- un minimum d'une année de fonctionnement pour les organisations paysannes de base (organisations de niveau 1).

En fonction des critères ci-dessus définis nous avons effectué une pré-enquête qui nous a permis de retenir:

- 9 unions/fédérations d'organisations paysannes représentant au total 53 organisations de base et,
 - 2 organisations de base ne faisant pas partie d'une structure fédérative,
- Soit 55 organisations paysannes au total.

3.3.2. - Première enquête de terrain.

Rappelons que notre souci principal dans le choix des organisations paysannes à enquêter était d'arriver à rendre compte de la diversité des situations rencontrées. Compte tenu du temps et des moyens dont nous disposions pour

⁴ Une enquête exploratoire menée au travers des entretiens avec un nombre réduit de personnes ressources (cadres du projet ASPPA, responsables d'organisations paysannes de la filière cacao, ONG) nous a permis de structurer notre terrain de recherche (détermination de la base d'investigation, hypothèses de travail et axes d'approfondissement)

réaliser cette étude, il nous est apparu important d'opérer un choix dans les organisations de base à enquêter (nous en avons recensé 55). A l'issue d'une première enquête de terrain dite exploratoire⁵ menée en Septembre et Décembre 1997 sur les 9 fédérations d'organisations paysannes recensées, nous avons identifié les critères de différenciation synthétiques suivants :

- *la localisation géographique des organisations.* L'accès au marché étant un facteur qui peut déterminer la diversité des organisations paysannes, nous avons choisi les organisations proches de la route principale Bokito -Bafia - Yaoundé et des organisations qui en étaient éloignées (figure 2, page 32).

- *l'appartenance ou non des organisations de base à une union ou fédération.* Nous avons retenu des groupements de base fédérés et des organisations ne faisant partie d'aucune structure fédérative.

- *l'âge des organisations.* Nous avons choisi les organisations paysannes de base créées au moins avant le mois de Septembre 1997.

- *l'origine de l'association* (organisations suscitées ou non par un intervenant extérieur. Par exemple la SODECAO).

C'est sur la base de ces critères que nous avons constitué l'échantillon de 13 organisations paysannes de base pour mener l'étude approfondie. Ces 13 organisations rurales de base sont regroupées dans 6 unions d'organisations paysannes. Ainsi nous avons retenu deux organisations de base par unions, la treizième ne faisant pas partie d'une union.

3.3.3. - Enquête approfondie sur un nombre réduit d'organisations paysannes.

Ces enquêtes ont été menées sous la forme d'entretiens semi-directifs. Ils consistaient à des discussions avec les acteurs concernés. Le guide d'entretien a pris en compte les catégories d'acteurs suivants :

a°) Les organisations paysannes de base et, le cas échéant les fédérations auxquelles elles sont liées.

Pour les 13 organisations paysannes de base retenues, nous avons procédé tour à tour, à un entretien avec les responsables du bureau, les membres à la base,

⁵ Voir détail en annexe I.

des non membres ainsi que les responsables au niveau de la fédération. Ces entretiens ont été orientés par le guide d'entretien prévu à cet effet et présenté en annexe 2.

Les questions ont été adaptées en fonction des catégories d'interlocuteurs. Les entretiens séparés avec les différentes catégories d'acteurs ont eu pour effet de libérer la parole et ont permis de recouper les informations, d'orienter les questions et de discuter profondément autour des thèmes évoqués.

Un second passage a été effectué dans les organisations étudiées car la restitution globale n'a pas pu avoir lieu à cause de la difficulté de mobiliser en temps opportun l'ensemble des paysans d'une même organisation rurale. Ces entretiens moins denses ont permis de confronter les résultats des différents niveaux de diagnostic (organisation de base, union ou fédération, points de vue des acteurs extérieurs). Les débats ont permis de mieux interpréter les réalités observées et de provoquer la réflexion des organisations paysannes sur leur propre situation.

b) Les responsables des organisations paysannes.

Un intérêt particulier a été accordé à l'itinéraire des responsables des organisations paysannes enquêtées (parcours professionnel, position sociale ...). Ces entretiens ont permis de comprendre leur intérêt par rapport à l'organisation, la perception qu'ils se font de leur position, les difficultés qu'ils rencontrent dans l'exercice de leur fonction, leurs relations avec le reste de la société et leur vision sur l'avenir des organisations paysannes.

c) Les responsables villageois.

Il s'agissait pour nous d'apprécier les relations de l'organisation paysanne en général et de ses leaders en particulier, avec la société locale. Une analyse de la perception de l'organisation qu'ont les chefs locaux et de sa place dans la vie économique et sociale villageoise et locale a été faite.

3.3.4. - Entretiens avec les organismes d'appui publics et privés.

a°) L'administration.

Les entretiens ont concerné d'une part l'administration locale et les services techniques locaux avec lesquels l'organisation paysanne est en relation et, d'autre part les responsables de la Direction des projets agricoles du Ministère de l'agriculture qui assurent le pilotage de la nouvelle politique d'appui aux organisations paysannes. Ce dernier contact a permis d'analyser le point de vue du MINAGRI sur les résultats des opérations d'appui en cours et sur les perspectives d'évolution de la politique du Ministère sur la filière cacao et en matière d'appui aux organisations paysannes.

b°) les prestataires de service : ONG, bureaux d'études, programme de vulgarisation agricole (PNVA) travaillant dans la zone d'étude, projet ASPPA.

L'important dans cet entretien était d'identifier les types de relations qui se créent entre ces structures et les organisations paysannes, Nous avons identifié également les thèmes sur lesquels s'articulent les appuis apportés ainsi que les problèmes auxquels ils sont confrontés dans la mise en oeuvre des interventions de terrain. Nous avons aussi recueilli le point de vue de ces acteurs sur les dynamiques d'organisation en cours.

3.3.5. - Entretiens avec les partenaires économiques privés des organisations paysannes.

Des entretiens ont eu lieu avec quelques acheteurs de cacao ainsi qu'avec des vendeurs d'intrants; ils ont permis d'apprécier l'influence exercée par les organisations paysannes au sein de la filière. Les données recueillies ont permis de caractériser les relations que ces opérateurs privés entretiennent avec les organisations paysannes ou avec leurs membres, et d'identifier le poids réel des organisations paysannes dans les négociations ainsi que les difficultés qu'elles rencontrent.

3.4 - Traitement des données et leur interprétation.

La méthode d'investigation par entretiens a permis d'une part de recueillir des renseignements sur les mécanismes profonds qui régulent les interactions qui se déroulent dans les organisations étudiées et, d'autre part de comprendre la dynamique des rapports humains qui sous-tendent ces organisations. L'approche analytique préconisée dans le traitement des résultats de cette enquête a permis d'analyser les perceptions et les attitudes des acteurs concernés. Elle a conduit à la mise en évidence de la réalité des organisations paysannes étudiées et des stratégies qu'elles mettent en oeuvre pour s'adapter à leur environnement. Quelques données quantitatives ont été collectées directement sur le terrain ou à partir de la bibliographie existante.

3.5 - Finalisation du mémoire

Ce mémoire finalisé est structuré autour de trois chapitres :

- le premier chapitre présente le contexte de l'étude. Il met l'accent sur la retrospective historique, l'environnement politique et socio-économique dans lequel les organisations paysannes exercent leurs activités. L'analyse concerne tout la situation nationale et ensuite les principales caractéristiques de la zone d'étude.

- le deuxième chapitre est consacré à l'analyse des organisations étudiées. Cette partie présente les résultats obtenus suivants trois axes d'analyses : Les organisations de base et leurs unions ou fédérations, les responsables des organisations, les relations entre les différents niveaux d'organisation.

- le troisième chapitre s'articule autour des principales conclusions et propositions. Il présente des perspectives d'évolution pour les organisations étudiées et formule des propositions sur les types d'appui qui pourraient leur être apportés.

IV - Limites de l'étude.

Plusieurs difficultés ont été rencontrées sur le terrain et ont constitué des handicaps à la réalisation de cette étude :

- Il était difficile de réunir les paysans en nombre suffisant pour les entretiens de groupes notamment en ce qui concerne les enquêtes sur les organisations rurales de base car la période d'étude a coïncidé avec le calendrier de traitement des cacaoyères. Le taux de participation aux entretiens de groupes (membres de base) était variait de 30 à 60%.

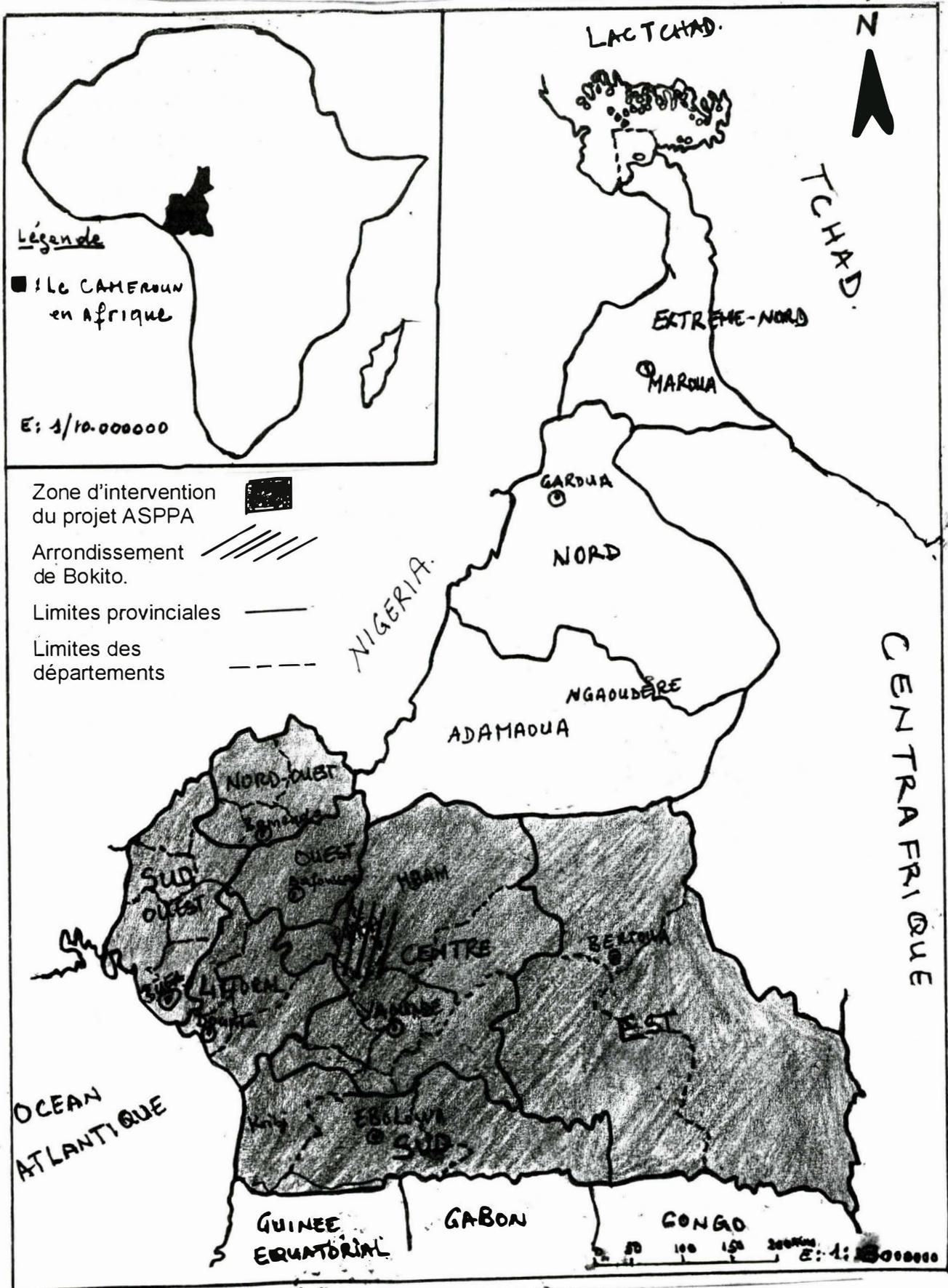
- Les restitutions des résultats globaux de l'enquête prévues au départ au sein de chaque organisation rurale enquêtée, n'ont pas eu lieu pour les raisons ci-dessus évoquées. Néanmoins, l'objet de ces restitutions a été en partie abordé au cours des seconds passages dans les organisations enquêtées.

- Les entretiens par catégorie d'acteurs au sein d'une même organisation, bien que présentant l'avantage de libérer la parole des enquêtés, ont parfois engendré un climat de suspicion parmi les membres.

- Les longues distances séparant les villages enquêtés couplées à la nécessité d'adapter les rendez-vous aux programmes des paysans enquêtés a conduit à raccourcir le temps d'entretien avec certains organisations rurales.

- La position de l'enquêteur, connu de certaines organisations rurales comme un des responsables du projet ASPPA (perçu parfois aussi comme bailleur de fonds) a certainement introduit un biais dans certaines réponses données par les paysans à quelques questions, même si les différents recoupements effectués et l'expérience de l'enquêteur dans la zone ont permis d'en atténuer l'effet.

Figure 1 : Zone d'intervention du projet ASPPA au Cameroun.



Source : Adapté à partir de l'atlas géographique du Cameroun, Mc millan, 1990.

CHAPITRE I : CONTEXTE DE L'ETUDE

I - APERCU SUR LE CAMEROUN.

I.1. - Le Cameroun : quelques caractéristiques générales d'une Afrique en miniature.

1.1.1. - Diversité climatique et écologique.

Situé au coeur de l'Afrique, dans la zone intertropicale, le « triangle camerounais » d'une superficie de 475 442 Km² partage ses frontières avec six pays : Nigéria, Tchad, République Centrafricaine, Congo, Gabon et Guinée équatoriale (figure 1, page 31). La distance du Nord au Sud est d'environ 1200 Km.

Le Cameroun est divisé sur le plan administratif en 10 provinces. Du Nord au Sud, le Cameroun présente une diversité climatique (avec des nuances à l'intérieur d'une même zone) allant du climat sahélien au climat équatorial. Globalement, on peut identifier deux grandes zones climatiques. La zone littorale et Sud au climat équatorial chaud et humide, ayant des volumes de précipitation variant de 1500 à 2000 mm par an et même 4000 mm dans le Sud-ouest. L'Est et Nord qui devient progressivement tropical, avec des saisons sèches relativement longues au Nord (500 mm de pluie dans la zone du Lac Tchad).

La situation hydrographique est fortement contrastée, allant de la surabondance au Sud de la Bénoué à un état de quasi sécheresse dans l'extrême-nord (régime des Mayos et des cours d'eau intermittents).

Quant à la végétation et au relief on distingue du Nord au Sud cinq types principaux :

- Les steppes et la savane boisée de Nord, dominée par le massif montagneux du Mandara. A l'ouest se dessine un paysage chaotique d'éboulis du Kapsiki tandis que dans le Diamaré subsiste une plaine régulée par les crues et décrues du logone et chari.

- L'Adamaoua qui est une zone de transition entre les forêts du Sud et les savanes du Nord. C'est une région de plateaux dénudés. Tous les cours d'eau du Cameroun prennent naissance dans l'adamaoua.

- Les chaînes montagneuses de l'Ouest, grande dorsale volcanique orientée d'Ouest en Est (Mont Cameroun, massifs Oku, massifs Bamboutos..), autour de

laquelle s'attachent des plaines (Nkam, Mbam, Tikar...), les plateaux bamiléké, les monts Batscha, et Bamoun. Le paysage varie de la forêt à la savane et au bocage.

- La région cotière dominée par la masse volcanique du Mont Cameroun (le plus haut sommet du Cameroun avec 4100 m). Environ 260 Km de littoral, dominée par une succession de palmeraies et de palétuviers bordent le golfe de Guinée.

- La forêt dense entre la Sanaga et le bassin du Congo et, dans la région du Sud. Cette zone possède deux massifs d'importance relative : le Ntem et le Fouy (800 m).

1.1.2. - Démographie.

La population totale est estimée à 13 millions d'habitants dont 43 % vivant dans ces zones urbaines. Cette population pourrait atteindre 15 millions en l'an 2000. 56 % de la population a moins de 20 ans et le taux de scolarisation est de l'ordre de 69 % (Ministère de la coopération, 1996). La population est composée de 20 % d'anglophones⁶ et regroupe une mosaïque de 200 ethnies environ. Une classification linguistique générale permet néanmoins d'identifier du Nord au Sud six grands groupes ethniques:

- Les arabes choas, musulmans et pasteurs dans le Logone et Chari et les villes Kotoko.

- Les peuples de langues tchadiennes dans les monts Mandara et le long du fleuve. Ce sont les Kirdis ou païens, à l'exception des Mandara et Kotoko islamisés.

- Les pasteurs Peuls, les Haoussa et les artisans Kanouri.

- Les autochtones de l'Adamaoua (Dourou, Mboum, Ftai, Moundang, Toupouri etc...). Les peuples de l'Oubangui, les Baya ou Gbaya.

- Les Bantou (plus nombreux) et les ethnies apparentées, dans le Centre-Sud, l'Ouest, le Nord-Ouest et la frontière Nigériane.

- Les pygmés Bejele du Centre-Sud et Baka du Sud-Est.

⁶ Il existe deux langues officielles héritées de la colonisation : l'anglais et le français.

1.1.3. - Quelques caractéristiques de l'économie.

Le commerce extérieur du Cameroun est dominé par le pétrole et le bois. En 1994 par exemple ces deux produits ont enregistré 35,34 % et 24,78 respectivement du total des exportations en valeur FOB (Ministère de la coopération, 1996). Excepté ces deux produits, l'économie est caractérisée par l'exportation des produits primaires, le secteur agricole représente le quart du PIB (Losch et al, 1997).

La croissance du Cameroun assez forte jusqu'en 1985 s'est interrompue brutalement à cause de la chute des recettes des produits primaires entre 1985 et 1987 (65 % de baisse enregistrée). A partir de cette période, le pays entre dans une situation de forte recession. Ainsi, en marge des autres pays d'Afrique subsaharienne dont les programmes d'ajustement structurels ont commencé à se mettre en place dès les 1980, le Cameroun n'est rentré dans « la famille des ajustés » qu'en 1988. En effet la logique de l'économie de rente pratiquée par le Cameroun depuis la période coloniale a fragilisé son économie lors de la chute des cours des principaux produits agricoles tropicaux (notamment le café, le cacao, le coton et l'hévéa) sur le marché international.

L'intervention du FMI en 1988 s'accompagne de mesures visant la réduction des déficits. La nouvelle politique de développement s'est donc orientée vers l'allègement des charges publiques (compressions du personnel), la privatisation des sociétés d'Etat, la libéralisation des marchés des produits d'exportation (visant à encourager les exportations et à réduire les importations) et la redéfinition du rôle de l'Etat dans les interventions en milieu rural. La dévaluation du franc CFA de 50% en 1994 vient renforcer cette politique de relance de l'économie puisqu'elle est supposée permettre le doublement des prix nominaux des produits exportés. Par contre en agriculture on assiste à une augmentation brutale des prix des facteurs de production (engrais et pesticides principalement).

1.2.- Les organisations paysannes au cameroun.

1.2.1 - Retrospective historique.

Dans la plupart des pays africains, l'organisation des producteurs est un thème récurrent des politiques agricoles depuis plus de trois décennies. Les organisations rurales, de nature variée sont nées dans des contextes différents suivant les pays. Au Cameroun, le mouvement paysan prend sa source dans l'histoire coloniale du pays. C'est autour de 1920 que sont créés les premières coopératives (Prod'homme, 1993). Le modèle coopératif sera différent dans les parties anglophone et francophone du pays, suivant l'approche des dirigeants coloniaux.

Le Cameroun occidental, sous le contrôle britannique aura un modèle coopératif plus libéral, dans lequel l'Etat reste en retrait, avec des actions de type «développement communautaire ». C'est dans ce sillage que vont se créer plusieurs coopératives de collecte et de commercialisation qui donneront par la suite naissance à la North West Cooperative Association (NWCA) en 1953⁷.

Dans la partie orientale du pays, les français développent un modèle marqué par une forte intervention de l'Etat. Après l'échec des premières coopératives ainsi créées, l'administration coloniale crée autour de 1937, les Sociétés Indigènes de Prévoyance (SIP) qui deviendront plus tard des Sociétés Africaines de Prévoyance (SAP). C'est dans cette mouvance que naîtra en 1958 plus tard l'Union des Coopératives de Café arabica de l'Ouest (UCCAO).

A partir des années 60, les coopératives sont perçues comme un passage obligé pour la modernisation de l'agriculture. l'Etat met en place des actions d'accompagnement dont les principales sont :

- la formation des agents chargés d'impulser ce mouvement : création des écoles coopératives (Bamenda, Ebolowa...)
- la mise en place des structures de contrôle et de gestion: création de la Direction de la Coopération et de la Mutualité (Coop - Mut) au sein du Ministère de l'Agriculture (MINAGRI).

⁷ Cette coopérative est encore en activité.

- La création du Fond National du Développement Rural (FONADER) destiné à octroyer des crédits aux agriculteurs. Cette structure disparaîtra dans les années 80 avec des résultats qualifiés de « mitigés ».

- la création des projets intégrés comme les Zones d'Action Prioritaires Intégrées (ZAPI) de l'Est et du Centre du pays.

Après l'unification de 1972, le modèle francophone s'impose nettement. L'orientation « développement communautaire », explicitement mise en oeuvre dans la partie anglophone sera néanmoins présente au travers de la création en 1976 de la Direction du développement communautaire au sein du MINAGRI. Les agents de cette Direction s'occuperont entre autres de l'animation des comités villageois de développement.

L'action des Eglises (catholique et protestante) a également été déterminante dans l'animation des groupes de femmes et de jeunes (autour des paroisses et des diocèses) et dans la création des comités villageois de développement (CVD). Certains leaders des organisations paysannes actuelles sont passés par ces groupes animés par les Eglises.

1.2.1 - Evolutions récentes.

A partir des années 80, vont naître les premières organisations de producteurs suscitées par certains projets de développement : groupements de producteurs précoopératifs pour l'organisation locale du marché de coton lié à la SODECOTON (1980 / 1981); organisations pour la commercialisation du paddy sous le contrôle de la SEMRY (1984); groupements liés à la SODECAO pour l'organisation de la collecte et de la commercialisation du cacao (fin des années 1980).

D'autres tentatives d'organisation seront mises en oeuvre par des ONG avec l'appui de certains bailleurs de fonds étrangers. Ces initiatives d'organisations seront encouragées par un environnement politique favorable, porteur d'un discours de « libéralisme dit communautaire. »

Dans la même période, on assiste au déclin des coopératives. Les causes sont multiples : baisse des prix des produits d'exportation (principalement café et cacao), mauvaise gestion et détournements des fonds des coopératives (gérées par

les fonctionnaires nommés par l'Etat), désintérêt des paysans vis-à-vis des activités de ces coopératives.

Vers la fin des années 80, les effets de la crise économique touchent tous les secteurs. L'Etat, incapable de soutenir financièrement ces structures qui ont été la plaque tournante de sa politique de développement du secteur agricole pendant des décennies se retire. Il met progressivement en place les bases légales d'une politique agricole marquée par la libéralisation économique et le désengagement de l'Etat. Les options prises sont largement influencées par les bailleurs de fonds : prise en charge des organisations paysannes par leurs membres et démocratisation de la vie publique. L'expérience de certains pays d'Afrique comme le Mali et le Sénégal est généralement citée en exemple. En 1988 se tient à Yaoundé un séminaire national sur les coopératives. C'est au cours de ce séminaire que seront jetées les bases de la réforme coopérative.

1.2.3 - La situation actuelle.

1.2.3.1 - Les nouveaux textes législatifs et réglementaires.

Dans le cadre de la nouvelle orientation de sa politique agricole, l'Etat Camerounais a mis en place dès 1990 un certain nombre de mesures visant à créer un environnement favorable à la relance des principales filières de production. Il s'agit en réalité de favoriser l'émergence d'acteurs nouveaux à travers les différentes formes d'associations. Plusieurs textes de loi ont ainsi été adoptés :

- loi N° 90/053 du 19 Décembre 1990 sur la liberté d'association, en remplacement de la loi N° 67/LF/19 du 12 Juin 1967. Cette dernière abrogeait la loi de 1901.

- loi N° 92/006 du 14 Août 1992 sur les sociétés coopératives et les groupes d'initiatives communes (GIC), en remplacement de la loi N° 73/15 du 7 Décembre 1973 portant statut des sociétés coopératives.

- loi de 1993 sur les groupements d'intérêt économique (GIE).

1.2.3.2 - Les actions spécifiques d'appui aux organisations paysannes.

a°) Actions officielles

Parallèlement aux textes réglementaires, l'Etat a mis en place avec l'appui de ses partenaires étrangers, certains programmes destinés à faciliter l'adaptation des nouvelles structures créées dans ce nouveau contexte. Il s'agit en particulier :

- du Fonds d'Appui aux Organisations Rurales (FONDAOR) qui est un programme destiné à financer des services : formations, études de faisabilité, appuis-conseils.

- du Financement des Micro-réalisations Agricoles et Communautaires (FIMAC) qui octroie des petits crédits aux groupes de producteurs pour l'achat de petit matériel agricole ou de transformation (machettes, houes, porte-tout, moulins etc...)

- du Projet Pilote de Crédit Rural Décentralisé (PPCRD) qui vient en appui à l'organisation et à la maîtrise par les groupements de producteurs de leurs systèmes d'épargne et de crédit.

- du Projet de Diversification des Exportations Agricoles (PDEA) pour l'appui à l'organisation des filières fruits et légumes en vue de la conquête des marchés extérieurs.

- du projet d'Appui aux Stratégies Paysannes et à la Professionnalisation de l'Agriculture (ASPPA) qui accompagne les dynamiques d'organisation des producteurs au sein des filières de production agricole pour renforcer la prise en charge par les producteurs organisés des fonctions économiques et pour renforcer leurs capacités de négociation vis à vis des autres partenaires.

b°) Actions des ONG et des autres structures privées.

Plusieurs structures privées interviennent en appui aux organisations de producteurs. Ces structures peuvent être d'origine nationale ou étrangère.

Les structures étrangères interviennent soit par l'intermédiaire des coopérants volontaires (Peace corps, AFVP, SNV, VNU,) soit indirectement en finançant les services d'appui des ONG locales avec lesquelles ils ont signé des contrats de partenariat (Coopération canadienne, coopération suisse, coopération Italienne, CARE...).

Vers la fin des années 80, il n'existait que quelques ONG locales intervenant en milieu rural dont les plus connues sont : l'INADES, le CERFAP, le SAILD, etc... Ces ONG ont une assise nationale et travaillent parfois sur des programmes d'intervention en partenariat avec des bailleurs de fonds étrangers. Certaines de ces ONG ont étendu leurs activités à d'autres pays d'Afrique et sont reconnues d'utilité publique.

A partir de 1990, à la faveur des nouveaux textes, des opportunités de financement offertes par les bailleurs de fonds et des compressions de personnel dans les services publics et dans les entreprises parapubliques, on assiste à la création d'une multitude d'ONG dont la raison d'être est d'aller à la « chasse » aux organisations paysannes. Ces structures sont parfois à l'initiative de la création d'organisations paysannes. Leur champ d'action se limite souvent à l'arrondissement où elles sont implantées, faute de ressources financières et de cadres pour étendre leur zone d'intervention. Les thèmes qu'elles développent sont le reflet du discours dominant. Ces thèmes s'apparentent à des slogans qui sont captés et adoptés par des organisations paysannes à la recherche de reconnaissance sociale et de financement. Dans ce contexte, il n'est pas rare d'observer des affrontements entre structures, chacune voulant garder « ses organisations paysannes ».

1.2.3.3 - Essai de typologie de la situation actuelle des organisations rurales au

Cameroun.

La crise économique, la nouvelle orientation de la politique d'intervention en matière d'appui au monde rural, les changements dans l'environnement institutionnel, ont abouti à la création et au foisonnement d'une multitude d'organisations rurales dont les traits caractéristiques sont les suivants :

- Des formes d'organisations dites « informelles » et qui sont endémiques dans la société. Ces groupes fonctionnent suivant des relations de confiance et obéissent à des règles partagées par l'ensemble des membres. Ils annoncent des objectifs globaux d'amélioration des conditions de vie des membres et de solidarité. Leurs actions se limitent généralement à l'entraide (travaux des champs, construction des cases...), aux activités à caractère socio-culturel (danses, deuil..),

aux tontines dont l'argent est utilisé pour l'achat des ustensiles de cuisines (cas des femmes), à l'ameublement des habitations (hommes surtout), ou aux réjouissances de fin d'année.

- D'autres organisations se sont créées avec le statut de G.I.C. et ont rencontré des limites dans leurs actions par rapport à l'objectif poursuivi, principalement en matière de commercialisation (cacao surtout, mais aussi café). Ces organisations ont souvent un objectif précis, même si les moyens mis en oeuvre nécessitent des améliorations; Ces organisations paysannes se rencontrent généralement dans les zones SODECAO⁸.

- Le cas des anciennes coopératives à vocation polyvalente (appui technique, approvisionnement en intrants, financement de la production, commercialisation, transformation, ...) mérite une attention particulière: dans la plupart des cas, les sections de base n'ont plus qu'une existence formelle et ne traduisent guère une réalité coopérative. La superstructure (coopérative elle-même ou union de coopératives) apparaît comme un prestataire qui ne peut plus fournir les mêmes services que par le passé⁹. Les membres et, même certaines coopératives par rapport à leurs unions, développent des conduites opportunistes qui sont fonction de leur possibilité ou non de commercialiser directement et de ce qu'ils jugent être leurs intérêts personnels immédiats. Lorsque les groupes de base ont une existence réelle, ils apparaissent beaucoup plus dépendants de leur structure de rattachement que les groupes ayant été confrontés dès l'origine à une situation plus difficile qu'ils ont dû résoudre seuls.

- Les organisations paysannes fédératives (structures faïtières) d'émanation locale (type Conseil des Fédérations Paysannes du Cameroun (C.F.P.C)) ou les grandes unions de coopératives (type U.C.C.A.O) restent fragiles et sans base réelle.

- Les groupes rattachés à des projets de développement se trouvent généralement dans des situations similaires par rapport à leur structure d'encadrement dont ils ont toujours attendu l'essentiel et dont la position n'a pas encore été remise en cause, malgré les difficultés actuelles (c'est en particulier le cas des groupes de riziculteurs de Ndop).

⁸ Société de développement du cacao.

⁹ Manque de trésorerie pour pouvoir approvisionner les membres en intrants à crédit, et pour acheter avec le même dynamisme que les concurrents privés lorsque les agriculteurs ont des besoins financiers, notamment en début de la campagne de commercialisation.

- On rencontre également plusieurs groupes qui se sont engagés dans une démarche commune pour résoudre leurs problèmes mais qui ont été très vite affaiblis par des querelles internes et des conflits de pouvoir. Ainsi on assiste à la création et au foisonnement d'organisations de 2ème et de 3ème niveau qui n'existent que parce que les textes en prévoient la possibilité. Elles correspondent généralement à une démarche superficielle de certains leaders paysans ou à l'activisme de certaines O.N.G bâtisseurs de structures paysannes. Les premiers moments d'euphorie passés, les membres se retrouvent avec un outil dont ils recherchent a posteriori le possible usage.

Enfin on rencontre des Groupes d'Initiatives Communes ayant comme objectifs plus ou moins explicite d'obtenir des « aides » des partenaires extérieurs. Ces groupes ne présentent généralement pas de dynamique commune au niveau des membres, et n'ont pas identifié de perspectives claires pour leur organisation. Les cas les plus fréquents sont ceux où l'initiative de création du groupe revient à un prestataire extérieur. Plusieurs groupes ont ainsi été découpés par ces types d'intervenants dans le seul but d'accroître leurs performances d'enregistrement¹⁰.

II - CARACTERISTIQUES DE LA ZONE D'ETUDE.

2.1. - Localisation et caractéristiques agro-écologiques.

Bokito est un des arrondissements du département du Mbam et kim. La zone de Bokito est située dans l'ouest du contact entre la savane et la forêt, à 100 kilomètres environ au Nord-ouest de Yaoundé, capitale politique du Cameroun, dans la province du centre (figure 1, page 31). La végétation, assez particulière, est significative de cette transition entre la savane et la forêt. La Sanaga constitue à cet effet une frontière écologique assez nette (Santoir, C., 1992). On y trouve des forêts-galeries dans les vallées et les bas-fonds, suivies des savanes et, enfin, des forêts au sommet des interfluves. Dongmo et al., (1983 : 79), qualifient ce paysage de « plat avec des vallées non encaissées ». L'altitude moyenne est d'environ 750m.

¹⁰ Les prestataires de service étaient rémunérés suivant un barème pour toute prestation d'appui à l'enregistrement des groupes.

Les inondations des vallées sont fréquentes en saison des pluies tandis qu'en saison sèche, il y a pénurie d'eau. Il pleut en moyenne 1500 mm d'eau dans l'année, et la température moyenne annuelle y est d'environ 24 °c. Le climat est de type tropical avec une saison sèche ou sub-humide qui va de Décembre à Février (sécheresse relative). Globalement les sols sont de type ferrallitiques sur roches cristallines acides (granites et roches métamorphiques).

2.2. - Caractéristiques de la société locale

L'arrondissement de Bokito est occupée en majorité par une population autochtone appartenant au groupe social Yambassa. Les yambassa sont repartis dans 5 cantons :

- **le canton Elip**: C'est le plus grand des cantons Yambassa. Il regroupe 10 villages à savoir Kilikoto, Kananga, Bogando, Botombo, Balamba 1, Balamba 2, Yambassa, Boualondo, Botatango, Bassolo. Tous ces villages parlent une seule langue.

- **le canton Yamben**. Il regroupe les villages Yamben, Omende, Batanga, Mbola et Mbongo. Deux langues y sont parlées.

- **le canton Lemande**. Il regroupe les villages Tobagne, Tchekos, Omeng, Boungoulouk, Ossim 1, Ossimi 2 et Nyambai. Une seule langue y est également parlée.

- **le canton Gounou**. Il s'étend au nord vers ombessa et, au sud, dans l'arrondissement de Bokito regroupant dans ce dernier 5 villages : Bakoa, Bokaga, Guefigue, Basale 1 et Basale 2. Une langue est parlée dans l'ensemble de ces villages.

- **le canton Mala**. Il regroupe les villages Begni, Bokito, Kedia, Yorro.

Au total 6 langues sont parlées à l'intérieur des villages du groupe ethnique yambassa. Ces langues sont différentes d'un canton à l'autre. Les cantons sont divisés en clans qui regroupent des villages ayant des liens ancestraux très rapprochés: parentés, lieux de chasse. C'est de façon simplifiée une famille très large. Les liens entre les cantons se basent sur les rites culturels communs (danses traditionnelles, croyances, etc...

L'organisation de la société Yambassa est faiblement hiérarchisée, relativement démocratique et libérale. Les niveaux de responsabilités sociales traditionnelles regroupent du sommet à la base : les chefs de canton, les chefs de village, les notables et les chefs de familles. Les chefs sont les gestionnaires du patrimoine foncier collectif au niveau du village ou de la famille. La terre ne leur appartient pas comme c'est le cas dans les chefferies Bamiléké à l'ouest du Cameroun. Les Yambassa sont toute fois très attachés à leurs traditions. Les chefs ont pour rôle essentiel de garantir la bonne exécution, la validité et la perpétuation des rites et coutumes. La solidarité et les pratiques d'entraide sont les grands traits caractéristiques des relations entre les individus dans la société Yambassa.

A l'origine peu peuplé, le Mbam en général et, l'arrondissement de Bokito en particulier, région intermédiaire entre la savane et la forêt, située à proximité immédiate de la capitale Yaoundé, bénéficie depuis ces 20 dernières années d'une forte poussée migratoire sur deux fronts: un dynamique de peuplement en provenance de la Lékié (petits paysans), plus précisément du côté de Ntui d'une part, et du pays Bamiléké, du côté de Makénéké et Ndikinéméki, d'autre part (Losch et al., 1991).

Malgré l'importante disponibilité en terre, ces poussées migratoires ont provoqué des nouvelles logiques d'occupation de l'espace et une surenchère autour du foncier. Ceci s'est accentuée avec l'investissement dans l'agriculture des retraités ou des élites des villes appelées « fils du terroirs » (commerçants ou fonctionnaires) qui veulent conserver un lien avec leur village d'origine. De plus la dynamique foncière de la ville de Yaoundé fait du Mbam une zone de grande convoitise. On assiste également ces dernières années à un phénomène de retours des jeunes (30 à 40 ans) déflatés ou diplômés qui n'ont pu trouver un emploi salarié en ville.

2.3. - Les systèmes de production et les stratégies paysannes.

2.3.1. - Les systèmes de culture.

En zone de savane, ce sont les cultures vivrières qui dominant. Le Mbam en particulier produit une gamme variée de produits agricoles: cacao, maïs, tubercules

(macabo, taro, manioc, patates), arachides, légumes divers et condiments (concombres, piment, tomates, gombo, oignon etc...).

L'igname (Dioscoria spp) est la production principale dans les interfluves, suivie du taro (Colocassia spp) et de la patate douce, dans les bas-fonds. Ces trois plantes constituent la base de l'alimentation des populations.

Les pratiques culturales sont en général extensives. Les cultures sont faites sur défriche avec des campagnes de deux cycles suivant les produits. Les jachères sont de plus en plus réduites et ne durent que 3 à 5 ans en moyenne.

L'igname exige beaucoup de travail : confection des butes, paillage, tuteurage, sarclage etc. A côté de l'igname sont cultivées des planches d'arachide ou des buttes de maïs. On cultive également du manioc, du macabo, des plantes condimentaires et des cucurbitacées appelées localement « Ngou ». L'objectif est d'avoir une production vivrière étalée dans l'année, faute de moyens de stockage. (Leplaidur, 1985). La succession des cultures est la suivante :

- **Sur les interfluves** : Igname en première année, arachide + patate en deuxième année, arachide + maïs en troisième année, jachère en quatrième et cinquième années . A proximité des routes se développent des parcelles de culture intensive d'ananas destiné à l'approvisionnement du marché de Yaoundé.
- **Dans les bas-fonds** : Taro en première année, arachide + maïs en deuxième année, jachère en troisième année.
- **En forêt**, on trouve des champs de cacao parsemés d'arbres fruitiers (surtout mandariniers et orangers) et de bananiers plantain.

Dans les champs de cacaoyers jeunes une association avec le vivrier est faite pendant les 2 à 3 premières années de plantation.

La division sexuelle du travail est un facteur important dans la conduite des activités de production. L'organisation du travail conduit à une spécialisation des tâches. Les travaux de création des plantations et de mise en place des cacaoyères sont l'affaire des hommes tandis que la mise en place, l'entretien et la récolte du vivrier sont réservées aux femmes. Les femmes participent également à la récolte du cacao qui occupe environ 70% des temps de travaux dans les cacaoyères.

On distingue quatre types de main-d'œuvre extérieure à l'exploitation : les groupes de travail ou d'entraides mutuelles, les prestations occasionnelles des jeunes migrants (pour compléter leurs revenus), les saisonniers en provenance du Nord-ouest (Bamenda) travaillant à la tâche et les manœuvres occasionnels recrutés par certains « élites » ou fonctionnaires travaillant en ville.

2.3.2 - Les stratégies paysannes.

Deux facteurs sont déterminants dans la définition des stratégies des producteurs du Mbam : la disponibilité de la force du travail (main-d'oeuvre) et de la terre.

Pour les planteurs qui ont suffisamment de terre mais qui manquent de force de travail, l'objectif est de valoriser au maximum la main d'oeuvre disponible de façon à tirer du cacao un revenu suffisant pour satisfaire leurs besoins monétaires. Les cultures vivrières sont pratiquées de façon extensive pour limiter la concurrence entre le cacao et les vivriers pendant les périodes de récolte (les femmes participent à la récolte du cacao). Ce type de planteur est représenté par les autochtones, héritiers ou chefs de famille disposant un important patrimoine foncier. Leurs plantations de cacao ont en moyenne 25 ans et se trouvent dans la zone stabilisée de la courbe de production. La sensibilité des rendements à l'intensification en traitement est par conséquent faible. L'avenir de ces plantations est peu prometteuse, en l'absence d'une régénération et d'un renouvellement par replantation. Mais ceci exige un investissement important en capital et en travail.

Par contre les planteurs qui manquent de terre cherchent à maximiser les revenus tirés par unité de surface cultivé en cacao. Leurs surfaces cultivées en cacao ne dépassent généralement pas 4 hectares. Ces planteurs utilisent des techniques d'intensification en capital, pesticides pour augmenter production par unité de surface. Ces planteurs sont représentés par les migrants et les jeunes de retour au villages.

Pour toutes les catégories d'exploitants, l'investissement sur l'exploitation sera limité par la trésorerie disponible pour satisfaire les besoins essentiels (santé, scolarisation) et les obligations sociales (fête, funérailles etc.). Les logiques économiques des producteurs sont déterminées par la combinaison d'un ensemble

de facteurs: l'accès à la terre, l'accès à la main-d'œuvre, la trésorerie disponible dans l'exploitation, les besoins en revenus monétaires, les besoins en facteurs de production...

Losch et al., (1991) identifient 5 types de producteurs ou exploitants dans la zone du Mbam par rapport à l'accès au foncier :

- des autochtones vendeurs ou donateurs de terres qui complètent leurs revenus agricoles en vendants des terres ou en arbitrant des conflits fonciers,
- des migrants en cours d'installation qui ont une faible superficie plantée en cacao (moins de 4 hectares) et qui ont comme priorité l'accumulation foncière,
- les migrants en phase d'extension, qui ont un besoin important en main d'oeuvre et dont les surfaces en cacao sont supérieures à 4 hectares,
- les grands planteurs / entrepreneurs ; Ce sont des fonctionnaires, des commerçants ou des élites citadines qui investissent dans un secteur économique, l'agriculture assurant actuellement un revenu substantiel.
- les propriétaires absentéistes ayants de vastes domaines de plus de 100 hectares partiellement mis en valeur. La terre est bornée et cadastrée pour préserver son inviolabilité.

Les stratégies des producteurs sont variables; et en permanente redéfinition, en fonction des nouveaux défis et des opportunités qui s'offrent. Ces stratégies sont guidées par l'accès au foncier, et la sécurisation d'un niveau de revenu. On trouve donc des stratégies d'accumulation foncière (migrants surtout), de minimisation des risques (agriculteurs âgés) de développement de l'agriculture d'entreprise (élites), d'intensification sur le vivrier (planteurs proches des axes routiers) ou sur le cacao (capital dormant pour les planteurs éloignés, marqueur foncier).

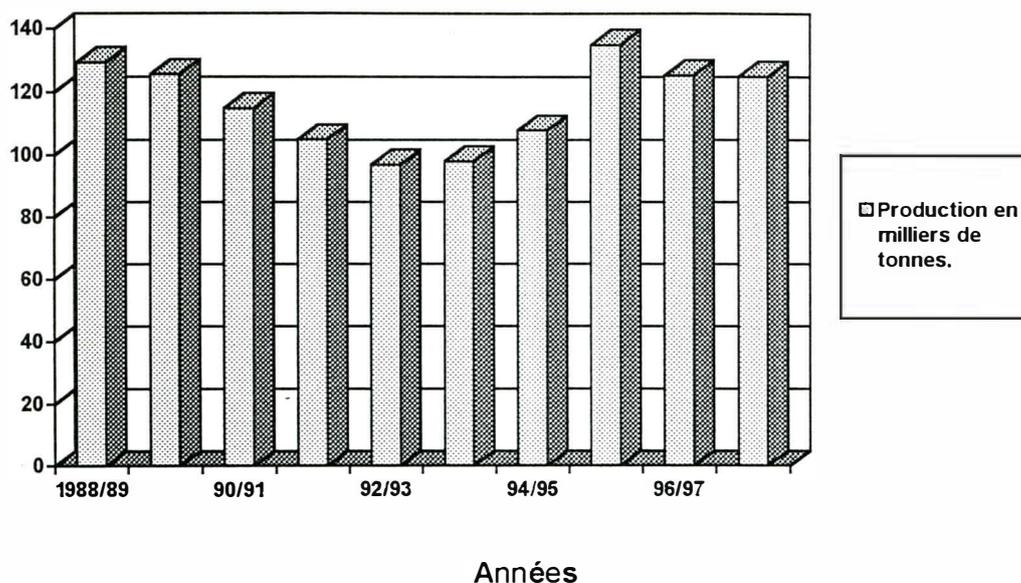
2.4. - L'économie régionale et locale et les mutations récentes.

D'après le recensement général de l'agriculture, 75 % des exploitations de la province du centre pratiquent la cacaoculture. De la même source, 70 % des revenus monétaires des paysans provient de la vente du cacao. Le secteur cacao est donc d'une importance stratégique pour les paysans de cette province.

Avec ses 7000 tonnes produites en moyenne par an, le département du Mbam et Kim est une des première zones de production de cacao au Cameroun. La

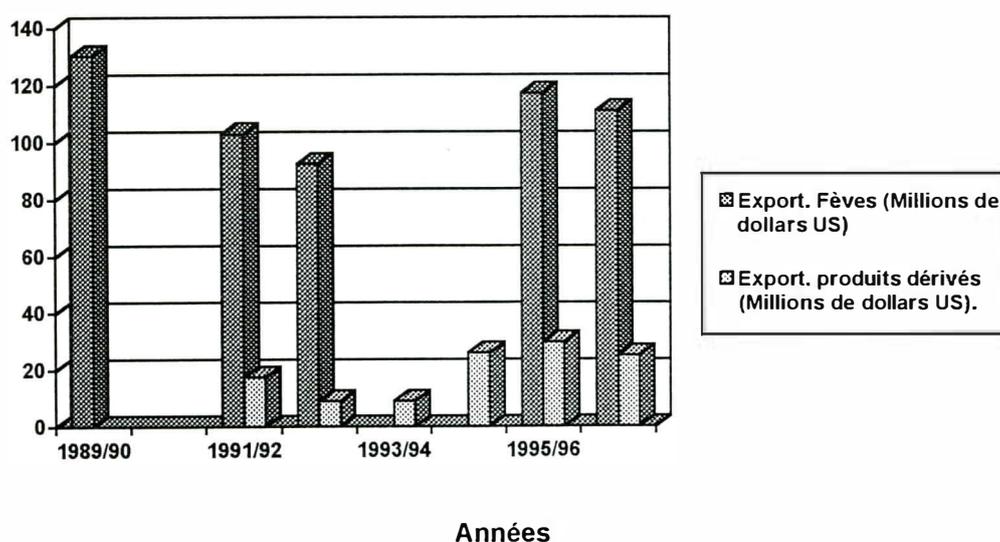
production nationale estimée à 124 000 tonnes en 1988 /1989 a baissé jusqu'en 1995, année à partir de laquelle la production a enregistré un certain redressement dû à l'effet conjugué de la dévaluation du franc CFA et de la remontée des cours mondiaux (figures 3). La valeur des exportations diminue plus faiblement au cours de la même période (figure 4)

Figure 3 : Production moyenne de cacao au Cameroun de 1988 à 1997.



Source : ICCO in bulletin trimestriel des statistique du cacao, vol: xxiv; n°2; 1997/98.

Figure 4 : Valeur des exportations de cacao au Cameroun de 1989 à 1997.



Source : ICCO in bulletin trimestriel des statistique du cacao, vol: xxiv; n°2; 1997/98.

Malgré le caractère fluctuant de son cours (tributaire du marché international), le cacao reste l'une des principales source des revenus des ménages¹¹ de la province du Centre en général et du département du Mbam et Kim en particulier.

Pendant les périodes difficiles d'avant la dévaluation (1994) où le prix minimum garanti était de 200 FCFA le kg de cacao de grade¹². Les plantations ont été abandonnées. Les planteurs se sont engagés dans des stratégies de diversification des productions (orientation vers le vivrier). Toutefois les cacaoyères ont été maintenues.

L'environnement économique dans le département du Mam et Kim en général s'est considérablement dégradé avec l'arrêt des activités de la SODECAO en 1990. et la libéralisation du secteur de l'approvisionnement en intrants agricoles. Le pouvoir d'achat des producteurs a été considérablement réduit¹³. Face à ces éléments, les paysans ont développé des stratégies de diversification de la production agricole, en portant notamment un intérêt particulier aux cultures vivrières, à l'ananas et aux fruitiers pour la commercialisation et, ainsi qu'au développement du petit élevage pour l'autoconsommation. On observe que cette orientation est forte dans les zones d'accès facile ou proches des axes routiers.

En dehors du cacao, l'économie marchande est donc caractérisée par une large gamme de produits vivriers : maïs, macabo, taro, manioc, arachides, igname, ananas, oranges etc...Le développement du marché vivrier est favorisé par la proximité de l'axe moyen Yaoundé-Bafoussam, les voies de communication (pistes SODECAO), le développement d'un marché urbain à Yaoundé, l'extension et la proximité de la ville. Malgré tous ces facteurs apparemment favorables au vivrier, la commercialisation des produits pose des difficultés. Un des paysans enquêté a résumé la situation en déclarant que « lorsque tout le monde produit, ce sont les acheteurs qui dictent les prix ».

La valorisation des productions vivrières est limitée par les contraintes de stockage et de transformation, le mauvais état, voire l'absence des routes, la

¹¹ Après la très mauvaise campagne de 1992-1993 qui été très décourageante pour les planteurs, les prix ont été relevés depuis 1994 grâce aux effets de la dévaluation du franc CFA de 1994.

¹² Le grade est la norme acceptée pour de bonne qualité. La qualité du cacao est liée à son contionnement (fermentation, séchage, tri,et conditions de stockage). Le classement du cacao est basé sur le pourcentage en nombre de fèves moisies, ardoisées (fèves dont les cotylédons sont de couleur ardoisée sur plus de la moitié de la surface), et défectueuses (fèves mitées, plates ou germées). Le calcul est fait à partir d'un test dit « cut test » effectué sur un échantillon prélevé sur un lot de cacao.

¹³ Le cacao est très capricieux car son prix est dicté par les fluctuations du marché international.

grande variabilité des prix due à l'absence d'un marché organisé. Le marché vivrier est incertain. Pour l'heure, le cacao reste malgré tout la principale production marchande en absence d'alternatives sécurisées. Les cultures vivrières sont donc destinées principalement à l'alimentation familiale.

Les activités extra-agricoles assurent occasionnellement un complément de revenu. Actuellement, la forte pression démographique de la Lekié (Département voisin, plus proche de Yaoundé) fait du Mbam une zone de colonisation où un important marché foncier s'est développé et qui profite aux propriétaires terriens autochtones. La surenchère suscitée par les « élites » (paysans absentéistes) a des conséquences sur l'installation des migrants venant de la Léké et, la création de nouvelles plantations.

Le Mbam est également caractérisé par une faible disponibilité en main d'oeuvre. Ainsi certains exploitants (autochtones et migrants) ont recours à différentes formes d'entraide ou d'organisation collective du travail pour effectuer les principales opérations culturales, surtout pour le cacao (plantation, récolte, transport, entretien, et désherbage etc.).

Occasionnellement, il est fait appel à une main d'oeuvre salariée, d'origine immigrée ou constituée par des jeunes planteurs désireux de compléter leurs revenus. Quelque fois on rencontre également des Haoussas ou des Nigériens qui sillonnent les villages pour proposer leur force de travail. D'autres types d'activités plus ou moins marginales se développent également, notamment le petit élevage, l'artisanat local, le petit commerce.

2.5. - Le contexte institutionnel de la zone d'étude.

2.5.1 - La SODECAO : De la suprématie au démantèlement.

2.5.1.1. - Quelques repères historiques.

Créé par décret présidentiel n° 74/84 du 02/02/1974 et modifié par décret du 10/03/80 et 84/073 du 19/03/84, la SODECAO est un établissement public à caractère industriel et commercial, doté de la personnalité juridique et de l'autonomie financière. Elle a pour mission officielle de promouvoir le développement de la cacaoculture. A son aire d'activité s'étend sur 12 500 km².

Fortement présente dans les régions où elle intervient, les actions menées par la SODECAO ont contribué à transformer significativement les activités agricoles puis l'économie des localités concernées. Les traces du passage de la SODECAO sont encore visibles sur le terrain à travers les pistes dites SODECAO, le réseau de ses ex-agents qui proposent leurs services (payants) pour le traitement des plantations ou la réparation des machines (pulvérisateurs, atomiseurs...).

Trois grandes périodes peuvent être identifiées dans l'évolution de la SODECAO.

- **Période 1974 – 1980**

C'est la période d'activité pilote où les actions portaient sur :

- + les opérations techniques d'encadrement des producteurs (approvisionnement en intrants, vulgarisation, crédit)
- + la commercialisation des produits à travers l'organisation des paysans en pré-coopératives.

- **De 1980 à 1987**

Le mandat de la SODECAO a été élargi à des actions complémentaires notamment :

- + l'extension de son aire d'action à 11 départements soit 350 000 ha avec 164000 planteurs encadrés
- + la promotion des cultures vivrières
- + la construction des pistes et routes
- + gestion des projets de développement ou d'intérêt collectif.

- **De 1987 à 1990**

C'est la période crise généralisée du secteur des produits agricoles d'exportation sur le marché mondial. Cette crise a provoqué la stagnation de la production nationale de cacao. La baisse des prix officiel qui atteint 250 F CFA en 1990 contre 450 F CFA les années antérieures. Cette conjoncture a provoqué la crise des institutions d'appui au monde rural en général et, à la filière cacao en particulier. C'est le cas de l'Office National de Commercialisation de Produits de Base (ONCPB) et de la SODECAO.

Pour tenter de résoudre les difficultés financières de la SODECAO, l'Etat camerounais, dans son programme de réhabilitation des entreprises du secteur public et para-public signe un contrat de performance avec la SODECAO en 1987. Malheureusement, l'aggravation de la crise, couplée à la défaillance des différentes parties en présence (Etat, SODECAO, bailleurs de fonds) à remplir les engagements contractuels oblige l'Etat à mettre en veilleuse la SODECAO en Avril 1990 par arrêté du Président de la République du 23 Avril 1990.

2.5.1.2. - La SODECAO ou la belle époque pour les planteurs ?.

L'encadrement de la SODECAO a laissé un souvenir positif dans la mémoire des paysans que certains évoquent avec beaucoup de nostalgie. La «belle époque SODECAO» était caractérisée par :

- La distribution gratuite des produits de lutte phytosanitaire (pourriture brune et traitements anti-capsides)
- Le désenclavement de plusieurs zones rurales grâce à la construction des pistes dites «SODECAO»
- Les conseils techniques aux producteurs de cacao
- La distribution gratuite des semences de cacao (cabosses) et de sachets.
- La formation des jeunes planteurs en multiplication des semences de vivriers sélectionnés (arachide, maïs, igname, rejet de bananier...)
- La vente de pulvérisateurs, des pièces détachées, des machettes, des haches et des limes au prix coutant.
- Le prêt du matériel pour la mise en place des pépinières (brouettes et arrosoirs).

2.5.1.3. - La nouvelle SODECAO ou l'action inachevée ?.

Le réajustement des actions SODECAO suite à la crise de 1990 devait mettre l'accent sur :

- + la reformulation du projet de réhabilitation des cacaoyères,

+ la mise en place des organisations de producteurs (groupements SODECAO) en vue d'un transfert de responsabilités,

Ces options pour la relance de la SODECAO ont connu un démarrage lent. En ce qui concerne l'organisation de la production, les organisations mises en place et appelées « groupements SODECAO » n'ont pas eu le temps d'être suivies à cause de l'arrêt des subventions accordées à la SODECAO.

A partir de 1992, le processus échappe complètement à la SODECAO. La définition d'un cadre institutionnel pour les coopératives, les GIC et les GIE à partir de 1992 favorise l'entrée de nouveaux acteurs dans la promotion des organisations rurales.

Pour les planteurs, le transfert de responsabilités tant réclamé est vécu sans enthousiasme, puisqu'il n'est assorti d'aucun transfert de ressources. Toutefois des acquis existent notamment dans l'amélioration des compétences des paysans (traitements du cacao, fermentation, conditionnement...).

2.5.2 - Multiplicité des interventions dans la zone de Bokito.

Plusieurs intervenants mènent des actions d'appui aux paysans ou à leurs organisations dans l'arrondissement de Bokito. Les plus significatifs sont :

- **Le Programme National de vulgarisation Agricole (PNVA)** dont les agents, en moto de couleur rouge, sont très remarquables. Ils interviennent essentiellement dans l'appui technique à la production (techniques culturales). Leur démarche obéit à la méthode « Training and visit » prônée par la Banque mondiale..

- **les coopérations Canadienne et Suisse.** Ils octroient des crédits de campagne aux organisations rurales pour l'achat des produits de traitement.

- **Les ONG, prestataires de services.** Plusieurs structures se mettent en place au fil du temps. Leur opérationnalité est limitée par la capacité des paysans à financer les prestations offertes. Pour la plupart de ces ONG, c'est le FONDAOR qui est le seul bailleur de fonds. Par ailleurs, elles se caractérisent par un certain amateurisme; en majorité, les agents de ces structures ne sont autres que des fonctionnaires des services publics (certains habitent à Yaoundé) qui n'apparaissent sur le terrain que lorsqu'ils ont obtenu un financement.

- **Les sociétés coopératives d'épargne et de crédit.** Cette catégorie d'intervenants constitue une véritable jungle. Les COOPEC, ainsi qu'elles sont appelées, apparaissent et disparaissent pour le grand malheur des paysans. Les détournements de l'épargne des paysans sont courants, malgré les multiples tentatives des pouvoirs publics de règlementer davantage ce secteur. La méfiance des paysans vis à vis de ces structures s'est installée dans les campagnes.

- **Les vendeurs d'intrants agricoles et les acheteurs de produits agricoles.** L'organisation des planteurs peut être un avantage ou un inconvénient suivant les catégories d'agents concerné; les intermédiaires (appelés « coxeurs ») sont hostiles à l'organisation car elle nuit à leurs pratiques qui consiste à impressionner et même à duper les planteurs individuels au cours des négociations. Plusieurs techniques allant de l'achat du cacao la nuit, à l'utilisation de balances truquées et de fausse monnaie (pour ne citer que ceux-là), sont utilisées. Les grossistes sont plus favorables car l'organisation permet d'acheter un produit de bonne qualité (contrôlé par le groupe) et de réduire le temps de collecte des produits. Des économies d'échelles peuvent également être réalisées pour la vente des intrants agricoles.

- **Le projet ASPPA.** Dans l'arrondissement de Bokito, l'intervention du projet ASPPA concerne la filière cacao. Environ 8 unions d'organisations paysannes de la filière cacao regroupant une soixantaine d'organisations de base sont partenaires du projet ASPPA dans cette régions. Les actions engagées avec le projet concernent les domaines de l'approvisionnement en intrants et de la commercialisation du cacao.

L'appui apporté par le projet ASPPA dans le domaine de la commercialisation du cacao a consisté en une intervention auprès d'une des unions d'organisations paysannes enquêtés : UGROPLACAM. Cette intervention a été conduite sur le terrain par une structure d'appui nommée ICR. Le contenu de l'intervention concernait l'appui du groupe dans le renforcement de l'implication des membres dans la gestion des activités (prises de décision et information des membres), la définition et la mise en oeuvre d'une stratégie de mise en marché des produits, la connaissance des coûts liées à la commercialisation du cacao, l'évaluation du verger de l'ensemble des membres de l'organisation rurale et l'appui du groupe dans la planification de ses activités.

Une deuxième organisation paysanne dénommée UGICABO a bénéficié d'un accompagnement dans le domaine de l'approvisionnement en intrant du cacao. Plusieurs prestataires de service (GEAD, CREDACAM, CAPCAO) ont travaillé en complémentarité dans cette deuxième prestation, chacun intervenant sur un aspect spécifique. L'intervention était pilotée conjointement par le GEAD, les membres du bureau exécutif de l'UGICABO et, un comité de responsables d'organisations paysannes constitué dans le cadre de la mise en place d'une plate forme des organisations rurales de la zone.

La démarche développée par ASPPA s'appuie sur l'hypothèse selon laquelle l'intervention auprès d'un groupe dit leader doit aboutir au développement des compétences propres au sein des organisations concernées et à la maîtrise de la démarche construite tout au long du processus. L'intervention doit permettre également à l'organisation de percevoir les limites de son action en tant que groupe isolé. L'organisation leader doit alors solliciter les autres groupes ayant d'autres expériences pour qu'ensemble ils mettent en oeuvre des stratégies plus efficaces. Actuellement, la phase d'intervention directe auprès d'UGROPLACAM et de l'UGICABO est achevée. Plusieurs ateliers de concertations organisés à l'initiative d'UGROPLACAM et d'autres organisations rurales de cette zone se sont tenus et une réflexion sur la mise en oeuvre d'une plate-forme des organisations paysannes de cette zone est en cours. Dans le même sens, les membres de l'UGICABO alimentent la réflexion sur les stratégies des approvisionnements en intrant dans le cadre de la mise en place de la plate-forme des organisations paysannes.

L'intervention actuelle du projet ASPPA dans la zone de Bokito est centrée sur l'appui pédagogique et méthodologique aux réflexions engagées dans le cadre de la construction de cette plate-forme des organisations paysannes. L'intervention du projet ASPPA est limitée par le manque de vision à long terme et une carence en compétences adaptées au type d'accompagnement souhaité (au niveau des organismes d'appui) soutenir ce mouvement en gestation.

CHAPITRE II : DIAGNOSTIC DES ORGANISATIONS PAYSANNES ETUDIEES.

I - DIVERSITE DES ORGANISATIONS PAYSANNES.

Treize (13) organisations rurales de base ont servi de cadre d'analyse pour cette étude. Le choix opéré pour la constitution de l'échantillon d'analyse a retenu 2 organisations rurales de base par union ou fédération d'organisations rurales. Une seule de ces organisations de base ne fait pas partie d'une structure fédérative. Le tableau 1 ci-dessous présente quelques caractéristiques générales des organisations rurales étudiées.

Tableau 1: Caractéristiques générales des organisations rurales étudiées.

Nom de l'UNION D'OR	Localité d'influence	Nombre de groupes de base	Nombre total de membre	Groupes de base étudiés	Siège des groupes étudiés.	Nombre de membres
UGROPLACAM	BOKITO	4	280	GICAKIL	KILIKOTO	70
				GICABO	BOTOMBO	55
UGICABO	BOKITO	11	315	GICAMEL	BAKOA	45
				GICAJEBO	BEGNI	34
UGICAVY	BOKITO	3	131	GICABONY	YORRO	43
				GICAY	NDJAKO	44
UGROPALT	BOKITO	8	370	GICAMBA	MBANA	27
				GICABOUT	MBANA	28
UGIBAB de Bouraka	BAFIA	12	500	CAEMI	MONGO.	35
				GROJABA	BAKOA/B	32
UGICTCHEK	BOKITO	5	136	GICAT	TCHEKOS	37
				GICAPROT	TCHEKOS	40
/	/	/	/	GICDO	OMBESSA	45
TOTAL	Bokito / Bafia	43	1 732	13	/	535

Source : Données d'enquête.

L'ensemble des Unions d'organisations rurales de base étudiées regroupe environ 1732 paysans. L'étude a pu toucher globalement 13 groupes de base sur 43 soit environ 30 % des groupes situés dans 11 villages différents et représentant 30% également de l'ensemble des paysans membres.

Il existe une multiplicité d'organisations rurales dans la zone de Bokito. Dans le souci de rendre compte de la diversité de ces organisations rurales nous avons présenté dans les pages qui suivent, une analyse et une typologie basée sur les critères suivants :

- **structurels** : année de création, effectifs des membres, organisation interne, importance des femmes, tranches d'âge des membres, nature juridique. Caractéristiques des responsables.

- **fonctionnels** : objectifs, activités, résultats et réalisations, niveau d'intégration dans la filière, gestion financière, conduite des activités (utilisation des outils de planification)

- **performance et efficacité** : capacité d'investissement et d'épargne, tonnage et prix obtenus à la vente, nature des contraintes, solutions proposées ou envisagées.

- **organisationnels** : modalité de prise de décision, niveau d'organisation collective, stratégie d'information et d'implication des membres, niveau de formation des responsables .

Cette analyse abordera tour à tour les organisations rurales de base, leurs unions ou fédérations, la liaison entre les différents niveaux d'organisation, la relation entre l'organisation paysanne et le responsable. (rôle du responsable et le contrôle démocratique par le groupe).

1.1 - LES ORGANISATIONS RURALES DE BASE.

1.1.1 - Genèse des organisations.

1.1.1.1 - Un long passé associatif

Toutes les organisations rurales de base étudiées sont de création récente. Les plus anciennes sont nées en 1989, au lendemain de la promulgation de la loi de 1990 sur la liberté d'association (Tableau 2.).

Tableau 2 : Age des organisations étudiées.

Nom de l'union D'OR	Année de création	Année de légalisation	Groupes de base étudiés	Année de création	Année de légalisation
UGROPLACAM	1993	1995	GICAKIL	1992	1995
			GICABO	1991	1993
UGICABO	1994	1995	GICAMEL	1990	1994
			GICAJEBO	1989	1995
UGICAVY	1997	1997	GICABONY	1994	1995
			GICAY	1994	1995
UGROPALT	1994	1995	GICAMBA	1991	1992
			GICABOUT	1994	1994
UGIBAB de Bouraka	1996	1996	CAEMI	1994	1994
			GROJABA	1994	1995
UGICTCHEK	1995	1996	GICAT	1994	1994
			GICAPROT	1994	1996
/			GICDO	1995	1996

Source : Données d'enquête.

On pourrait se demander pourquoi les groupements sont si récents et si les regroupements de paysans n'ont jamais existé auparavant. Une analyse historique des habitudes du milieu fait apparaître que les populations Yambassa, autochtones et majoritaires dans l'arrondissement de BOKITO ont un passé associatif vieux de plusieurs décennies.

Le groupe ethnique Yambassa est caractérisé par une forte cohésion sociale autour du respect des traditions et des pratiques d'entraide dans les exploitations agricoles. Les membres de ces groupes de travail peuvent être limités à une même famille ou s'élargir au niveau du village par des liens d'amitié ou des rapprochements divers (classes d'âge par exemple). Ainsi les associations de type culturel et les groupes d'entraide ont toujours existé dans les villages.

Les objectifs de ces groupes sont généralement la promotion de la culture locale par les danses traditionnelles, l'assistance pendant les périodes de bonheur (naissances, mariages) ou de malheur (deuil). Ces groupes, de taille réduite (une dizaine d'adhérents en général), sont généralement qualifiés d'informel. Leurs activités cachent parfois des systèmes de tontines (épargne et crédit) très performants et qui fonctionnent suivant des règles strictes de solidarité entre les

membres. Pourquoi ces associations sont-elles restées pendant longtemps dans « l'informel ¹² » ?

Les raisons sont certainement nombreuses. Bien que ce mémoire n'ait pas pour objet d'étudier ces types d'associations, quelques réponses relatives à l'environnement global de la période d'avant 1990 peuvent être avancées :

- L'environnement politique d'avant les années 1990 n'était pas favorable à l'émergence des initiatives organisationnelles. Le régime politique du pays, caractérisé alors par le parti unique, limitait les libertés d'association. Tout mouvement associatif pouvait être assimilé à un mouvement politique et dissout par une simple note préfectorale.

- Il n'existait aucun cadre juridique adapté au besoin des associations. Les opportunités offertes par la loi de 1990 ont permis à plusieurs entreprises rurales (artisanat, petit métier ..), associations traditionnelles et prestataires de service de s'établir sous le couvert d'association à but non lucratif. Nombre de ces entreprises ont servi de lieu d'insertion des sans emplois (déflatés des services publics et privés, jeunes diplômés, retraités).

- La forte présence de l'Etat avant les années 1990 à travers ses divers programmes et projets de développement n'a pas permis aux initiatives portées par la société civile d'émerger notamment dans le domaine économique.

1.1.1.2 - L'impulsion de la nouvelle SODECAO.

La majorité des organisations rurales étudiées sont nées de l'initiative extérieure : la SODECAO. En effet, l'étude révèle que près de 55% des organisations de base sont des anciens groupements SODECAO qui ont adopté à partir de 1992 le statut de groupement d'initiative commune (GIC) pour profiter de la nouvelle réglementation. D'autres groupes par contre (30%) sont nés du contact avec les groupes pré-existants (effet de mode, discussion entre paysans...). Une autre catégorie a pour origine la scission (15%) des groupes pré-existants. (Tableau 3)

¹² Certaines y sont toujours.

Tableau 3: Origine des organisations rurales

Origine	Effectif	%
SODECAO	7	53,85
Contact des autres groupes	4	30,77
Scission	2	15,38
TOTAL	13	100

Source : Données d'enquête.

Le programme de rehabilitation du secteur cacao lancé en 1990 placait les organisations paysannes au centre du dispositif d'intervention pour espérer réduire les charges de l'entreprise (SODECAO). L'objectif visé était de transférer aux groupements certaines fonctions notamment les approvisionnements en intrants, l'épargne, entretien des piste, etc...

Des séminaires et réunions rassemblant des paysans identifiés comme « meneurs » ont été organisés dans les chefs lieux d'arrondissements de l'aire d'intervention de la SODECAO. Ces paysans dit meneurs étaient identifiés par les responsables de la SODECAO en raison des responsabilités qu'il occupaient au village, de leur capacité à mobiliser les paysans, de leur comportement au village. Ces responsables villageois étaient ensuite informés sur le désengagement de l'Etat et sur les opportunités que pouvait offrir un regroupement de planteurs. Avec l'appui de la SODECAO, ces responsables, rentrés dans leur communautés, organisaient des réunions de restitution (moyennant certains soutiens financiers) qui consistaient en une sensibilisation sur la création des groupements.

Une des particularités des groupements formés jusqu'en 1992 réside dans le fait qu'ils rassemblaient tous les paysans d'un village (hommes et femmes), quelleque soit leur activité (cacao, vivrier,). La création d'un champ communautaire (collectif), principalement de bananier plantain, symbolisait l'existence du groupement formé. Ainsi les groupements SODECAO étaient multifonctionnels, mixtes (hommes et femmes) et larges (plus d'une centaine de membres parfois). Les paysans caractérisent ces regroupements comme le « ramassage de tout individu dans le village ». En général les planteurs ont adhéré à ces groupements parce qu'ils y voyaient le prolongement de la SODECAO. Après les premières années de fonctionnement, les champs communautaires ont connu un échec : manque

d'entretien, mécontente dans le partage des revenus, etc... Le cacao est resté le seul lien commun autour duquel une dynamique pouvait se constituer.

Dès 1993, ces groupes se sont légalisés, changeant de nom et prenant le statut de GIC (groupe d'initiative commune). Le cacao est défini comme activité principale. Des besoins en frais de fonctionnement imposent aux membres d'opérer des prélèvements fixes (10 à 15 F par kilogramme de cacao vendu au sein du groupe) sur les planteurs. A partir de là, le nombre de membres diminue dans les organisations. Les femmes et les jeunes n'ayant pas de cacaoyère se retirent.

En dehors de la SODECAO et des services traditionnels du Ministère de l'Agriculture, l'arrondissement de Bokito n'avait pas encore subi en 1992 l'assaut des intervenants extérieurs privés (ONG, Bureau d'études, organismes de coopération) comme c'est le cas actuellement.

1.1.1.3 - Les groupes nés par le contact avec d'autres groupes..

A partir de 1993 déjà une vaste campagne d'explication de la loi de 1992 sur les GIC et les coopératives est entreprise par les services du registre (coopératives et groupes d'initiative commune) basée au sein du Ministère de l'agriculture. Cet appel à l'organisation est relayé sur le terrain par les prestataires de services financés par le programme FONDAOR pour l'appui à la légalisation des groupes et par certains élites habitants dans les villes.

Dans l'arrondissement de Bokito, la présence de planteurs organisés sous l'initiative de la SODECAO a eu à partir de 1994 un effet d'entraînement sur les paysans inorganisés. Certains se sont décidés, au vu des résultats enregistrés sur la vente du cacao par les paysans organisés. D'autres par contre se sont regroupés parce que c'était la mode. Actuellement il existe au moins une organisation rurale active pour la filière cacao dans chaque village. Le nombre de non adhérents aux OR ne dépasse pas 20% des planteurs. Il s'agit en général de jeunes planteurs dont les plantations sont improductives ou alors de paysans exclus des groupes en général pour non respect des règles de fonctionnement.

1.1.1.4 - Les groupes nés de la scission ou de l'éclatement des groupes préexistants.

Cette catégorie moins nombreuse concerne les groupes issus :

- soit de la scission pour des problèmes de leadership, de mésentente dans le partage des revenus, de transparence dans la gestion,
- soit de l'éclatement d'un groupe trop large pour permettre une gestion plus efficace et le rapprochement des membres.

1.1.2 - Structure des organisations.

1.1.2.1 - Taille.

La taille des organisations de base étudiée varie de 27 à 70 membres., la moyenne se situe à 41 membres. Les effectifs ne sont pas restés les mêmes depuis la création de ces groupements (tableau 4).

Tableau 4: Caractéristiques structurelles des organisations.

Groupes de base étudiés	Effectif départ	Effectif actuel	Total femmes	dont Veuves	Age des responsables	age moyen membres	nombre de postes.
GICAKIL	80	70	7	7	50	40	8
GICABO	23	55	3	3	55	45	8
GICAMEL	35	45	5	4	38	40	10
GICAJEBO	50	35	3	3	45	35	10
GICABONY	33	43	4	4	42	35	12
GICAY	52	44	7	7	38	50	12
GICAMBA	35	27	1	1	31	35	7
GICABOUT	25	28	2	2	36	40	9
CAEMI	30	35	0	0	51	45	8
GROJABA	8	32	5	5	42	40	9
GICAT	42	37	5	0	26	40	9
GICAPROT	38	40	5	5	28	40	8
GICDO	24	45	5	5	40	40	9
MOYENNE	37	41	4	4	40	40	9

Source : Données d'enquête.

Nous pouvons distinguer deux types d'organisations par rapport à l'évolution des effectifs :

- Les organisations ayant une base large au départ. Constituées au niveau d'un village entier (effectif de plus de 40 membres) elles ont subi une évolution à la baisse. Ce sont les anciens groupements SODECAO dans lesquels l'option communautaire développée autour d'un champ collectif de culture vivrière n'a pas constitué un argument mobilisateur durable. Ces groupes se sont plus ou moins spécialisés dans la gestion des activités liées au cacao. De fait, les membres n'ayant pas de cocaoyère (femmes) ou ayant des plantations encore jeunes ont été écartés des groupes, faute de pouvoir participer au fonctionnement. Le cas de groupes ayant subi des scissions à cause des luttes de pouvoir et de positionnement fait partie de cette catégorie de groupes.

- Les organisations ayant une taille réduite au départ (effectif inférieur à 40 membres) ont évolué à la hausse. Il s'agit des organisations rurales créées à partir de 1994 et qui se sont légalisées une année après. Les objectifs de commercialisation et d'approvisionnement en intrants pour le cacao étaient clairement définis au départ. Ainsi, seuls les cacaoculteurs y ont adhéré.

1.1.2.2 - Nature des membres.

Les organisations étudiées sont principalement constituées d'hommes. Les femmes, lorsqu'elles en font partie, sont le plus souvent gestionnaires de l'héritage de leur mari décédé (veuves) ou représentent leur mari trop vieux ou invalides. Les femmes représentent moins de 10% de l'effectif des organisations. Leur place minimale est caractéristique du mode de succession et d'appropriation de la terre dans la société Yambassa. En effet en pays Yambassa, le mode de succession de la terre est patrilinéaire. Seul les garçons héritent de leurs parents.

La place des femmes dans les organisations rurales de la zone montre que le mode d'exploitation de la terre n'a pas beaucoup évolué si on le compare au Sud Cameroun où l'on trouve les femmes cacaocultrices. De même, le système d'héritage n'a pas évolué alors que dans le Sud, les femmes Bété héritent de la terre. Le cacao sert entre autres de « marqueur foncier » et, ne peut donc pas être cultivé par les femmes, sur une terre familiale.

L'âge moyen des adhérents dans ces organisations est de 40 ans. Les jeunes de moins de 30 ans y sont peu nombreux parcequ'ils n'ont pas de plantations

productives . Certains jeunes ne sont autres que des représentants de leur père (trop vieux) ou des héritiers.

L'âge des responsables par contre est variable d'un groupe à un autre et se situe entre 35 et 50 ans.

Tous ces groupes ont une base territoriale réduite. Les membres se recrutent soit au niveau global du village (groupement nés de la SODECAO ou appartenant à un même lignage comme le GICAKIL de Kilikoto ou le GICABO de Botombo), soit au niveau plus réduit du quartier (GIC de création plus récente ou issu de la scission ou de l'éclatement de groupes plus larges)

1.1.3 - Objectifs , activités et fonctionnement.

1.1.3.1 - Des objectifs plus ou moins explicites.

Les textes consécutifs des organisations rurales étudiées annoncent les objectifs globaux d'amélioration du niveau de vie des planteurs et du développement de leur localité à travers une meilleure valorisation des productions agricoles. Des actions plus précises sont définies parmi les activités engagées. Il s'agit des objectifs opérationnels découlant du choix d'une activité principale, qui se confond généralement avec la filière . Le cacao est ainsi présenté comme l'activité principale. L'objectif d'amélioration des revenus des membres est réalisée à travers l'obtention d'un meilleur prix à la vente et la négociation du prix des intrants agricoles.

Bien que l'objectif de gestion des activités liées au développement de la cacaoculture est annoncée dans le statut de tous les groupes, on pourrait se demander si tous les paysans ont les mêmes raisons d'adhérer à ces groupes? Les résultats des entretiens avec les membres des groupes montrent que ceux-ci ont parfois adhéré avec l'espoir que le groupe leur permette de capter plus tard des aides, des subventions ou des crédits éventuels. Pour les premiers adhérents, le groupement SODECAO, n'était que le prolongement de la structure d'encadrement, longtemps restée paternaliste. La présence d'organismes d'appui ou de bailleurs de fonds est l'occasion pour certains membres de s'informer sur les possibilités de financement des leurs projets personnels. La question centrale est alors la suivante : « Qu'est-ce que vous financez ? ».

La vision collective du rôle du groupe se construit dans le temps par l'expérience accumulée dans la conduite des activités de commercialisation du cacao. Le groupe développe ainsi des stratégies pour faire face aux acheteurs et à l'environnement d'une filière qu'ils ne contrôlent pas. Cette construction des groupes est confortée par les habitudes associatives de la société Yambassa, le discours sur le désengagement de l'Etat qui est maintenant bien diffusé dans les campagnes et, les résultats positifs obtenus par les groupes frères. Mais en clair, le groupe n'est qu'un instrument destiné à rendre des services aux membres; les exploitations cacaoyères sont individuelles; les actions collectives de production directes sont limitées : Cinq (5) groupes de base sur les treize ont cependant un champ communautaire (38%). Dans le cas où ils existent, les champs collectifs ne concernent que les cultures vivrières (ananas, maïs); certains groupes de base ont abandonné les champs collectifs à cause des mésententes dans l'utilisation de revenus qui en sont issus.

1.1.3.2 -Activités des groupes..

La gestion des activités liées à la vente groupée et à l'achat des intrants agricoles pour le cacao est le domaine d'activité principal des groupes étudiés. De fait, les activités des organisations rurales sont essentiellement économiques. Les activités techniques, culturelles ou sociales sont limitées.

Les activités dans les autres filières ne sont pas négligeables. Ces activités sont menées sous forme d'exploitations communautaires et concernent 5 groupes de base sur 13. Les cultures développées sont des cultures vivrières : ananas, maïs, concombres, oignons tomates. Les organisations rurales étudiées ne sont donc pas spécialisées même si le cacao est la filière la plus affichée. Pourquoi les organisations rurales portent un tel intérêt à la cacaoculture ?

A partir des données recueillies auprès d'un échantillon de 12 planteurs choisis au hasard dans les 13 organisations rurales de base enquêtées, nous avons procédé à une analyse de la place du cacao dans le revenu monétaire des paysans (Tableau 5)

Tableau 5 : Principales sources de revenus monétaires des paysans /place du cacao.

N° Paysan	Groupe	Age	Statut social	Revenu en 1997 en milliers de F. CFA					Total	% cacao
				Cacao	Orange ananas	Maïs	Concombre arachide	autres / tabac		
1	GICABONY	42	IL; M	300	100	18	80	25	523	57,36
2	GICAY	38	IR; M	200	80	45	60	40	425	47,06
3	GICAMEL	38	IL; M	720	300	92	225	150	1 487	48,49
4	GICAJEBO	45	H;IL;M	800	200	60	180	125	1 365	58,6
5	GICAKIL	50	II;N;M	1 200	40	80	250	/	1 570	76,43
6	GICAMBA	31	IL;M;H	730	250	40	50	/	1 070	68,22
7	GICABOUT	43	ILN;;M	800	50	45	180	/	1 075	74,41
8	CAEMI	51	IL;N;M	2 100	70	30	120	/	2 320	90,52
9	GROJABA	42	IL;M	1 800	230	90	110	/	2 230	80,71
10	GICAT	26	IR;M;H	3 250	250	200	140	/	3 615	89,9
11	GICABO	30	IR;M	700	400	70	60	/	1 230	56,9
12	GICAPROT	28	IR;C	448	300	40	30	100	918	48,8
Total	12	/	/	13 048	2 045	810	1 485	440	17 828	
Moyenne	/	/	/	1087,3	170,416	67,5	123,75	36,666	1 485,6	73,18

IL = Installé de longue date (> 5 ans); IR = Installé récent (<5 ans); M = Marié; C = Célibataire; H = Héritier; N = Notable.

Source. Données d'enquête.

La place relative du cacao par rapport aux autres sources de revenu des paysans est variable suivant le statut social du planteur (héritiers, migrants, jeunes installés, résidant de longue date). Le cacao constitue quasiment la seule source de revenu chez les personnes âgées (plus de 50 ans), les résidents de longue date, les notables et les héritiers (de 50 à 90 %) tandis que chez les jeunes nouvellement installés, les sources de revenus monétaires se partagent entre l'ananas, le maïs, le concombre et le cacao.

Le cacao est considéré par le paysan comme le revenu minimum garanti. La quantité de cacao produite est un élément de prestige dans le village. Chaque paysan cherche à être reconnu comme un « grand planteur ». C'est cette importance du cacao qui explique la quasi-spécialisation des organisations créées et l'intérêt que portent les planteurs à leur organisation.

1.1.3.2.1 - Activités dans la filière cacao.

La logique d'intervention des organisations de base par rapport à un service particulier obéit à un partage de tâches entre les niveaux, planteurs, groupements de base et union de groupes de base. Ainsi, pour une même activité, des actions complémentaires sont partagées entre les différents niveaux de structuration de l'organisation. Les activités développées dans la filière cacao sont multiples et ne sont pas les mêmes dans toutes les organisations. (Tableau 6)..

Tableau 6 : Activités développées par les groupes de base.

Groupes de base étudiés	Champ collectif	Entraide travaux manuels	Collecte primaire du cacao	vente groupée du cacao	Epargne obligatoire	Achat groupé intrants	Traitement des plantations
GICAKIL	1	1	1	1	1	1	1
GICABO	1	1	1	1	1	1	1
GICAMEL	0	1	1	1	1	1	1
GICAJEBO	0	1	1	1	1	1	1
GICABONY	0	1	1	1	1	0	1
GICAY	0	1	1	1	1	0	1
GICAMBA	0	1	1	1	0	0	0
GICABOUT	0	1	1	1	0	0	0
CAEMI	1	1	1	1	1	1	0
GROJABA	0	1	1	1	1	1	0
GICAT	1	1	1	1	1	1	0
GICAPROT	1	1	1	1	1	1	1
GICDO	0	1	1	1	1	0	0
Total	5	13	13	13	11	8	7
%	38,46	100	100	100	84,62	61,54	53,85

1 = Pratique l'activité; 0 = Ne pratique pas l'activité.

Source : Données d'enquête.

Les services assurés par les groupes de base comprennent :

a °) L'entraide dans les champs des membres.

Il s'agit d'une forme d'organisation rotative du travail avec un calendrier de passage établie en début de campagne pour le travail dans les exploitations des membres. Certains groupes n'ont qu'un seul jour de travail par semaine tandis que

d'autres groupes en ont deux. Ces journées de travail sont réparties entre le travail dans les champs collectifs et dans les exploitations des membres. Les travaux à exécuter concernent essentiellement le défrichage, le transport des cabosses, le traitement des plantations.

Dans certains groupes plus larges, l'organisation du travail d'entraide se fait par sous groupes. Les membres se réunissent par affinité, par liens de parenté ou de proximité de façon. La formule des sous groupes permet de réduire le temps nécessaire à la rotation du travail surtout en période de pointe où les exigences du calendrier agricole concentrent les besoins en main d'oeuvre à la même période.

b°) La collecte primaire du cacao pour les opérations de vente groupée.

Cette collecte est rattaché aux opérations de prévérification¹³ et de pesée. Les groupes disposent à cet effet une équipe de deux à trois membres chargée d'exécuter ces opérations. Les prévérificateurs sont choisis parmi ceux des membres qui ont fait leurs preuves dans cette activité à l'époque de la SODECAO. Les produits collectés sont centralisés et enregistrés au niveau du GIC puis les poids sont communiqués à l'union.

c°) La collecte des fonds ou le prélèvement direct pour les approvisionnements en intrants.

C'est une opération qui est directement rattachée à la vente groupée de cacao. Tous les planteurs des organisations rurales étudiées s'accordent sur le fait que l'approvisionnement en produits de traitement phytosanitaire est la clé du succès de la production des années suivantes. Selon les données de la SODECAO (1990), une lutte anti-mirides apporte théoriquement, un relèvement de la production annuelle de 30 %. de même, en l'absence de traitement, les dégâts de phytophthora megakarya sur la production annuelle peuvent en moyenne être estimé à 50 % .

Pour éviter aux planteurs d'être embarrassés au moment des traitements, la collecte des fonds pour les approvisionnements en intrants se fait pendant la vente groupée du cacao. Il s'agit d'un couplage de la commercialisation avec la

¹³ La prévérification consiste à prélever un échantillon de fève de cacao marchand dans un lot à l'aide d'une sonde pour apprécier sa qualité (présence de moisissure, fèves pré-germées, mauvais séchage, débris etc...).

mobilisation des fonds pour l'achat des produits de traitement phytosanitaires. Les stratégies diffèrent d'un groupe à l'autre. Certains groupes procèdent par un prélèvement obligatoire par kilogramme de cacao vendu. Le taux de prélèvement est arrêté en début de campagne agricole. Dans d'autres groupes, chaque paysan apporte le moment venu, la somme d'argent correspondant à ses besoins ou à son avoir pour acheter ses intrants. C'est ce deuxième mode de collecte de fonds qui est couramment appelé « apport volontaire » (voir tableau 7)

Quatre vingt cinq pourcent (85 %) des groupes étudiés font des épargnes obligatoires. La technique consiste à faire des prélèvements au moment de la vente. Le taux de prélèvement varie de 10 à 75 F CFA par kilogramme de cacao vendu à travers le groupe. Cette somme est répartie entre l'épargne propre du planteur (préparation de la rentrée scolaire), les frais de fonctionnement du GIC, les frais de fonctionnement de l'union de GIC et les approvisionnements en intrants (Tableau 7).

Tableau 7 : Prélèvements effectués dans la vente du cacao pour la campagne 1997

Groupes de base étudiés	Prélèvement total en F.CFA	Répartition par catégorie.			
		Epargne du planteur	Produits phytosanitaires	Fonctionnement GIC	Fonctionnement Union
GICAKIL	60	25	15	20	FFA
GICABO	40	25	10	5	FFA
GICAMEL	67	40	Volontaire	25	FFA
GICAJEBO	67	40	Volontaire	25	FFA
GICABONY	50	25	Volontaire	15	10
GICAY	50	30	Volontaire	10	10
GICAMBA	50	50	Volontaire	FFA	FFA
GICABOUT	50	50	Volontaire	FFA	FFA
CAEMI	10	Volontaire	5	FFA	5
GROJABA	25	10	10	FFA	5
GICAT	75	72	Volontaire	FFA	2
GICAPROT	10	10	Volontaire	FFA	FFA
GICDO	10% des ventes	10 % des ventes	Volontaire	FFA	FFA

FFA = Frais fixes annuels¹⁴

Source : Données d'enquête.

¹⁴ C'est l'appellation commune; en fait il s'agit d'une contribution forfaitaire.

Les modalités de mobilisation des frais de fonctionnement des groupes de base et de leurs unions de GIC sont votés annuellement au cours des assemblées générales respectives. Ces frais peuvent être fixes ou variables suivant le mode utilisé.

Dans le cas des prélèvements directs, les retenus sont de 5 à 25 F CFA par kilogramme de cacao vendu pour les GIC et de 2 à 10 F CFA par kilogramme pour les unions. Dans le cas des frais fixes, les taux de cotisations vont de 3000 à 5 000 F CFA par paysan membre pour les GIC et de 50 000 à 100 000 F CFA par groupe de base pour les unions de GIC. Les cotisations fixes sont collectées en début de campagne agricole, tandis que les prélèvements sont déduits automatiquement au cours de la vente, en préparation de la campagne suivante. Le paiement de la cotisation matérialise l'engagement du membre ou du GIC à participer dans activités de l'organisation.

Le mode de mobilisation des fonds n'est pas le même dans les GIC d'une même union; de même, il n'est pas le même entre les GIC et les unions. Le débat sur les avantages et les inconvénients des deux modes de mobilisation des fonds est d'actualité dans les organisations.

Les cotisations fixes ont l'avantage de responsabiliser les membres vis à vis de leur organisation (contribution directe et personnelle), de faire participer les paysans au même niveau et de fonctionner sur un budget prévisionnel arrêté à l'avance. Comme désavantage, la collecte des fonds n'est pas sûre malgré la bonne volonté des paysans; l'argent des ventes est généralement consommé pour des besoins plus urgents. Les sommes mobilisées sont généralement insuffisantes puisque le montant brut des cotisations individuelles est calculé beaucoup plus par rapport à la capacité d'épargne des petits planteurs (cas du GIC) ou des groupes de taille réduite (cas de l'union).

Les prélèvements directs ont l'avantage de mobiliser rapidement de l'argent quand il est disponible. Ce système permet en outre de faire contribuer chaque planteur membre et chaque groupe de base en fonction de la quantité de produit qu'il fait transiter par le groupe. Les sommes mobilisées sont le plus souvent importantes. En l'absence de transparence dans la gestion, il se pose le problème de la gestion des soldes qui n'étaient pas affectés au départ dans une rubrique de

dépense précise. Parfois c'est le taux de prélèvement qui n'est pas accepté par tous les membres.

Si tous les groupes font les prélèvements pendant la vente du cacao, la répartition des sommes collectées est différente. De manière générale l'allocation pour l'achat des intrants agricoles est volontaire. Ainsi certains groupes n'achètent pas les produits de traitement pour leurs membres.

Les fonds collectés sont déposés généralement à la caisse d'épargne de la poste qui est considérée comme présentant moins de risque dans l'environnement actuel. Une partie de cet argent reste au village pour servir de caisse de secours en cas de besoins. Dans certains groupes des activités de crédit sont développées entre un nombre réduit de membres.

Malgré les limites inhérentes à une organisation qui est laissée à elle même, les groupements SODECAO de l'arrondissement de Bokito ont pu résister dans un environnement économique de libéralisation, contrairement aux groupements du Sud Cameroun qui ont disparu pour la plupart. Ces organisations continuent à regrouper l'essentiel des planteurs et à jouer un rôle économique dans la localité. On peut penser que c'est le résultat de la qualité du travail de la SODECAO combiné à la tradition d'entraide et de solidarité qui caractérise la société Yambassa.

1.1.3.2.2 - Activités dans les autres filières.

Le développement des activités dans les autres filières (maïs, ananas, élevage) entre dans une stratégie de mobilisation des fonds nécessaires au financement des activités des groupes, notamment les investissements telsque la construction des hangars de collecte de cacao, la construction des salles de réunion, l'achat du matériel agricole à usage collectif (pulvérisateurs etc), la constitution d'une caisse de préfinancement de la campagne agricole (achat des produits phytosanitaires). Il est plus facile pour les paysans d'accepter de contribuer pour les investissement collectif à travers le travail qu'ils fournissent dans les champs communautaire que de contribuer directement en argent à partir des revenus du cacao. Un des paysans enquêtés a déclaré à ce propos que « lorsque l'argent touche la pomme de la main les problèmes du paysans le font disparaître »

En général, les organisations rurales annoncent des objectifs globaux de développement de leur village ou de la région à travers l'amélioration des revenus de leurs membres et les investissements à caractère communautaire (école, santé). Pour l'instant aucune action n'est menée dans ce sens.

Les activités dans les autres filières sont menées de façon collective (champs collectifs de maïs, de tomate, d'ananas). Des journées de travail sont dégagées en fonction des contraintes du calendrier cultural et du temps laissé libre par la gestion du cacao.

1.1.3.3 -Fonctionnement des groupes.

1.1.3.3.1 - Le partage des postes et responsabilités.

La conduite des activités dans la filière cacao impose aux organisations rurales de mettre en place des organes de gestion adaptés aux particularités de la filière. Toutes les organisations étudiées ont un bureau exécutif composé de 8 à 12 membres qui est l'organe de gestion permanent des groupes. Les missions et les responsabilités de ce bureau sont précisées dans les statuts officiels des groupes.

Toutes ces organisations fonctionnent suivant un statut plus ou moins «standard», élaboré par les services du Ministère de l'Agriculture. En plus du statut, chaque organisation rurale de base possède un règlement intérieur qui complète les textes du statut et définit de façon plus précise les relations entre les membres en fonction des particularités du milieu et de la filière d'activité.: sanctions, obligations, fonctions et responsabilités techniques, etc...

Les postes suivants peuvent être identifiés au sein du bureau exécutif des organisations étudiées :

- 1 Président
- 1 Vice-président
- 1 secrétaire
- 1 secrétaire adjoint
- 1 trésorier
- 2 commissaires aux comptes
- 1 magasinier

- 1 animateur/pré-vérificateur
- 1 peseur
- 1 superviseur commercial
- 1 superviseur d'approvisionnement en intrants.

Les appellations peuvent varier d'un groupe à l'autre. Par exemple le superviseur commercial peut également s'appeler contrôleur. Au bureau exécutif, peuvent s'adjoindre des comités techniques qui portent également des noms variés : comité de commercialisation, équipe de machinistes, comité d'animation etc.

Ces comités techniques s'occupent de l'exécution des tâches techniques précises. Il s'agit par exemple pour l'équipe de machinistes de collecter les demandes des membres pour le traitement des plantations, d'établir un calendrier de passage et de réaliser les traitements phytosanitaires; pour le comité de commercialisation c'est la préparation des lots de produits pour la vente (collecte, pré-vérification, pesée..), le contrôle du déroulement de la commercialisation, la négociation des prix en accord avec l'union de GIC et les acheteurs.

La séparation des fonctions techniques des fonctions administratives dans certains groupes a pour avantage de permettre au bureau exécutif de mieux assurer son rôle de contrôle des activités techniques. Les différents comités techniques à ce moment doivent rendre compte au bureau exécutif.

Les responsables du bureau exécutif et des comités techniques sont élus au suffrage universel en assemblée générale des organisations rurales de base. La durée du mandat des membres du bureau exécutif est statutairement de 3 ans alors que les comités techniques qui sont régis par le règlement intérieur ont un mandat dont la durée varie de 1 à 3 ans suivant les groupes. Statutairement, le mandat des responsables élus peut être retiré à tout moment par l'assemblée générale mais comme nous le verrons plus loin, le remplacement des membres élus est une entreprise difficile dans la plupart des organisations (lutttes de pouvoir, manipulations diverses causant parfois la scission des groupes).

Les bureaux exécutifs se réunissent au moins une fois par mois et, plusieurs fois en cas de besoin durant la campagne de commercialisation. L'assemblée générale des membres a lieu une à deux fois par an suivant les groupes. Cette assemblée générale très redoutée par certains responsables se tient de préférence

en début et en fin de campagne. C'est au cours de cette assemblée générale que les modalités et les moyens d'action des organisations rurales sont arrêtés pour la campagne qui suit.

Bien qu'il existe un nombre important de postes, et que les tâches et les responsabilités soient précisées dans les statuts, les entretiens que nous avons eu avec les membres montrent que dans certains groupes, tout le pouvoir est concentré entre les mains d'une seule personne : le président du groupe. Les postes de vice président ne sont qu'honorifiques. Les autres membres du bureau en dehors du président et parfois du secrétaire général, sont incapables de rendre compte des résultats de l'organisation. Cherchent-ils à savoir ce qui se passe ? Nos entretiens nous ont permis de réaliser que dans certains cas, les responsables élus manquent de formation pour assurer efficacement les tâches liées à leur fonction. La seule bonne volonté du président qui cherche à les responsabiliser davantage ne peut pas suffire à relever cet handicap majeur. Dans d'autres cas, c'est celui-ci qui est trop envahissant. S'il n'y a pas de contre-pouvoir solide au sein du bureau, le groupe est dirigé par un seul individu qui « agit au nom de tous ».

Les présidents (ou délégués) s'investissent personnellement et, engagent leurs ressources financières personnelles (frais de transport et de voyage) pour aller représenter leur organisation dans les réunions avec les autres partenaires. Certains délégués trouvent normale cette situation, s'appuyant sur le fait qu'un responsable d'organisation paysanne doit accepter de « faire des sacrifices personnels », surtout pendant la phase de démarrage de l'organisation. D'autres délégués par contre ont engagé la réflexion sur la prise en charge des frais urgents pouvant être engagés par le bureau ainsi que la rémunération des responsables. Les avis sont partagés sur cette dernière question. Certains paysans de base pensent que les responsables sont suffisamment récompensés par le simple fait qu'ils bénéficient la plupart du temps de toutes les formations qui sont proposées par les organismes d'appui et bien d'autres avantages non déclarés. D'autres par contre pensent qu'une compensation réaliste est nécessaire pour réduire le manque à gagner que les responsables accusent dans la conduite de leur plantation. En effet la plupart des délégués enquêtés ont affirmé avoir enregistré une chute de leur production de 30 à 40% à ces deux dernières années à cause de leurs multiples absences pendant les périodes de traitements des plantations pour servir les

besoins du groupe. Cette situation est accentuée par le cumul des responsabilités dans les organisations de base et dans les fédérations. Ces responsables devraient se poser des questions sur leur propre situation, au risque de se retrouver sans plantation dans les années qui suivent.

La question sur la rémunération des responsables est délicate à aborder puisque qu'elle augmente la convoitise des postes; toutefois, si les organisations veulent être efficaces, ils ne peuvent pas compter très longtemps sur la simple bonne volonté et le sacrifice désintéressé des responsables.

1.1.3.3.2 - Les modalités de prise de décision et de gestion.

a°) Les prises de décision

Les statuts des organisations étudiées prévoient que les décisions sont prises en assemblée générale des membres. Le mode de prise de décision généralement adopté est le consensus, bien que les statuts parlent du vote. Le vote n'est utilisé que lorsqu'un compromis consensuel n'est pas trouvé après de longs débats. Les paysans enquêtés sont d'avis sur le fait que le vote est parfois frustrant car il expose les individus qui ne partagent pas les mêmes opinions (il ya un gagnant et un perdant). D'un autre côté, les manipulations sont nombreuses dans la méthode du consensus. Certains paysans opportunistes profitent de l'occasion pour rejeter les décisions prises.

En général les prises de décision sont faciles lorsqu'il s'agit de se prononcer sur les problèmes techniques relatifs à la conduite des activités. Par contre, pour les questions de gestion financière et politique (élection des délégués par exemple) les prises de décision sont plus délicates. La présence d'un notable, occupant le poste de conseiller est parfois nécessaire pour faire avancer les débats de ce type. Ce dernier joue le rôle de médiateur entre les différents intérêts en présence et entre les différentes catégories sociales représentées dans le groupe. Un des paysans enquêté a déclaré ceci :

«Les véritables réunions sont faites avant l'assemblée générale, dans les sous-groupes; certains membres ne prennent jamais la parole en cours de réunion même quand ils ne sont pas d'accord. Il faut quelqu'un de bien imprégné de toute la réalité sociale, disposant d'une certaine autorité et désireux d'avancer pour arriver à un

consensus accepté par la majorité »

Cette déclaration montre que les prises de décision ne se réduisent pas à la seule tenue d'une assemblée générale, c'est-à-dire au cadre formel des statuts et du règlement intérieur. Les individus qui constituent les organisations rurales appartiennent à un environnement local dont les enjeux et les règles sociales influencent leur comportement au sein des groupes. La négociation de la prise de décision ne se réduit pas seulement à la rationalité technique et économique, c'est-à-dire à la stricte logique des activités de commercialisation du cacao. Les décisions sont généralement « marchandées » et sont le résultat de jeux des intérêts personnels, des motivations plus ou moins officielles des membres de l'organisation.

Une investigation sur la composition des membres du bureau des organisations montre qu'il existe un certain équilibre dans la représentation des familles ou des quartiers existant dans la société locale. Quelques fois pour remplacer un responsable jugé inefficace, il est demandé aux membres issus du même quartier (implicitement de la famille) de proposer un candidat. Naturellement, cette procédure n'est écrite nulle part dans les textes de l'organisation. Dans le cas où l'équilibre dans la représentativité des groupes sociaux en présence n'est pas réalisé, les organisations concernées fonctionnent dans un climat de tensions et d'oppositions. Bien que les membres des organisations enquêtées affirment qu'il n'existe aucune interférence entre leur structure et l'organisation de la société traditionnelle, nous pouvons affirmer qu'il existe une certaine translation des forces en présence dans la société locale à l'intérieur des organisations rurales. Ainsi les décisions prises au sein des organisations rurales ne sont pas neutres. Il existe tout un réseau de relations en rapport avec la société locale qui interagissent dans des luttes de pouvoir, des positionnements, des jeux d'intérêts pour aboutir à la prise de décision.

L'assemblée générale ne se réunit qu'une à deux fois par an tandis que la gestion courante du groupe est aux mains des délégués élus. La question que nous avons posé est celle de savoir si les délégués ont une marge de manoeuvre suffisante pour agir efficacement en fonction des situations qui se présentent. Les paysans enquêtés pensent que « tout le monde ne peut pas participer à tout moment à la prise de décision ». Les statuts et le règlement intérieur ne définissent pas clairement les marges de manoeuvre des responsables élus. Si un problème urgent

se pose, il suffit que les responsables réunissent le bureau et les membres disponibles au village pour prendre une décision qui engagera le groupe. De manière générale, les membres ne se plaignent pas lorsque les décisions prises en dehors de l'assemblée générale ne les engage pas financièrement.

b°) La gestion

Toutes les organisations rurales de base étudiées possèdent un ou plusieurs documents de gestion courante : carnets de bons, cahier d'entrées et de sorties, reçus, cahier journal, livret du planteur. La possession de ces documents ne garantit pas qu'ils sont utilisés.

Les cahiers de compte ou de réunions ne sont pas à jour dans la plupart des groupes. Ceci relève plus de l'incompétence des responsables que de leur mauvaise foi. Le changement des responsables dans les groupes ne semble pas être la solution appropriée à ce problème. Un paysan a déclaré que certains responsables n'utilisaient pas les documents mis à leur disposition par « ignorance ». Il est donc nécessaire de développer les capacités des responsables pour assurer leurs missions. Des modules de formation appropriés sur la tenue des documents comptables devraient être envisagées comme appui aux bureaux exécutifs.

La transparence dans la gestion est la source des problèmes les plus graves révélés dans les groupes. Dans certains groupes, les cahiers de comptes et les différents rapports présentent clairement les bilans des exercices écoulés.

Dans d'autres par contre, les membres à la base ne savent pas ce qui se passe. Notre présence sur le terrain pour les besoins de cette étude a été l'occasion pour eux de demander les comptes à leurs responsables. Dans ce deuxième type de groupe, la suspicion existe et les conflits sont présents. Les membres vendent moins de cacao par l'intermédiaire du groupe. Les prélèvements sont refusés. Les règles de commercialisation ne sont plus respectées puisque certains membres vendent en dehors du groupe.

La gestion des activités de commercialisation est délicate. Le marché du cacao est influencé par une forte présence des agents des sociétés exportatrices.

Ces agents appelés coxeurs engagent très souvent des manoeuvres de déstabilisation des organisations paysannes afin de les affaiblir et de pouvoir acheter le cacao aux planteurs individuels à des prix plus bas. Ainsi les acheteurs n'hésitent pas proposer de l'argent à certains responsables de groupes pour faire échouer les marchés. Des fausses balances peuvent être également utilisées.

Le système de vente par appel d'offres et enlèvement par le plus offrant limite quelque peu ces irrégularités. Les mésententes surviennent toutefois sur les taux de prélèvements à appliquer, lorsque les membres ont des besoins sociaux urgents ou qu'ils n'ont pas confiance dans leurs responsables.

Lorsque le groupe enregistre des résultats économiques intéressants par rapport aux groupes voisins ou aux planteurs inorganisés (prix obtenu à la vente du cacao), la crédibilité des responsables augmente; dans ce cas, les membres à la base ont tendance à ne pas poser beaucoup de questions sur les détails de la gestion.

Nous avons constaté que parfois les membres à la base et leurs responsables n'ont pas la même perception des objectifs et des modalités d'action du groupe. Certains responsables sont en avance par rapport au reste du groupe sur la vision globale des enjeux et imposent pratiquement leur perception des choses. Ceci est la conséquence :

- d'un manque d'implication des membres dans la gestion régulière de l'organisation,
- des manoeuvres diverses de rétention de l'information et de désinformation,
- de l'absence de planification globale des activités.

1.1.3.3.3 - Le niveau d'équipement des groupes.

La commercialisation du cacao et le traitement des plantations sur lesquelles les groupes se sont engagés nécessitent l'acquisition des équipements spécifiques adaptés aux différentes opérations. Le niveau d'équipement des groupes est relativement bas.

- Les groupes les plus nantis possèdent un ou deux équipements tels que :
- + atomiseur, pulvérisateur, trousse de dépannage pour la lutte phytosanitaire,
 - + balance, sonde, hangar pour la commercialisation.

Toutes ces organisations n'ont pas de bâtiment en dur pour abriter leur siège.

Les réunions se déroulent le plus souvent dans le domicile du président, à l'église du village, au siège de l'union (dans certains cas), ou à l'école du village.

La possession d'une balance est déterminante pour la réussite de la commercialisation du cacao, elle permet au groupe d'éviter d'être dupé par les balances truquées des exportateurs. Plus que la balance, la bascule permet de faire des recettes importantes. La pesée à l'aide d'une balance d'une capacité de 100 kilogramme par exemple occasionne des pertes dues à l'imprécision, de l'ordre du 2,5 % en poids pour chaque sac de cacao pesé¹⁵. Une pesée à l'aide d'une bascule d'une capacité d'une tonne permet par effet cumulatif d'éviter ces pertes grâce à la pesée directe d'une quantité plus importante de cacao. A titre d'exemple, sur 50 tonnes vendue en 1997, l'UGROPLACAM a pu faire un « bonus-poids » (récupération par la bascule) de 1,2 tonnes pour une valeur totale de 1 500 000 FCFA.

1.1.3.3 -Relations avec les partenaires extérieurs.

En dehors des organisations nées sous l'impulsion de la SODECAO les organisations rurales étudiées ont eu peu ou pas de relations avec les organismes d'appui extérieurs. Certains groupes, à travers leur union ou fédération d'organisation rurale (cas des groupes de l'UGICABO par exemple) ont obtenu (de l'Ambassade canadienne) des crédits pour l'approvisionnement en intrants. Ces crédits n'ont pas pu être remboursés à l'échéance prévue car, les besoins du groupe avaient été surestimés faute de suivi sérieux. Un report du remboursement a été obtenu jusqu'à la prochaine campagne.

Le projet ASPPA se trouve être actuellement le seul organisme d'accompagnement encadrant ces groupes, en dehors des passages du PNVA. A travers ASPPA, ces organisations auront certainement à travailler avec un certain nombre d'organismes d'accompagnement dans les domaines de l'animation des groupes, la connaissance des produits de traitement phytosanitaires, la prospection des circuits d'approvisionnement en intrants, la réparation des outils de traitements etc... Un travail similaire a déjà eu lieu au sein des organisations de base de l'UGICABO.

¹⁵ Le cacao est conditionné en sac de jute pesant environ 60 à 70 kilogrammes en moyenne.

Les relations avec les opérateurs économiques privés ne sont pas formelles et se font au coup par coup. Ils concernent essentiellement la commercialisation du cacao (technique d'appel d'offre) et l'achat des intrants agricoles.

Conclusion partielle

Le phénomène organisationnel est une pratique ancienne dans la société Yambassa. Les organisations rurales développant des activités à caractère économique sont d'origine récentes. Les plus anciennes, créées avant 1993 ont été mises sur pieds par la SODECAO. A partir de 1993, de nouvelles organisations rurales se sont créées grâce au contact avec les paysans déjà organisés. Ce rapprochement a été conforté par les opportunités offertes par loi de 1992 sur les coopératives et les groupements d'initiatives communes. Certains sont issus de la scission des groupes préexistants.

Les organisations rurales étudiées sont multiples et diversifiées; Sur le plan structurel on rencontre des groupes qui ont une base large, couvrant un village entier et des groupes de taille plus réduite se limitant au niveau du quartier. Les femmes ne font pas partie de ces organisations à cause de la spécialisation des activités et de la division sexuelle du travail caractéristique des sociétés Yambassa : le cacao est l'affaire des hommes.

Les activités développées sont multiples et concernent plus d'une filière : cacao, maïs, tomate etc.. . Les exploitations cacaoyères sont individuelles. Le groupe n'est qu'un outil au service des membres dans la gestion des activités liées au cacao. Dans les autres filières, les activités sont conduites en champs communautaire. L'intérêt porté au cacao réside dans le fait que celui-ci est la principale source de revenus monétaires des planteurs. L'importance relative du cacao est toutefois variable en fonction du statut social du planteur. Le cacao est plus important chez les planteurs les plus âgés et les héritiers.

Statutairement, les groupes fonctionnent suivant des règles démocratiques mais, en pratique les mécanismes de prise de décision sont plus complexes. La vie des groupes est caractérisée par des luttes de pouvoir et de positionnement.

L'analyse fait ressortir un manque de formation des responsables pour la gestion des activités des groupes, notamment en ce qui concerne la tenue des

documents comptables. Le manque de transparence dans la gestion est la principale source de conflit au sein des groupes.

Le niveau d'équipement des groupes est bas. Les fonds mobilisés pour l'achat des intrants et pour l'investissement dans les équipements productifs sont insuffisants.

En dehors de la SODECAO et, plus récemment du projet ASPPA les organisations rurales étudiées ont eu peu de relation avec les opérateurs d'appui extérieuront peu ouvertes à l'extérieur. Les rapports avec les opérateurs économiques privés ne sont pas formalisés. Elles se limitent à des actions ponctuelles d'achat des produits phytosanitaires et à la vente du cacao.

1.2. - Les unions ou fédérations d'organisations rurales.

1.2.1. Caractéristiques structurelles.

La loi autorise la création des unions de GIC à partir d'un regroupement d'au moins deux GICs de base. La base des organisations fédératives étudiées est variable, de 4 à 12 groupes. Leur aire géographique d'intervention va du village au clan pour les plus réduites et, parfois au canton pour les plus larges. Deux types d'unions d'organisations rurales peuvent être identifiées par rapport à l'étendue de leur zone d'intervention :

- les unions qui regroupent l'ensemble des villages d'un même clan. C'est le cas d'UGROPLACAM (4 groupes couvrant 4 villages) où la relation entre les organisations rurales de base et la structure sociale de base (village) est très forte. Dans ce type, la base des organisations est très large(>50 membres). La société traditionnelle locale est généralement consultée pour régler les conflits qui naissent dans les groupes. Dans ces villages (ex. KILIKOTO, KANANGA, BOGANDO, BOTOMBO) il n'existe qu'une organisation rurale engagée dans la filière cacao.

- Les unions qui regroupent plusieurs organisations rurales de base, issus généralement des quartiers d'un ou de plusieurs villages. Parfois plusieurs unions peuvent coexister dans le même village créant des conflits plus ou moins déclarés, se traduisant par la course à la recherche d'un plus grand nombre d'adhérents; La taille des groupes de base est généralement plus réduite.

Certaines unions comme UGICAB de BOURAKA se sont structurés en secteur (4 secteurs au total avec trois groupes de base par secteur). Cette structuration par secteur permet à l'union d'avoir des relations plus étroites avec les groupes de base puisque le secteur constitue une instance de concertation.

L'instance de décision au niveau de l'union est constituée par une assemblée générale des délégués des groupes de base membres. Le nombre de délégués à l'union est le même pour tous les groupes de base. Ceux-ci sont élus en assemblée générale de chaque groupe de base, ou désignés parmi les membres des bureaux exécutifs.

L'instance de gestion des activités des unions est constituée par un bureau exécutif élu parmi l'assemblée générale des délégués des groupes de base. Les postes sont variables d'une union à l'autre. Ces postes peuvent comprendre :

- 1 délégué général
- 1 délégué général adjoint
- 1 secrétaire général
- 1 secrétaire général adjoint
- 1 trésorier
- 1 Conseiller
- 1 commissaire aux comptes
- 1 directeur commercial
- des chefs de secteurs (dans certains cas).

1.2.2. Objectifs, activités et fonctionnement.

Les objectifs des unions de groupes sont plus clairs. Ils comprennent selon le cas l'un ou l'ensemble des objectifs suivants :

- Commercialisation du cacao des membres au meilleur prix,
- Approvisionnement des membres en intrants agricoles.
- Traitement des plantations des membres.

En poursuivant ces objectifs, les organisations fédératives prennent le relais des actions initiées au niveau des groupes de base.

Les conditions d'adhésion des nouveaux membres (groupes de base) sont

simples. Il suffit d'accepter le règlement intérieur, de payer ses droits d'adhésion et ses cotisations, et de s'engager à participer aux activités du groupe.

1.2.2.1 - l'organisation de la vente du cacao.

La vente du cacao peut se faire soit par appel d'offre et vente au plus offrant, soit par contrat direct après négociation avec un acheteur.

a°) La vente par appel d'offre.

Les quantités mises en ventes sont publiés soit par un communiqué radio diffusion dans la station provinciale, soit par le contact direct et la remise aux exportateurs et acheteurs recensés d'une lettre appellées communiqué d'appel d'offre (annexe 4). Dans la vente par appels d'offres, les règles du marché sont arrêtées conjointement par les acheteurs et les paysans dans les villages, le jour du marché. Généralement, il s'agit de plusieurs lots de cacao disposés dans les villages sièges des groupes de base. La vente se fait par achat global de tous les lots à un prix unique quelque soit l'éloignement du village. Le paiement s'effectue dans le village concerné, après pesée et vérification.

Les règles du marché et les termes du contrat ne sont pas toujours respectés par les acheteurs. Certains arrivent après que le lot de cacao mis en vente ait déjà été acquis par un autre acheteur et proposent à ce moment là des prix plus intéressants. Si l'organisation n'est pas forte elle cède à la tentation et se discrédite vis-à-vis des autres partenaires qui ne se présenteront plus aux prochains marchés. Or le pouvoir de négociation des organisations paysannes dépend également de leur capacité à mobiliser plusieurs acheteurs au cours d'un marché. Cette mise en concurrence permet d'obtenir des prix intéressants si le marché est transparent. Quelques fois l'exportateur, après avoir gagné le lot mis en marché ne respecte plus les termes du contrat. Il se contente tout simplement de prendre les lots des villages les plus proches de la route principale et propose de baisser les prix pour les groupes éloignés. Cette situation a amené certains groupes à exiger que l'enlèvement du cacao commence par les villages les plus réculés même si finalement cette condition n'est pas toujours facile à obtenir.

b°) Le contrat direct ou prix négocié de gré à gré.

Ce type de vente se fait par le contact direct d'un ou de plusieurs acheteurs et la négociation de gré à gré du prix de vente du cacao. Ce système est généralement pratiqué sur les petites quantités de cacao (1 tonne environ) ou lorsque l'acheteur, parallèlement à l'achat du cacao offre certains avantages, notamment dans le préfinancement des approvisionnements des membres en intrants agricoles. Cette stratégie peut parfois s'avérer contraignante lorsque le groupe reçoit des intrants contre la garantie de la vente d'une partie du cacao de la campagne suivante.

Quel que soit le système de vente utilisé par une organisation rurale, c'est l'importance du tonnage qui conforte la marge de négociation des paysans. Si la quantité mobilisée est élevée (à partir de 50 tonnes), les exportateurs se présentent personnellement au marché, ce qui élimine les intermédiaires et permet aux paysans d'obtenir un prix relativement intéressant. Mises à part les variations des cours mondiaux de cacao, les prix obtenus localement par les planteurs dépendent de leur capacité d'organisation c'est-à-dire de la qualité du cacao offert (d'où l'importance de la pré-vérification effectuée par le groupement) et du tonnage réuni (qui dépend de la discipline dans le groupe).

Poussés par des contraintes familiales et les manœuvres de détournement des intermédiaires (appelés coxeurs,) quelques planteurs vendent parfois frauduleusement en dehors du groupe. Cette attitude est fortement réprimée par les groupes; en plus des amendes qui sont infligées, les sanctions peuvent aller jusqu'à l'exclusion en cas de récidive. La performance des groupes dépend largement de leur capacité à faire respecter les règles de fonctionnement au niveau des adhérents afin d'atteindre un tonnage important. Les responsables des organisations rurales affirment que, indépendamment de ceux qui ne sont pas dans les groupements, la part écoulée frauduleusement hors des groupes peut varier entre 20 et 30% de la production des membres. En considérant que les paysans membres des organisations détiennent environ 80% de la production, nous pouvons dire que les organisations rurales contrôlent en moyenne 60% de la production. Ce qui constitue une force certaine qui peut peser sur le marché.

Les membres des groupes sont plus vulnérables dans la période de rentrée scolaire (mois de septembre et octobre) qui coïncide avec les premières récoltes. En absence d'un véritable système de préfinancement en cette période de tension, la marge de manoeuvre des groupes pour faire respecter les calendriers des marchés établis en début de campagne, est réduit.

1.2.2.2 - L'achat des intrants agricoles (fongicides et insecticides du cacaoyer).

L'union commence par centraliser les besoins des groupes de base pour l'achat des intrants agricoles. En fonction des fonds collectés l'union va prospecter les marchés au niveau des marchands locaux ou des représentants des sociétés agréés tel que ADER, AGROCHEM installés à Yaoundé. Parfois les intrants sont proposés par les exportateurs de cacao. Les produits sont ensuite achetés à ceux des vendeurs qui proposent des prix plus intéressants. Chaque GIC reçoit sa quantité selon sa commande et s'occupe de la distribution aux planteurs. Les charges associées à l'opérations sont couvertes par les frais de fonctionnement des unions.

1.2.2.3 - L'organisation des traitements phytosanitaires.

Ces traitements nécessitent la possession des outils tels que les atomiseurs et d'un savoir faire. Les équipements ont été acquis sur les financements propres des groupes. Le patrimoine initial a été construit grâce à la vente des équipements SODECAO au prix coûtant. Les groupes investissent généralement sur les revenus des champs collectifs ou des relicats des frais de fonctionnement. Les unions disposent de brigades de traitement. Les responsables des traitements sont les paysans formés par la SODECAO ou des ex-employers reconvertis dans l'agriculture.

Des stratégies variables sont développées par les groupes pour constituer les fonds nécessaires pour l'achat des produits de traitement: prélèvement direct à la vente de 10 à 50 FCFA par kilogramme, contribution volontaire pour les quantités de produits à acheter. Dans le cas de prélèvements directs à la vente, les quantités de cacao commercialisés par chaque paysan à travers le groupe sont enregistrés dans

un cahier de vente. Un bilan effectué à la fin de la campagne de commercialisation permet au groupe de connaître la contribution de chaque membre (quantité vendue multipliée par le taux de prélèvement). C'est cette somme d'argent qui sera destinée à l'achat des intrants du membre. Globalement les sommes mobilisées sont insuffisantes par rapport aux besoins des membres. Pour les contributions dites volontaires, c'est chaque membre qui contribue directement en fonction de ses besoins ou de ses avoirs.

Les contraintes à l'approvisionnement en intrants sont : leur coût élevé, la présence de divers opérateurs plus ou moins sérieux sur le marché. En général les fonds collectés sont inférieurs aux besoins réels des paysans. Ils couvrent moins de 60 % des besoins. Ceci se traduit par une insuffisance des traitements et des conséquences au niveau des résultats.

En matière de cacaoculture au Cameroun, c'est le traitement phytosanitaire qui constitue la garantie de la récolte d'une année à l'autre. Il est prouvé qu'en l'absence de traitement, les dégâts causés par phytophthora mégakarya sur la production annuelle peuvent être estimés à 50% de cette production tandis que la lutte anti-mirides apporte théoriquement un relèvement de la production de 30% par an (SODECAO, 1990).

La capacité d'autofinancement de la protection des cultures par les groupes est très faible. Le relèvement du niveau (taux) de prélèvement par les groupes se heurte à la réticence des membres qui doivent trouver un équilibre entre les besoins immédiats de leur famille et cette épargne pour l'achat des intrants. Quant aux contributions volontaires, elles sont hypothétiques, en l'absence d'un système de collecte de fonds pendant la période de commercialisation: les paysans manquent souvent d'argent pour acheter les intrants s'ils ne l'ont pas mobilisé au moment de la vente.

Les données du tableau 7 montrent que 4 groupes seulement sur 13 font des prélèvements directs pour l'achat des produits phytosanitaires. La majorité des groupes fonctionne sur le système de contributions volontaires de chaque membre. Certains n'achètent pas les intrants agricoles en groupe.

L'absence de système de lien à la filière fragilise les groupes. La prise en charge de la fonction approvisionnement en intrants par le groupe nécessite le développement des compétences spécifiques, notamment dans la négociation des

prix, la connaissance des circuits d'approvisionnement, la connaissance des produits. On remarque que se sont les groupes les plus anciens qui sont engagés dans cette activité. De plus, parmi ceux qui y ont engagés, certains le font à travers leur unions de groupes tandis que d'autres le conduisent au niveau des groupes de base

Les prestations des unions de groupes de base en traitement phytosanitaire nécessitent des outils adaptés (thermonébulisateur, pulvérisateur) et une équipe de machinistes formés. Le niveau d'équipement des groupes est variable. En général, les groupes ne disposent pas plus de 2 matériels par type. Les matériels les plus courant sont: les atomiseurs, les balances, les sondes, les trousseaux de dépannage, les brouettes et les pulvérisateurs.

II - LES RELATIONS ENTRE LES DIFFERENTS NIVEAUX DE L'ORGANISATION

2.1. Justification économique et sociale des niveaux d'organisation ou de représentation

La création des organisations fédératives résulte plus souvent d'un effet de mode que d'une réflexion menée sur la justification économique ou sociale de ces niveaux d'organisation ou de représentation. Parmi celles étudiées, on peut identifier trois types d'organisations fédératives :

- Des organisations dans lesquelles les activités sont partagées entre les niveaux GIC de base et les niveaux unions dans une logique de complémentarité. On constate ces cas une certaine synergie entre les niveaux d'organisation qui permet de justifier le niveau supérieur par rapport à l'efficacité de l'action menée. Ainsi le niveau union devient pertinent pour négocier les prix de vente de cacao tandis que le niveau groupe de base est plus intéressant dans la conduite des activités de collecte , la pré-vérification et le maintien de la discipline des membres. En général dans cette catégorie d'organisation fédérative, la fonction prise en charge concerne tous les groupes membres et est liée à la filière cacao.

- Dans d'autres types d'unions, les activités menées au niveau des groupes de base et de la fédération se chevauchent. Ces organisations tournent généralement en rond pendant les premières années de leur existence sans

démarrer véritablement les actions prévues dans les statuts; les activités choisies n'étant pas pertinentes pour justifier l'existence de la fédération. En effet, certaines actions, prévues pour être menées au niveau de la fédération rencontrent la réticence des membres à la base (par exemple la collecte de l'épargne). Ce type d'organisation doit procéder à une redéfinition de ses fonctions par rapport à celles déjà engagées dans les groupes de base.

- Certaines organisations ont une base très large qui paralyse l'efficacité de l'action menée (plusieurs organisations de base réparties dans plusieurs villages). Quelques unes des organisations se sont définies des niveaux intermédiaires de regroupement pour favoriser la concertation entre les organisations membres. Dans d'autres cas c'est la taille réduite des organisations fédératives qui limite l'action (2 à 3 groupes de base de quelques membres seulement). La quantité de cacao collectée pour réaliser un marché par exemple n'est pas suffisante pour imposer un certain niveau de prix aux acheteurs. Il apparaît donc évident que la taille des organisations doit être réfléchie en fonction du type de fonction à prendre en charge et des particularités de l'activité menée.

2.2. *Légitimité des niveaux de représentation et enjeux dans la filière*

2.2.1 - Des acheteurs bien implantés.

Le marché en aval de la production du cacao est très structuré et caractérisé par plusieurs types d'intervenants. Les acheteurs sont soit des sociétés d'exportation agréées, soit des intermédiaires des exportateurs. Les sociétés agréées ont toutes une succursale régionale au niveau départemental ou de l'arrondissement (Bafia, Ombessa, Bokito).

Les exportateurs les plus courants dans cette localité sont : SCPT, OLAMCAM, NYEMADJO, SECO, UTI. Si les propriétaires de ces sociétés sont le plus souvent inconnus des paysans, leur représentants locaux sont recrutés parmi les personnes originaires, tout au moins du département. La connaissance de la langue locale permet de négocier facilement avec les paysans. Ces représentants appelés « petits patrons » travaillent avec des intermédiaires qui sont recrutés dans la localité. L'exportateur remet de l'argent sur décharge aux intermédiaires qui iront

dans les villages munis d'une balance et d'un véhicule tout terrain (Pick-up 4x4 en général) pour acheter le cacao. Les « petits patrons » ne se déplacent que pour négocier les quantités importantes.

Les intermédiaires commerciaux sont nombreux, certains sont des déflatés de la fonction publique ou des compressés du secteur privé. Généralement originaires de la région, quelques uns habitent parfois dans les villages. Les intermédiaires sont rémunérés suivant un taux au kilogramme de cacao acheté, sur la base d'un prix d'achat au planteur arrêté avec l'exportateur en fonction du cours de cacao sur le marché et des charges engagées. Pour se tailler une marge intéressante, certains intermédiaires développent des pratiques parfois malhonnêtes pour acheter le cacao à un prix bas (balances truquées, achat du cacao mouillé). Les intermédiaires ne travaillent pas toutes les années avec les mêmes exportateurs. La plupart apparaissent le temps d'une campagne et disparaissent de l'activité. Les plus constants sont suffisamment intégrés dans le milieu et travaillent avec le même exportateur.

Certains « grands planteurs » ou des paysans recevant de l'argent des membres de leurs familles qui habitent la ville pratiquent une forme de prêt d'argent liquide contre le cacao. Ainsi, les paysans ayant des besoins financiers urgents vendent en avance à des prix dérisoires une partie importante de leur cacao avant la récolte à cette catégorie d'intermédiaire. Ces planteurs-acheteurs ne sont pas membres des organisations paysannes et négocient la vente de leur cacao directement avec les acheteurs locaux ou les exportateurs au même titre que les organisations paysannes. Généralement ils commencent à commercialiser en milieu de la campagne de commercialisation.

2.2.2 La nécessité de l'organisation des producteurs.

L'image d'ensemble de la filière cacao au Cameroun est caractérisée par la présence d'un nombre important de petits producteurs qui ne dépassent pas 500 kilogramme de cacao à l'hectare. Cette structure atomisée de la production fragilise les producteurs s'ils veulent affronter le marché individuellement. Pour tirer un

revenu satisfaisant de la vente de leur cacao, les paysans doivent négocier avec des opérateurs économiques plus informés des mécanismes qui entrent en compte dans la répartition de la valeur ajoutée de la filière. Les prix proposés aux planteurs sont des prix résiduels qui sont déterminés à partir d'un prix CAF¹⁶ lui-même sujet à des fluctuations plus ou moins importantes. Sur la base de 4 niveaux de prix du marché international (prix CAF) enregistrés au mois de Novembre 1997, nous avons analysé les éléments qui entrent en compte dans la détermination des prix proposés aux planteurs (tableau 8).

¹⁶ Coût, Assurance, Frêt.

Tableau 8 : Structure des coûts et détermination des prix d'achat du cacao au producteur sur la base de 4 relevés de prix CAF.
(cours de Novembre 1997 en F CFA par tonne)

CAF PAR TONNE EN F CFA	900 000	950 000	1 000 000	1 050 000
Frêt	40 000	40 000	40 000	40 000
Assurance 0,50%	4 500	4 750	5 000	5 250
Surveillance (Frais fixes)	1 320	1 320	1 320	1 320
Freinte de route 1,75%	15 750	16 625	17 500	18 375
Frais financiers sur /Trans.Marit, 1%	9 000	9 500	10 000	10 500
Mise en CAF	70 570	72 195	73 820	75 445
VALEUR FOB (% CAF)	829430 (92,16%)	877805 (92,40%)	926180 (92,61%)	974555 (92,81%)
Valeur SGS FOB base taxation	885 500 F/T			
Douane prélèvement 10% FOB	88 589	88 589	88 589	88 589
Taxe inspection 0,95% FOB	8 408	8 408	8 408	8 408
Taxe CNCC 0,30% FOB	2 655	2 655	2 655	2 655
Diverses cotis, ONCC, CICC, GEX	6 175	6 175	6 175	6 175
Contrôle qualité	4 000	4 000	4 000	4 000
Transit	19 000	19 000	19 000	19 000
Acconage 2244F/T x101,52%	2 279	2 279	2 279	2 279
Taxes Embarq, ONPC 1674F/T x 101,52%	1 700	1 700	1 700	1 700
Traitements Phyto. 1600F/T x 101,52%	1 625	1 625	1 625	1 625
MISE EN FOB	134431	134431	134431	134431
VALEUR NU-BASCULE DOUALA (% FOB)	694999 (83,79%)	743374 (84,68%)	791749 (85,48%)	840124 (86,20%)
Frais financ. stock. 13% 1mois VNBD	7 529	8 053	8 577	9 101
Transport vers Douala	16 000	16 000	16 000	16 000
Sacs export 17 x 500	8 500	8 500	8 500	8 500
Conditionnement / séchage	4 000	4 000	4 000	4 000
Perte matière usinage 1% VNBD	6 949	7 433	7 917	8 401
Frais généraux exportateurs	25 000	25 000	25 000	25 000
I.M.F. 1,1% valeur FOB	9 735	9 735	9 735	9 735
FRAIS MAGASIN EXPORTATEUR	77 713	78721	79729	80737
VALEUR ENTREE EN MAGASIN EXPORT (% FOB)	617286 (74,43%)	664653 (75,72%)	712020 (76,88%)	759387 (77,92%)
Préfinancement 13% V.E.M.E, 1/12 mois	6 687	7 200	7 713	8 226
Perte matière s/achats 0,30% V.E.M.E.	1 851	1 994	2 136	2 278
Risques financiers (manquants caisses)	5 000	5 000	5 000	5 000
Sacs charrois P.M. sacs ex-vrac	0	0	0	0
Déchargement et réception.	2 500	2 500	2 500	2 500
Transport vers magasin exportateur	6 000	6 000	6 000	6 000
Frais généraux acheteur.	10 000	10 000	10 000	10 000
Remunération acheteurs.	5 000	5 000	5 000	5 000
FRAIS MAGASIN ACHETEUR	37038	37694	38349	39004
VALEUR ENTREE MAGASINS ACHETEURS (% FOB)	580248 (70%)	626959 (71,42%)	673671 (72,74%)	720383 (73,92%)
Frais ramassage (matériel)	15 000	15 000	15 000	15 000
Achat aux planteurs	10 000	10 000	10 000	10 000
FRAIS ACHAT AUX PLANTEURS,	25 000	25 000	25 000	25 000
PRIX D'ACHAT AU PLANTEUR (sans bénéfice E.)	555 248	601 979	648 671	695 383
Bénéfice exportateur 1% CAF	9 000	9 500	10 000	10 500
PRIX PLANTEUR (% FOB)	546248 (65,86%)	592479 (67,50%)	638671 (68,96%)	684883 (70,28%)

Source : Adapté à partir des éléments de calcul du Conseil interprofessionnel cacao café (CICC), 1997.

L'analyse de la structure de ces coûts montre que le planteur peut obtenir entre 65 et 70% des prix FOB¹⁷. Sept à 8% des prix FOB sont prélevés à titre de taxation et des cotisations interprofessionnelles. Huit à 9% constituent les frais de magasinage de l'exportateur; environ 4% du prix FOB va pour les frais de magasinage de l'acheteur local (les petits patrons); Les frais de collecte et d'achat au planteur sont estimés à 3 % et le bénéfice de l'exportateur est de 1% du prix CAF.

Au regard de cette structure des coûts les questions suivantes pourraient être posées : quelle est la marge de manoeuvre des paysans ? L'exportateur se contente-t-il uniquement de 1% du prix CAF comme bénéfice?

Les paysans, au travers de leurs organisations peuvent jouer sur les frais de ramassage et d'achat aux planteurs en mobilisant des quantités importantes et en réduisant le nombre de marché. De plus certaines ventes peuvent directement se faire avec les exportateurs. Ceci ne veut pas dire qu'une stratégie d'élimination des intermédiaires serait plus efficace. Une évaluation des risques courrus (notamment dans le transport et la manutention) par rapport au bénéfice éventuel doit permettre aux organisations rurales d'en mesurer l'avantage. Pour l'heure, les organisations rurales enquêtées ne disposent d'aucune base pour fixer un prix plancher lors de leur négociation avec les acheteurs. Certaines organisations se basent sur les prix qu'elles ont obtenus lors de leur précédente vente et cherchent à faire mieux, ignorant que les cours peuvent évoluer à la baisse, même en l'espace d'une journée. Les relevés du marché international du cacao montrent que les prix CAF communiqués par le CICC semblent correspondre au prix de vente sur le marché international. Même si d'après ces informations, les opérateurs économiques à l'aval de la production agricole semblent se contenter d'une rémunération modérée, la méconnaissance par les organisations paysannes de la structure des coûts et de l'évolution des cours mondiaux empêche l'établissement d'une véritable négociation. Les prix obtenus à la vente sont variables d'une organisation à une autre, au cours d'une même période de temps (tableau 9)

¹⁷ Free on board (prêt à l'embarquement non compris le frêt et les frais liés.

Tableau 9 : Performances des groupes enquêtés dans la commercialisation du cacao.

Du 01 / 09 au 01 /10/ 1997.

NOM DE L'OP	Nbre de marchés,	Quantités vendues (Kg)	Produit brut (F CFA)	Prix moyen (F/kg)	Acheteur	période de vente	Mode de vente
UGICAVY	1	479	287 400	600,00	NYAMEDJO	24/09/1997	Gré à gré
UGROPLACAM	1	3 418	2 187 520	640,00	NYAMEDJO	01/10/1997	Appel d'offre
GICDO	1	69	41 400	600,00	EBEMA	30/09/1997	Gré à gré

Du 02 / 10 au 01 /11/ 1997

NOM DE L'OP	Nbre de marchés,	Quantités vendues (Kg)	Produit brut (F CFA)	Prix moyen (F/kg)	Acheteur	période de vente	Mode de vente
UGICAVY	3	25 987	17 731 675	682,33	NYAMEDJO	08 au 27/10/97	Gré à gré
UGICAB / Bouraka	2	53 554	37 449 940	699,29	UTI	07 au 21/10/97	Appel d'offre
GICDO	2	4 870	3 449 200	708,00	SECO	14 au 28/10/97	Appel d'offre

Du 02 /11 au 01 /12 1997

NOM DE L'OP	Nbre de marchés,	Quantités vendues (Kg)	Produit brut (F CFA)	Prix moyen (F/kg)	Acheteur	période de vente	Mode de vente
UGICAVY	1	12 882	8 759 760	680,00	SCPT	19/11/1997	Gré à gré
UGROPLACAM	1	50 028	34 519 320	690,00	NYAMEDJO	15/11/1997	Appel d'offre
UGICAB / Bouraka	2	125 719	88 894 350	707,09	SECO	04 au 18/11/97	Appel d'offre
GICDO	1	5 966	4 056 880	680,00	SECO	11/11/1997	Appel d'offre

Du 02 /12/97 au 01/01/1998

NOM DE L'OP	Nbre de marchés,	Quantités vendues (Kg)	Produit brut (F CFA)	Prix moyen (F/kg)	Acheteur	période de vente	Mode de vente
UGICAVY	3	43 361	30 153 920	695,42	SCPT, OLAMCAM, NYAMEDJO	10 au 30/12/97	Appel d'offre et gré à gré
UGROPLACAM	1	65 445	47 120 400	720,00	SECO	17/12/1997	Appel d'offre
UGICAB / Bouraka	2	238 433	166 005 365	696,23	SEO, UTI	02 au 16/12/97	Appel d'offre
GICDO	2	13 636	9 434 320	691,87	SECO	09 au 23/12/97	Appel d'offre

DU 02 /01 au 30/01/97

NOM DE L'OP	Nbre de marchés,	Quantités vendues (Kg)	Produit brut (F CFA)	Prix moyen (F/kg)	Acheteur	période de vente	Mode de vente
UGROPLACAM	1	42 377	32 121 766	758,00	NYAMADJO, SCPT	15/01/1998	Appel d'offre
UGICAB / Bouraka	2	154 011	124 720 620	809,82	SECO	06 au 20/01/98	Appel d'offre
GICDO	2	14 214	10 549 070	742,16	SECO	06 au 20/01/98	Appel d'offre

PERFORMANCE ET EFFICACITE POUR LA CAMPAGNE 1997.

NOM DE L'OP	Nbre de marchés,	Quantités vendues (Kg)	Produit brut (F CFA)	Prix moyen (F/kg)
UGICAVY	8	82 702	56 932 755	688,35
UGROPLACAM	4	161 268	115 949 006	718,98
UGICAB / Bouraka	8	581 717	417 070 275	716,96
GICDO	8	38 755	27 530 870	710,38

Source : Données d'enquête.

Au mois de novembre 1997 par exemple, les prix obtenus à la vente par les organisations paysannes vont de 680 à 707 F CFA par kilogramme. Par contre les prix probables qu'ils devraient obtenir (données du tableau 8) sont de 550 à 680 F CFA par kilogramme. Les exportateurs rencontrés ont affirmé que les frais liés à la collecte du cacao ont servi reléver les prix aux planteurs dans le cadre des ventes groupées. Néanmoins, les planteurs ne peuvent pas bien négocier le prix de vente de leur cacao s'ils ne sont pas au courant des prix du marché et n'ont pas d'information sur la répartition de la valeur ajoutée dans la filière.

Le bénéfice des exportateurs peut sembler insignifiant si l'on se penche uniquement sur le pourcentage de leur bénéfice (1% CAF). En réalité les exportateurs manipulent des quantités importantes de produits, ce qui leur permet de tirer des bénéfices importants en valeur absolue. L'on pourrait toutefois se demander si le schéma de présentation de la structure des coûts ci-dessus est aussi simple?

L'exportation du cacao obéit aux mécanismes des marchés à terme qui comportent des risques que les opérateurs sont appelés à gérer (variabilité des prix, taux de change, taux d'intérêt). Les opérateurs avertis utilisent les instruments de gestion des risques pour augmenter leurs bénéfices¹⁸. Les opérations de vente nécessitent des compétences spécifiques dans la gestion des marchés à terme et une bonne information sur l'évolution des prix du marché.

Au vue de l'analyse faite ci-dessus, il ressort que des efforts importants restent à faire en matière d'organisation de producteurs. La formation des producteurs sur les coûts de la filière et les mécanismes du marché, l'information sur les cours du cacao sont des priorités. L'organisation des producteurs doit aboutir à la mise en place d'une coordination des organisations paysannes fédératives pour chercher analyser et diffuser les informations hebdomadaires sur les prix. Cette coordination pourrait définir et fixer un prix de référence (au moins hebdomadaire)

¹⁸ A titre d'exemple, l'un des instruments financiers couramment utilisé est le contrat de garantie de prix dont l'objectif est d'assurer les exportateurs/importateurs. C'est une police d'assurance qui, contre le paiement d'une prime, protège son détenteur contre les risques spécifiés. Cette assurance consiste au paiement d'une prime contre toute baisse de prix en dessous du prix contractuel défini pour un mois spécifique sur un des marchés à terme mondiaux : bourse des marchandises de Londres pour le cas du cacao. C'est l'exportateur qui indique le niveau de prix qu'il désire garantir et la période de validité de cette garantie. Ainsi à travers cet instrument financier de gestion des risques, l'exportateur de cacao peut stabiliser ses revenus dans le cas où le marché se déprime et sortir du contrat pour bénéficier de l'amélioration de la situation du marché dans le cas où les prix du marché augmentent.

sur la base de l'évolution des cours, pour permettre aux organisations paysannes membres de mieux négocier le prix de vente de leurs cacao.

En tout état de cause, l'organisation des producteurs apparaît comme l'instrument indispensable pour permettre aux producteurs de tirer parti des résultats de la filière et pour contribuer à l'amélioration de leurs performances (diminution des coûts de collecte, accès à l'information, accès au crédit, amélioration de la qualité du produit).

La légitimité de la représentation des organisations des producteurs dans la filière a deux dimensions :

1- une dimension politique qui se traduit par la capacité de mobilisation des membres à la base, c'est à dire le nombre de planteurs impliqués. L'adhésion des planteurs ne peut se faire que si les choix opérés au niveau de la structure fédérative sont validés par la base. Ceci impose la mise en place des mécanismes de concertation et de prise de décision qui assurent le contrôle par la base de l'action des responsables.

L'analyse des organisations étudiées a montré que l'instabilité des organisations, leur inefficacité et les conflits réguliers ont pour origine le manque de transparence et d'implication des membres. L'identification et la définition claire des rôles des différents niveaux d'organisation ou de représentation est importante pour contrôler l'action des responsables. La mise en place des instances de concertation plus souples (par exemple une structuration par secteur) permettra certainement d'impliquer et de mobiliser davantage les adhérents de base.

2 - Une dimension économique qui se traduit par le poids économique de la structure mise en place dans la filière, tout au moins au niveau local ou régional (arrondissement ou département par exemple). Il est évident que les producteurs ne peuvent influencer la filière, notamment les prix d'achat au producteur que s'ils peuvent mobiliser à un moment donné des quantités importantes de produit. C'est ce poids économique qui légitime l'organisation vis-à-vis des autres partenaires économiques de la filière et, par là renforce sa crédibilité à la base.

Conclusion partielle

La construction d'un niveau supérieur de représentation des planteurs n'a de sens que si elle permet de renforcer les groupes à la base c'est à dire que si elle permet d'amplifier l'action menée à la base. Les actions initiées par base doivent être renforcées au niveau supérieur. Cette construction ne peut se faire que s'il ya :

- cohérence des groupes à tous les niveaux, c'est à dire engagement collectif des membres par rapport à l'actions des groupes de base, identification d'enjeux pertinents et communs entre les groupes, complémentarité entre les organisations qui forment les regroupements de niveau supérieur.

- acquisition de réelles compétences qui permette à la structure fédérative de fonctionner de façon optimale.

- un contrôle démocratique des dirigeants par les mandants,

- une justification économique de chaque niveau d'organisation par rapport à l'activité menée (avantage / coût); la justification économique du type de structure à mettre en place par rapport au type de fonction à remplir; par exemple les fonctions d'information, ou de représentation tenues par les niveaux supérieurs doivent permettre de créer plus de transparence dans la filière et de renforcer l'action des organisations de base.

Le principe de subsidiarité devrait guider la répartition des responsabilités entre les niveaux supérieurs et inférieurs.

III - LE ROLE DES LEADERS (OU RESPONSABLES) DANS LA CONSTRUCTION DE ORGANISATION.

3.1. Des profils différents.

Tous les responsables enquêtés ont participé à la création de l'organisation actuelle. Certains ont pris la direction de l'organisation dès sa création, d'autres ont obtenu le poste plus tard. Pour analyser la position des responsables au sein de leur organisation, nous avons pris en compte l'articulation entre ces organisations rurales et leur environnement (société locale, partenaires, administration etc..)

L'analyse des responsables des organisations étudiées nous conduit à identifier 3 types :

1 - Des leaders ayant un certain charisme et une assise sociale.

Ce sont des personnes qui ont un niveau minimum de scolarisation (CEPE), et ont été au service de la localité pendant longtemps (maître volontaire d'école, responsable du comité local de développement etc..).

Certains d'entre eux ont vécu pendant quelques années en ville ou dans d'autres localité où ils ont accumulé de l'expérience et ont cultivé une certaine vision du développement. Ces leaders tiennent leur légitimité de la société locale où ils sont parfaitement intégrés. La société reconnaît en eux des qualités de meneur d'homme, la capacité à transformer des idées en véritables projets de développement et à les conduire.

En général, les leaders de ce type sont conscients de leur légitimité et l'utilisent pour construire l'organisation suivant des règles démocratiques. Ils n'hésitent pas à investir leurs ressources propres pour le bien de l'organisation. Leur intérêt personnel réside principalement dans la renommée qu'ils acquièrent en menant des actions de développement pour le bien de la communauté. Leur crédibilité est renforcée par les résultats concrets obtenus par l'organisation. La rotation des dirigeants est nulle dans les organisations dirigées par ce type de leaders, bien que ces derniers déclarent qu'ils ont toujours voulu se faire remplacer. Leur volonté proclamée de partager le pouvoir renforce encore plus leur légitimité.

2 - Un deuxième type de leaders est représenté des élus locaux.

Ce sont les responsables des partis politiques par exemple, des notables ou des personnes à la recherche de pouvoir au sein de la communauté. Ceux-ci utilisent leur place dans l'organisation pour renforcer leur implantation politique et leur position sociale. Ils cherchent à concilier une certaine légitimité qui leur a permis d'accéder à un poste de responsabilité politique, avec une reconnaissance au sein de l'organisation rurale.

L'organisation rurale apparaît pour eux comme l'instrument qui leurs permettra d'acquérir un pouvoir local. Quelquefois, la présence d'autres individus

ayant une forte personnalité dans ce type d'organisation crée des antagonismes et des conflits de pouvoir. Parfois ces conflits ne sont pas déclarés, et s'expriment par des boycotts qui peuvent conduire à des scissions.

3 - Le troisième type est représenté par des leaders très directifs, généralement des retraités ou des déflatés de retour au village.

On les rencontre le plus souvent dans les groupes créés à partir de 1993. L'organisation pour eux est perçue comme le moyen de s'enrichir au cas où ils arrivaient à capter des aides extérieures. Leur légitimité repose sur la connaissance des organismes de financement qu'ils sont supposés avoir.

Ce type de leader s'accapare tous les pouvoirs, et dirige l'organisation comme une affaire personnelle. La gestion de leur groupe est unilatérale. Les premières années, leurs membres sont captés par des discours sur des financements éventuels. L'organisation est bâtie autour des grands projets qui attendent un financement hypothétique. Les premiers moments d'euphorie passés, certains membres se retirent, d'autres créent de nouveaux groupes et, on assiste à une prolifération de petits groupes dans un même quartier, au sein d'un village.

3.2. Dialectique entre le rôle du leader et le contrôle démocratique par le groupe.

L'analyse des types de leaders identifiés montre que leur position est liée à la fois à un enchaînement de facteurs conjoncturels, à un cheminement intellectuel et philosophique (support idéologique) qui ont amené ces leaders à se définir une telle mission. Leurs attentes personnelles au départ, leur personnalité, orientent largement le sens qu'ils donnent à l'action collective et leur perception de l'organisation.

Cette étude montre que les prises de décision dans les organisations étudiées se font par un consensus qui est exprimé par un nombre restreint de personnes ou de leaders qui portent l'organisation. En clair, il y a une participation apparente de l'ensemble des membres qui n'est pas forcément réelle. C'est à travers la construction de ses propres règles de fonctionnement que l'organisation intègre les membres « marginalisés » dans les prises de décision. Cette intégration

ne peut se faire uniquement par la seule volonté du leader. C'est le résultat de la conjonction des contraintes nées de la gestion des activités de la filière (qui impose la mise en place des instances de contrôle), de l'évolution de l'environnement local (liaison entre l'organisation et la société locale) et de la pression interne des adhérents de base (recherche d'une plus grande transparence).

La reconnaissance des instances de contrôle et de décision passe par la mise en place de procédures et de règles qui doivent être validées par la base. A partir du moment où ces procédures sont établies, les responsables ne peuvent plus agir que dans le cadre de leur mandat.

La position de leader exige des capacités d'anticipation et une vision à long terme du processus d'organisation. La réussite de l'action n'est possible que si les objectifs sont partagés par les membres à la base. Ceci induit la capacité des leaders à s'adapter aux changements et à accepter l'émergence au sein du groupe de nouveaux leaders qui construisent leur personnalité dans l'action. Dans ces phases de mutation, si le leader adopte une position d'opposition, il est rejeté par tout ou une partie des membres. Ce qui peut mettre en péril la vie de l'organisation. Si par contre le leader prend une position d'équilibre, c'est à dire s'il utilise l'expression du groupe dans la définition et la mise en oeuvre des objectifs et des mécanismes de fonctionnement, il se repositionne et assure le maintien de son rôle directeur.

En conclusion, le rôle des leaders est aujourd'hui irremplaçable car ils sont à la fois investis d'une légitimité sociale et ils ont le réel souci de défendre les intérêts collectifs. Ils doivent faire l'objet d'un appui en formation privilégié. Cependant, la vie de l'organisation doit être démocratisée par des appuis en information et en formation appropriées afin que de nouveaux leaders émergent et prennent la relève.

IV. - LES BESOINS EXPRIMES

Toutes les organisations étudiées ont exprimés des besoins. Ces besoins ont soit été exprimés en demande d'appui, soit implicitement présents dans l'analyse

des difficultés auxquelles elles font face. Les besoins exprimés peuvent être regroupés en 4 catégories :

4.1. Des besoins en appui technique.

- Au niveau des groupes de base il s'agit principalement de la connaissance des maladies du cacao, de la connaissance des produits, des techniques de traitement, de la réparation du matériel de traitement. D'autres demandes concernent les autres cultures notamment le maïs : séchage, traitement et conditionnement après récolte.

- Au niveau des unions ou fédérations les besoins couvrent la connaissance des maladies du cacao, de la connaissance des produits et leur utilisation, les techniques de traitement du cacao, la réparation du matériel de traitement, la prospection des marchés d'approvisionnement en intrants.

4.2. Des besoins ou des demandes d'information.

Il s'agit :

- des informations nécessaires à la prise de décision économique, notamment les informations sur l'environnement économique de la filière (évolution des cours, formation des prix au planteur), les informations sur les prix pratiqués au niveau provincial, les informations sur les sources d'approvisionnement et les prix des intrants, les informations sur les types de produits de traitement homologués.

- des informations sur les sources et la nature des financements disponibles en matière d'appui aux activités des organisations rurales ou de leurs adhérents.

- des informations sur les expériences passées ou en cours en matière d'organisation des producteurs. Les membres des organisations et les responsables ont exprimé leur besoin de rencontrer les autres organisations rurales à l'échelle nationale ou internationale pour échanger et enrichir leur expérience.

4.3 - Des demandes de formation :

Ces demandes de formation concernent les domaines telles que la gestion comptable et financière (tenue de documents, comptabilité des groupes, préparation des bilan), la planification et la programmation des opérations surtout en début de campagne, l'appui à la décision économique (analyse et l'interprétation des évolutions des cours et des prix sur le marché).

4.4 - Des demandes de financement.

Il s'agit soit des subventions pour le financement direct des activités des groupes ou de leurs membres, soit des crédits nécessaires au démarrage de la campagne de commercialisation du cacao. Le poids du coût des intrants constitue un handicap pour l'amélioration de la production.

V - LES EVOLUTIONS EN COURS.

Les transformations perpétuelles dans l'environnement des organisations imposent une adaptation constante de celles-ci pour améliorer leurs performances et prendre en charge des nouvelles fonctions ou approfondir davantage celles qui sont déjà engagées. Ainsi, les organisations paysannes doivent à la fois réagir par rapport aux pressions d'un environnement dont ils ne maîtrisent pas tous les aspects et, négocier sur le plan interne les stratégies à mettre en oeuvre pour faire face à cet environnement.

5.1. - Le cas des groupes de base.

La plupart des organisations rurales de base sont actuellement dans une phase de réajustement des objectifs par rapport à la conduite des activités de commercialisation et d'approvisionnement en intrants pour le cacao. Cette phase leur permettra de mieux séparer les fonctions prises en charge au niveau des unions d'organisations paysannes de celles qui resteront à la base.

Ce réajustement des objectifs ne remet pas en cause le caractère plurifonctionnel et multifilière des organisations rurales de base. La logique d'entraide et d'ancrage dans la société reste fondamentale dans la justification de ces organisations. Les revenus tirés des activités dans les autres filières (champs communautaires surtout) sont réinvestis dans les équipements communautaires pour le cacao. Le développement des autres activités constitue à cet effet une stratégie de développement des ressources propres pour le financement des équipements spécifiques du cacao et des équipements d'intérêt collectif.

Certaines organisations rurales de base ayant trouvé les limites de leur actions à cause de leur taille (trop grandes ou trop petites) fusionnent ou éclatent. Le niveau village, ou dans une moindre mesure le quartier devraient constituer les niveaux d'efficacité optimale de ces organisations.

5.2. Les unions ou fédérations d'organisations rurales.

L'articulation entre les organisations de base et les unions n'est pas clair dans tous les cas. La libéralisation, mise en oeuvre par l'Etat a surpris les paysans. La plupart des unions d'organisations rurales se sont mis en place parce qu'une élite paysanne a senti que c'est à ce niveau que se situe les enjeux alors que les membres à la base sont restés à un niveau plus faible. Dans la plupart des cas, on constate un télescopage entre le niveau réel des organisations rurales et la capacité endogène (structuration trop hative par rapport aux enjeux analysés par les appuis extérieurs).

A l'état actuel, l'engagement dans l'action, l'apprentissage permet aux organisations en place de percevoir les enjeux qui sont les leurs dans la filière cacao. Ainsi les organisations sont à la recherche de l'efficacité. Cette efficacité devrait conduire à la restriction du champs d'action de ces structures, d'impliquer davantage les membres dans la gestion des organisations et d'éviter la duplication des rôles entre les différents d'organisations.

Les organisations fédératives évoluent vers une spécialisation de plus en plus poussée. Elles s'occupent de finaliser les actions initiées par les groupements de base. Dans la commercialisation du cacao par exemple les unions de groupes ne s'occupent que de la recherche des marchés et de la négociation des prix. Dans

l'approvisionnement en intrants, leur rôle peut se limiter à la négociation des prix d'achat des intrants. Les unions d'organisations rurales sont efficaces à l'échelle intervillageoise; toutefois, elles rencontrent leurs limites dans la conduite des actions situées plus en amont telles que l'information des planteurs sur les prix, la prospection des marchés des intrants agricoles, la représentation des planteurs.

Les rencontres d'échanges d'expériences commencées depuis une année et de façon autonome entre les unions d'organisations rurales dans l'arrondissement de Bokito ont aboutit à la nécessité de la mise en place d'une structure fédérative d'envergure plus grande, agissant à l'échelle de l'arrondissement ou zonale qui pourrait prendre en charge efficacement ces fonctions. Ce changement d'échelle d'intervention implique des changements de stratégies qui s'orienteront davantage dans la logique de négociation des conditions économiques et ou sociales du développement de la filière cacao en particulier et du secteur agricole en général. Cette perspective d'évolution reposera la question de la dualité entre la consolidation de la base et la nécessité économique de niveaux supérieurs de représentation.

Les organisations de niveau supérieur devraient à ce titre jouer un rôle de défense des intérêts des planteurs de cacao en saisissant les opportunités qui se présentent à des niveaux plus élevés pour donner une impulsion à la dynamique engagée à la base. La légitimité des niveaux supérieurs devrait reposer sur leur capacité à satisfaire les besoins exprimés par la base dans les limites de leurs missions. En effet les niveaux supérieurs devraient mettre les organisations impliquées en phase avec les opportunités qui s'offrent dans l'environnement économique de la filière (possibilité de crédit, participation à la définition des politiques etc...).

CHAPITRE III : PROPOSITIONS.

I - LES DEFIS A RELEVER.

L'initiative de désengagement de l'Etat semble irréversible à l'heure actuelle. Le contexte de démocratisation, conjugué avec une situation du marché du cacao relativement favorable (évolution des cours sur le marché international et effet de la dévaluation du franc CFA) rend crédible la relance de la filière cacao au Cameroun, en s'appuyant sur les organisations des producteurs. Les autres acteurs économiques de la filière (exportateurs par exemple) sont moins nombreux et mieux organisés et, aucune structure d'interface représentant véritablement les intérêts des producteurs n'existe actuellement. Le conseil interprofessionnel du cacao et du café (CICC), structure se voulant d'interface et représentant les intérêts des différentes catégories d'acteurs de la filière (producteurs, usiniers, conditionneurs, commerçants, transformateurs) est encore en construction.

L'engagement des producteurs (à travers leurs organisations) dans la gestion de certaines fonctions économiques autour de la production est un signe positif vers la construction de cette structure d'interface. Cette prise en charge des fonctions par les producteurs leur permet de s'intégrer davantage et de maîtriser les mécanismes et enjeux de la filière. Le renforcement des capacités d'action et de négociation des organisations rurales nécessite de développer au sein de ces organisations des compétences nécessaires à la prise de décision, à la gestion des groupes et des activités.

La stratégie des producteurs dans le contexte actuel devrait être orientée vers la recherche de la stabilité et de la cohésion entre les groupes pour mieux négocier avec les autres partenaires économiques de la filière et sécuriser les prix à un niveau minimum. La prolifération d'organisations qui s'atomisent de plus en plus n'est pas un facteur favorable à la création de rapports de force qui puissent influencer les autres acteurs de la filière.

La question du rôle des organisations paysannes dans la gestion économique des filières reste d'actualité. Certains continuent à penser que les organisations paysannes doivent se limiter à la production, les fonctions économiques étant assurées par des opérateurs plus efficaces. En tout état de cause, l'environnement économique actuel de libéralisation ne laisse pas de choix aux organisations

paysannes Les unions de groupements paysans de la zone de Bokito ont déjà prouvé leur capacité à mener des actions économiques et à négocier la vente de leur cacao avec les opérateurs économiques locaux. La dimension sociale et culturelle des organisations de producteurs n'est-elle pas un atout? C'est cette partie de l'organisation qui ne fluctue pas comme les cours du cacao ou du café qui les permet certainement de survivre et de s'ajuster même lorsque les éléments économiques semblent défavorables.

II - PRINCIPES DE BASE ET ORIENTATIONS METHODOLOGIQUES.

Le renforcement des capacités de négociation et d'action des organisations rurales nécessite la mise en place une démarche d'accompagnement qui s'inscrit dans la durée. Cette démarche qui fait intervenir un certain nombre de fonctions et d'acteurs pour la mise en place d'un processus doit accorder une attention particulière à la réflexion propre des groupes. Le processus devrait être suffisamment souple pour rester dans le contexte de la participation (ne pas rester figé sur la forme et s'adapter au cas par cas). La connaissance des stratégies des groupes, ou tout au moins de leurs projets est fondamental pour définir avec eux le modèle et le type d'accompagnement souhaité. La démarche développée devra prendre en compte les éléments suivants :

- Respecter la diversité des situations. Une démarche d'intervention trop homogène aboutira certainement à des constructions artificielles qui ne résulteront que de l'imagination des organismes d'intervention. En ce qui concerne le projet ASPPA, un recul suffisant doit être pris par rapport aux actions en cours pour éviter de s'engager dans un processus trop homogène. La réalité du milieu inspire une logique différente. Une démarche plus intime avec les organisations rurales peut être plus efficace.

- L'accompagnement des dynamiques d'organisations ne devrait pas étouffer l'initiative endogène des paysans eux-mêmes . L'accompagnement devrait s'atteler davantage à comprendre les dynamiques en cours pour proposer des outils d'appui à la réflexion adaptées au niveau actuel des paysans et de leurs organisations.

- La construction d'une structure de représentation des planteurs dans la filière ne doit pas systématiquement se faire après la finalisation de la construction

des structures de base. Une action simultanée à différents niveaux devrait permettre de renforcer les capacités d'action des organisations de base et de justifier les niveaux émergents sur les plans économiques et sociaux. Cette structure plus spécialisée pourrait porter le nom d'organisation professionnelle. Un positionnement au niveau supérieur peut à juste titre permettre d'impulser et de renforcer les dynamiques engagées à la base.

- Les formes de représentation mises en place devraient se justifier par leur cohérence à tous les niveaux de l'organisation, la légitimité des représentants, la justification économique des fonctions des organisations professionnelles, l'acquisition de réelles compétences qui permettent de fonctionner de façon optimale, la complémentarité entre les organisations rurales.

- Les relations entre les partenaires devraient privilégier des capacités d'écoute mutuelle sans étouffer l'autonomie d'action des paysans.

Différentes approches méthodologiques sont envisageables; en tenant compte de la situation sur le terrain les analyses suivantes peuvent orienter les choix d'interventions :

- Vue l'importance du cacao dans les revenus monétaires des paysans de la zone étudiée, l'on serait tenté de s'engager uniquement dans un schéma d'appui privilégiant une approche filière. Mais cette approche se justifie-t-elle par elle-même? Au niveau actuel d'intervention des organisations rurales étudiées (groupes de base et unions ou fédérations), l'on devrait privilégier une approche croisée (filière et ouverture possible à d'autres spéculations) qui cadre davantage avec la réalité des systèmes de production et d'activité des paysans (diversification de la production). Un niveau de spécialisation adapté doit être pris en compte dans les unions d'organisations de base tandis que le cadre de structures régionales qui sont en gestation au niveau du bassin de production peut être plus spécialisé.
- Parallèlement, une approche des exploitations agricoles pourrait être engagée pour permettre de renforcer les actions d'appui à l'organisation. Il s'agit notamment du conseil de gestion au niveau de l'exploitation agricole.
- Dans un cadre plus large, la gestion du territoire apparaît de plus en plus comme un enjeu aujourd'hui. Ne pourrait-t-on penser à des formes d'organisation

de type territorial en complément d'une organisation filière pour la gestion et l'aménagement du territoire ?

III - PROPOSITIONS A COURT TERME.

3.1 - Le dispositif du projet ASPPA.

Le schéma d'opération du projet ASPPA est caractérisé par la particularité de son dispositif d'action : intervention par l'intermédiaire d'un autre opérateur sur la négociation et la validation des organisations rurales. Le dispositif reste toute fois relativement lourd et contraignant à la fois pour les organisations paysannes et les prestataires de service d'appui : dépouillement des offres techniques, attente de l'accord des autorités de tutelle pour le déblocage des fonds etc..

De plus la volonté de formaliser avec précision les actions d'appui technique auprès des organisations paysannes (document de contrat de partenariat) limite les marges de manoeuvre (et la créativité) des organismes d'appui et réduit la participation des paysans dans la recherche des solutions face aux contraintes réelles imposées par les changements de leur environnement. Une souplesse devrait être donnée dans l'exécution des opération de façon à ne pas réduire les autres parties prenantes (Organisations paysannes et prestataires de services d'appui) en observateurs et exécutants. Un dialogue permanent entre les partenaires est indispensable pour ajuster les interventions à la capacité de prise en charge et au niveau d' appropriation de la démarche par les organisations rurales.

La formation des cadres paysans engagées par le projet ASPPA doit être renforcée. Néanmoins les cadres formés ne pourront être efficaces qui si l'intervention dans leur organisation aboutit à des changements dans la structure ou le fonctionnement des organisations dans lesquelles ils sont appelé à agir, créant ainsi un cadre adapté à la valorisation des compétences acquises. L'orientation de la formation des cadres paysans peut également prendre une orientation de formation des formateurs. Dans ce cas on devra faire attention au risque de détournement des paysans de leur activité productives en raison des avantages financiers liés à leur fonction de formateurs.

3.2 - Les ONG / prestataires de services.

A part la réponse à l'appel d'offre, il n'existe pas a priori d'éléments pertinents qui permettent de juger les prestataires de services d'appui qui voudrait engager un partenariat avec le projet ASPPA. Sur les 80 demandes de partenariat des organismes d'appui enregistrées au niveau du projet ASPPA, 90% provient de structures qui ont moins de deux années de fonctionnement réel. Dans la plupart des cas, ces structures n'ont ni bureaux, ni logistique pour fonctionner avec un minimum d'autonomie. De plus, les agents proposés sont tous engagés à plein temps dans d'autres activités. Une première conclusion que l'on pourrait tirer est que le professionnalisme est loin d'être atteint au niveau des organismes d'appui. Face à cette situation, le projet ASPPA a-t-il vraiment le choix?

Au stade actuel de l'avancement des activités sur le terrain, près de 40 % des prestataires de services ont été testés; certains se sont vus confier des prestations tandis que d'autres ont été éliminés dans la procédure de mise en concurrence (appel d'offre). Un premier bilan de la capacité réelle des prestataires de service est nécessaire pour permettre au projet d'identifier les compétences (individuelles et de structures) par rapport au thème développé et d'être plus efficace sur le terrain. Ce premier tri pourra motiver les prestataires à se professionnaliser (orientation du marché).

3.3 - L'accompagnement des organisations rurales.

Le type d'appui engagé par ASPPA doit permettre de renforcer les compétences techniques (développer les meilleures compétences possibles) et les capacités organisationnelles (déboucher sur la légitimité des représentants) des organisations rurales étudiées.

3.3.1. Engager des actions d'information des producteurs.

L'information est un outil de négociation important. Pour être efficace, elle doit être utilisable, disponible à temps, ciblée et spécifique (information sur les prix, information sur les marchés).

Dans le cadre de l'intervention du projet ASPPA il s'agit d'accompagner les organisations rurales à rechercher les informations nécessaires à la prise de décision dans la vente du cacao ou dans l'achat des intrants agricoles. Un appui à l'analyse des informations obtenues et à la mise en place d'un système de circulation de l'information constituera une des priorités.

3.3.2. Renforcer la dynamique interne des organisations rurales.

Ce renforcement doit prendre en compte les aspects suivants :

- La formation des responsables dans le domaine de la gestion, en particulier la gestion comptable des groupes. La mise en place d'un système de gestion comptable n'est pas une garantie de la transparence. L'obligation de transparence impose que la gestion soit participative, c'est à dire que les outils et les procédures soit validées par les membres. L'existence des mécanismes de contrôle interne de gestion est nécessaire.

- L'éducation des membres sur la dynamique des groupes et les changements de l'environnement socio-économiques et politique.

- L'accompagnement des organisations rurales dans la définition et la mise en place d'un système de circulation de l'information et de prise de décision accepté et validé par les membres à la base.

- Engager la réflexion sur les conditions d'émergence de nouvelles compétences dans les groupes. Cette démarche doit être suffisamment mesurée pour ne pas créer d'antagonismes ou de concurrence entre le rôle des responsables du bureau exécutif et des nouveaux postes qui peuvent acquérir du pouvoir. La répartition des rôles et des responsabilités doit permettre la viabilité du groupe. Cette réflexion devra inclure le problème du manque à gagner ou l'absence de rémunération des responsables qui a été soulevé par ces derniers.

- L'appui des groupes dans le montage et le pilotage des dispositifs d'appui. Il s'agit en particulier du renforcement de la capacité des organisations à gérer la collaboration avec leurs partenaires, ou à mobiliser les compétences extérieures.

- Appuyer les échanges entre les organisations rurales. La concertation et non l'opposition entre les organisations rurales doit leur permettre d'augmenter leur pouvoir de négociation face aux autres acteurs de la filière. L'aspect amélioration de la qualité du cacao devrait être un des thèmes prioritaires. Le travail de structuration engagé doit aboutir à une meilleure articulation entre les différents niveaux d'organisation de manière à produire une efficacité maximale dans l'action.

- Appuyer les organisations dans la planification stratégique des actions à mener et les impliquer davantage dans la conception des outils de gestion comptable et de planification adaptés à leur cas.

3.3.3 - Organiser des sessions de formation et de recyclage des agents des organismes chargés d'accompagner cette dynamique.

En plus des compétences techniques particulières (gestion, agronomie etc..), la démarche d'accompagnement des groupes nécessite de développer au niveau des agents des organismes d'appui des compétences spécifiques dans les aspects suivants: capacité d'écoute, vision à long terme et globale du processus d'accompagnement, maîtrise des outils de planification et d'appui à la réflexion collective, recul suffisant pour pouvoir s'adapter aux changements internes dans les organisations rurales.

Ce type d'accompagnement exige de la part des organismes d'appui, un investissement important en temps que les motivations financières à elles seules ne peuvent compenser. En effet les résultats peuvent parfois être lents à apparaître malgré l'engagement des intervenants extérieurs et les moyens financiers déployés. Le cheminement, fait d'une succession de phases de structuration et de destructuration peu conduire au découragement. Tout amateurisme est donc illusoire à cet effet.

3.3.4. Favoriser la concertation avec les autres opérateurs.

La nécessité d'une concertation périodique ou permanente entre les intervenants auprès des organisations paysannes n'est plus à démontrer. Cette concertation permettra d'ouvrir d'autres champs de collaboration à d'autres types d'opérateurs (recherche, bailleurs de fonds, fournisseurs d'intrants ...). Les synergies des interventions qui en résulteront permettront certainement d'aboutir à des résultats plus concrets.

3.3.5. Améliorer la production de la culture du cacao.

Les entretiens avec les paysans font ressortir des problèmes de diminution des rendements du cacao. Si le projet ASPPA s'occupe de l'organisation des producteurs et des aspects liés à la négociation des prix (problèmes économiques et financiers), on note une carence de l'encadrement technique de la production. Les particularités du cacao et les enjeux économiques au niveau national (le cacao est l'une des plus importantes sources de devises dans l'agriculture) impose de développer des programmes spécifique d'appui à la production : itinéraires techniques, financement de la régénération et de la replantation, crédit de capagne, diminution du coût des facteurs de production etc...

IV - PROPOSITIONS A MOYEN ET LONG TERME.

4.1. La représentation des intérêts des producteurs au niveau de la zone.

La dynamique d'échange et de concertation déjà engagée par les unions d'organisations rurales de la zone doit être poursuivie et accompagnée pour espérer des résultats concrets en matière de maîtrise et d'amélioration de l'environnement technique et économique des organisations. La construction de cette plate-forme est un enjeu important dans la mesure où les unions d'organisations rurales ont montré leurs limites dans le positionnement stratégique dans la filière (poids économique et représentation) et dans la conduite de fonctions spécifiques telles que la recherche

et l'analyse des informations sur les prix, le financement des équipements et des infrastructures. Une coordination des unions à une échelle significative permettrait d'accroître sensiblement la représentation et le poids des paysans dans le Conseil Interprofessionnel du Cacao et du Café (CICC)¹⁹ afin d'obtenir en particulier une clarification des comptes de la filière et, une négociation des prix qui sont fondés sur les données objectives. L'entrée d'une véritable structure paysanne au sein du CICC permettra certainement de définir une réelle stratégie interprofessionnelle pour la promotion du cacao.

4.2. L'amélioration de l'environnement économique de la production.

Cette proposition concerne le rôle de l'Etat qui doit mettre en place des mécanismes d'accompagnement de sa politique générale de libéralisation du secteur de la production. Les différentes mesures mises en place jusqu'à présent ne sont pas toujours à la portée des producteurs. Pour les paysans par exemple, les financements du STABEX, les crédits à des taux bonifiés ne dépassent pas en pratique le cadre des déclarations politiques.

Afin créer un environnement plus propice au développement des initiatives des organisations paysannes, l'Etat devra mettre l'accent sur une politique de financement de l'agriculture, notamment des approvisionnements en intrants. La mise en place des systèmes de crédits adaptés aux contraintes de l'activité agricole ou des subventions (si nécessaire) pouvant donner une impulsion nouvelle à l'action des organisations rurales.

¹⁹ La condition de 5 000 tonnes de café et/ou de cacao que devra justifier toute organisation des producteurs pour être admise au sein du CICC peut être facilement remplie par une coordination des unions à l'échelle régionale. La représentation actuelle des producteurs au sein du CICC, assurée par les anciennes coopératives telles que l'UCAL est critiquable à plus d'un titre. Pendant que ces superstructures coopératives n'arrivent pas à collecter un minimum de 500 tonnes de cacao ou de café au cours d'une campagne, certaines unions d'organisations paysannes de type intervillageois que nous avons enquêté, à l'exemple de UGICAB de Bouraka enregistrent 600 tonnes en moyenne. Par ailleurs, depuis le retrait de l'Etat de la gestion des coopératives, les adhérents de base ne se sont pas encore approprié leur organisation. Des planteurs « adhérents » que nous avons rencontré dans le département du Mungo où est implanté l'Union des Coopératives Agricoles du Littoral (UCAL) par exemple considèrent leur coopérative comme un organisme d'appui extérieur qui n'est utile que s'il peut leur fournir les intrants agricoles à crédit.

4.3. De la nécessité d'un observatoire des organisations rurales.

Le projet ASPPA devra privilégier dans l'avenir sa mission en tant que pôle de capitalisation des expériences engagées ou en cours en matière d'organisation des producteurs. Intervenant de façon indirecte et gardant une structure légère, l'action d'ASPPA à terme devrait consister à étudier les dynamiques d'organisations paysannes et à proposer en tant qu'observateur externe des cadres de réflexion pouvant permettre de renforcer ces organisations. En tout état de cause il est nécessaire de mettre en place un observatoire des organisations paysannes, fonctionnant de manière autonome.

Rapport-Gratuit.com

CONCLUSION GENERALE

Cette étude a été réalisée dans le cadre des actions d'accompagnement des dynamiques d'organisation des producteurs de la filière cacao, engagées par le projet d'appui aux stratégies paysannes et à la professionnalisation de l'agriculture (ASPPA). Elle tente de répondre à l'interrogation suivante formulée par le projet : dans un contexte de libéralisation économique et, en particulier de retrait de l'Etat de la filière cacao, comment accroître la capacité des organisations paysannes à négocier avec les acteurs extérieurs (organisations paysannes, opérateurs économiques privés, organisations non-gouvernementales, services publics, Etat etc.) tout en renforçant leur légitimité sociale et leur représentativité?

L'étude s'appuie sur une analyse de la dynamique de quelques organisations rurales de l'arrondissement de Bokito. L'étude avait pour objectifs :

- d'analyser et de mettre en évidence la réalité économique et sociale des organisations paysannes enquêtées;
- de déterminer leurs priorités et l'intérêt que portent les organisations et leurs membres à la filière cacao,
- d'identifier les appuis susceptibles d'aider les organisations et leurs adhérents à relever les défis économiques auxquels ils sont confrontés au sein des filières
- de formuler des propositions nécessaires à l'amélioration de leur fonctionnement, ainsi que les modalités de mise en oeuvre d'une démarche d'appui nécessaire au renforcement de leur efficacité, de leur autonomie interne et au maintien d'une dynamique collective au sein de ces organisations, quel que soit le niveau de structuration.

Le diagnostic que nous avons effectué a montré que les organisations rurales à vocation économique sont très récentes. Cette jeunesse s'explique par l'environnement politique du Cameroun d'avant 1990 qui a limité le processus d'émergence de la société civile en général et des organisations paysannes en particulier : régime politique à parti unique, répression des tentatives d'associations, absence d'un cadre juridique adapté, forte présence de l'Etat dans le secteur productif.

Les organisations étudiées sont issues soit de l'action directe d'un intervenant extérieur (SODECAO), soit du contact avec d'autres groupes, soit de la scission ou de l'éclatement des groupes préexistants. La structure des groupes est variables (taille, âge moyen des membres etc.). Les membres sont en majorité des paysans qui ont toujours vécu au village, auxquels viennent s'ajouter les déflatés de la fonction publique et les compressés des entreprises privées. Les femmes sont quasi absentes des organisations rurales étudiées. Cette absence se justifie par la spécialisation de ces organisations dans la gestion des activités liées au cacao; la répartition des tâches par sexe en vigueur dans la société, couplée au mode d'acquisition des terres exclue d'office les femmes dans la pratique des cultures de rente. Les objectifs des groupes ne sont pas explicites; les textes constitutifs annoncent généralement des objectifs globaux d'amélioration du niveau de vie des membres et du développement de leur localité d'implantation.

La vision d'avenir et le projet des groupes se construit dans le temps à mesure que les organisations et leurs membres acquièrent de l'expérience dans la conduite de l'activité de commercialisation du cacao. Les activités des groupes sont concentrées dans la filière cacao. Le développement des champs collectifs dans les autres filières permet aux organisations rurales de dégager des revenus pour l'achat des équipements collectifs.

Les activités développées dans la filière cacao sont variables d'une organisation de base à une autre. Les services offerts par les groupes comprennent : l'entraide dans les champs des membres, la collecte primaire du cacao pour les opérations de vente groupées, la collecte des fonds ou le prélèvement direct pour les approvisionnements en intrants.

La gestion des groupes est généralement concentrée entre les mains d'un seul individu : le président ou délégué; même dans les cas où celui-ci est réceptif à la participation des autres membres du bureau. Les prises de décision sont consensuelles dans le cadre des assemblées générales des groupes. Toutefois les décisions prises sont le résultat de marchandages, de luttes de pouvoir, de positionnement, des enjeux d'intérêts qui trouvent leur source au sein de la société locale à l'intérieur de laquelle les organisations et leurs adhérents évoluent. Quelquefois on constate qu'il y a tout simplement une translation des enjeux de positionnement au niveau de la société locale qui trouve dans les organisations

paysannes un cadre adapté à l'atteinte des objectifs individuels des membres et des catégories sociales représentées.

La structuration des producteurs en union ou fédération des organisations rurales de base leur permet d'augmenter leur pouvoir de négociation face aux acheteurs (importance des quantités mobilisées). Pour l'heure, les organisations rurales apparaissent comme des instruments d'interface qui permettent aux producteurs de mieux valoriser leur production et de bénéficier des avantages liées à la filière. La construction des structures de niveau supérieur doit reposer sur :

- un engagement collectif des membres et des groupes de base par rapport aux actions engagées,

- le développement des compétences propres au sein des organisations rurales;

- le maintien d'une certaine autonomie d'action des organisations rurales de base.

- la légitimité des représentants et des niveaux de représentation;

- le contrôle démocratique des dirigeants par les mandants;

- la justification économique et sociale de chaque niveau d'organisation ou de représentation.

Cependant, de grands progrès restent encore à faire pour que les organisations paysannes puissent maîtriser l'économie de la filière et puissent peser sur les règles de répartition de la valeur ajoutée (même si celles-ci ne semblent pas trop défavorables actuellement aux planteurs)

Cette étude a montré que les dirigeants des organisations rurales ont un rôle important à jouer dans la construction de leur structure. Dans la majorité des cas, le fonctionnement des groupes reflète les caractéristiques du leader (sa vision, la nature de son leadership personnel, ses motivations et ses ambitions...).

Ainsi, parmi les propositions faites dans cette étude, une attention particulière a été accordée à la formation des leaders. Toutefois, si la formation des responsables ne s'accompagne pas d'un appui adapté qui permette à l'organisation de négocier les différentes transformations qui s'imposent à elle sur les plans interne (négocier avec ses membres) et externe (négocier avec la société locale au sein de laquelle elle évolue), l'organisation ne pourra pas atteindre les résultats escomptés.

A ce propos, le renforcement des capacités de négociation des organisations

paysannes ne doit pas viser uniquement la défense des intérêts économiques des producteurs, mais doit permettre de reposer la question globale de la relance de la filière cacao au Cameroun, qui passe aussi par une amélioration des conditions de production (conseil technique et de gestion, crédit agricole, ...), délaissées depuis le déclin de la SODECAO. Une telle stratégie doit mobiliser tous les acteurs privés de la filière mais aussi l'Etat qui doit redéfinir une politique agricole adaptée./.

BIBLIOGRAPHIE.

- Crozier, M., Friedberg, E., 1977,** L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective. Collection Point; Essais n°248. 500P.
- Yung, J.M., Zaslavsky, J., 1990.** Pour une prise en compte des stratégies des producteurs. CCCE; Paris.
- Leplaideur, A., 1985.** Stratégies paysannes autour des systèmes cacaoyers et vivriers en zone centre-sud forestière camerounaise. In Mission économie et sociologie rurale : Etats, développement, paysans. Actes de Vième séminaire d'économie rurale; Montpellier 16/20 Septembre 1985. CIRAD. P74-85.
- Santoir, C., 1992.** Sous l'empire du cacao : étude diachronique de deux terroirs camerounais. Collection à travers champs; ORSTOM. 191P.
- Losch, B., Fusillier, J.L., Dupraz, P., 1991.** Stratégies des producteurs en zone caféière et cacaoyère du cameroon. Quelle adaptation à la crise? In Document systèmes agraires n°12. CIRAD / SAR. 252P.
- Losch, B., Laudié, N., Varlet, F., Ruf, F., 1997.** Politiques publiques et agriculture : une mise en perspective des cas mexicain, camerounais et indonésien. Repère. CIRAD.166P.
- Jacob, J.P., Lavigne Delville, P., 1994.** Les associations paysannes en Afrique : organisation et dynamiques. Karthala, collection « hommes et sociétés ».
- Gentil, D., Mercoiret, M.R., 1991.** « Ya t-il un mouvement paysan en Afrique? » In Revue Tiers-Monde, t xx xxii, n°128 pp 867-886.
- Mercoiret, M.R., 1990.** L'émergence des dynamiques locales, une réponse au désengagement de l'Etat. In séminaire sur l'avenir de l'agriculture des pays du sahel. CIRA / Club du sahel, Montpellier, 34P.
- Mercoiret, M.R., 1992.** Les organisations paysannes du sahel : des réalités très diverses. In les cahiers de la recherche développement. n°31 - 1 CIRAD /SAR.
- Alary, V., Courade G., Janin, P., 1994.** Permanence et flexibilité des cacaoculteurs Béti à l'heure des ajustements. In Le village Camerounais à l'heure de l'ajustement structurel. Karthala. 410 P.
- Alary, V., 1994.** Le concept « d'infériorité de marché » : l'exemple ddu marche arabica camerounais. In Le village Camerounais à l'heure de l'ajustement structurel. Karthala. P. 98 - 111.

Prod'homme, J.P., 1993. Situation et évolution des organisations paysannes et rurales : le Cameroun. 2ème édition, Chaire de sociologie rurale, INA-PG Paris. 78P.

Quivy, R., Van Campenhoudt L., 1995. Manuel de recherche en sciences sociales. 2ème édition, Dunod, Paris. 287 P.

Bachelard, G., 1965, La formation de l'esprit scientifique, Paris, Librairie philosophique J. Vrin.

Ministère de la coopération., 1996. Cameroun : guide d'information. Collection guide d'information. Coopération française

MINAGRI., CCCE.,1990. Restructuration de la SODECAO et reformulation du projet de rehabilitation de la cacaoyère. Tome I, rapport principal. IRAM, Paris.

MINAGRI., CCCE.,1990. Restructuration de la SODECAO et reformulation du projet de rehabilitation de la cacaoyère. Tome II, documents complémentaires. IRAM, Paris.

ICCO., 1998. Quarterly bulletin of cacao statistics, vol xxiv, n°2. Berners Street, London.

ANNEXES.

ANNEXE 1 : Caractéristiques synthétiques (résultats de la pré-enquête exploratoire) des organisations rurales recensées dans la zone d'étude (au 31 Décembre 1997)

N°	Nom de l'OP de niveau 2 ¹	OP de base	Effectif total	Village de l'OP de base	zone d'influence	Partenaire ASPPA	Appui SODECAO	Autre appui	Année de création
1	UGROPLACAM	GICABO	280	BOtombo	Bokito	oui	oui	/	1993
		GICABONG		Bongando					
		GICAK		Kananga					
		GICAKIL		Kilikoto					
2	UGICAVO	GICABOUL	163	/	Bokito	oui	oui	/	
		GICAM		/					
		GICARUB		/					
		GICAT		/					
3	UGICABO	GICAMET	315	Bakoa	Bokito	oui	oui	/	1994
		GICKOBB		Bakoa					
		GICABOU		Bakoa					
		GICABOB		Bakoa					
		GICAB		Bigoule					
		GICAG		Guefigue					
		GICABOK		Bokaga					
		GICABONY		Yorro					
		GICABY		Yorro					
		GICABEC		Begni					
		GICAJEBO		Begni					
4	UGROPALT	8 groupes	370	/	Bokito	oui	oui	/	1994
5	UGICTCHEK	5 groupes	136	Tchecos	Bokito	oui	non	/	1995
6	UGICAVY	3 groupes	131	Yorro	Bokito	Non	oui	/	1997.
7	UGICAB Balamba	4 groupes	485	Balamba	Bafia	Non	Non	/	1997
8	UGICAB Bouraka	12 groupes	500	Bouraka	Bafia	Oui	Non	/	1996
9	UGROPLAY	2 groupes	75	Yambassa	Ombessa	Non	NON	/	1996
10	/	GICDO	45	BOYAGALA	Ombessa	Oui	Oui	/	1993
11	/	Les combattants de la misère	15	Ntui	Ntui	Oui	Non	/	1994

¹ ORGANISATIONS PAYSANNES de niveau = union ou fédération d'ORGANISATIONS PAYSANNES de base.

ANNEXE 2 : CANEVAS D'ENTRETIEN AVEC LES ORGANISATIONS PAYSANNES

A - ORGANISATIONS DE BASE OU FEDERATION

I - Identification de l'organisation

- 1 - Dénomination et sigle
- 2 - Village
- 3 - Statut juridique
- 4 - Date de création
- 5 - Date de légalisation
- 6- Date de début des activités
- 7- Effectif des membres à la création,/ Effectif actuel.

II - Histoire de l'organisation

- 8 - Initiation : par qui ? Quand ? A la suite de quel évènement ? Objectifs de l'organisation au départ, caractéristiques idéologiques (mission à caractère strictement économique, social, philosophique, définition des principes directeurs de l'action...)
- 9 - statut au départ, zone géographique d'activité (superficie), caractéristiques des membres (catégories sociales ou économiques).
- 10 - l'évolution de l'organisation : déterminants externes et internes de cette évolution, justification des mutations. Extension géographique des activités, élargissement des fonctions.
- 11 - Conflits externes et internes : origines, modalités de résolution. Les acteurs ou catégories d'acteurs concernés; Les conséquences.

III - Les activités de l'OP .

- 12 - Les objectifs déclarés / officiels.
- 13 - Inventaire des activités : économiques, sociales, syndicales, politiques. Comment ces activités sont menées ?
- 14 - Quels ont été les actions concrètes menées par l'OP depuis sa création ?

Intitulé	Période	Objectifs	Avec Qui?	Avec quels moyens	Résultats obtenus	Commentaires
1-						
2-						
3-						
4-						

- 15- Quels sont les principaux acquis de l'organisation ?
 - Quelles sont les difficultés rencontrées par l'OP ?
 - Quelle est la démarche mise en oeuvre pour planifier les activités ?
 - Quelles sont les perspectives de l'OP?

IV - L'organisation interne de l'OP

- 16 - Les membres de l'OP.
 - Conditions d'adhésion.
 - Caractéristiques socio-professionnelles : hommes/femmes, adultes/jeunes, agriculteurs /doubles actifs
 - Caractéristiques des membres et des non-membres (systèmes de production, stratégies individuelles...).
 - Déterminer l'intérêt des membres par rapport à la filière et également de l'OP par rapport aux activités des membres (revenus tirés par rapport aux autres cultures, rôle de la culture dans les stratégies des producteurs..).
 - Organigramme de la structure, type de relations fonctions et tâches des différentes structures aux différents niveaux.

- Organisation par-fonction. Pour chaque fonction, caractériser :

Tâches	Niveau d'exécution			
	Membre	OP de base	Niveau 1	Niveau2

17 - Avantages et inconvénients du type de statut juridique adopté : ouverture d'un compte, transactions commerciales, bénéfice de dons etc...

18 - Perception qu'ont les membres de leur organisation : vision du passé, du présent et du futur en référence à l'idéologie, aux objectifs et finalités.

19 - Comment le membre participe à la vie de l'organisation? Partage de responsabilité, degré de connaissance et de maîtrise des objectifs, des actions menées et des résultats. Répartition des responsabilités à différents niveaux. Rémunération des responsables.

20 - Modalités de prise de décision et de contrôle:

- Qui prend quel type de décision ?
- qui rend compte à qui ? Périodicité ? Modalités de préparation des réunions, information des membres, contrôles et sanctions.
- Mécanismes de renouvellement de ces organes.
- Comment s'organise la communication entre les différents niveaux de la structure ? Fréquence, moyens utilisés...

v - La gestion financière de l'OP

21 - Existence ou non d'un système de gestion.

- Origine des outils de gestion. Appropriation par les responsables. connaissance et acceptation de ces outils par les membres.
- Pertinence des instances de gestion. Compétence/choix des responsables.
- Transparence: obligation de compte-rendu; Périodicité; Instance de contrôle; sanctions.
- Ya t-il un contrôle externe?

VI - Appartenance à des structures fédératives.

22 - Date d'adhésion du groupement de base à la structure fédérative.

- Objectifs et conditions de cette adhésion.
- 23 - Quelles sont les activités menées par cette collaboration ?
- + quelles sont les responsabilités dévolues à la structure supérieure dans cette collaboration?
 - + Quelles sont les responsabilités dévolues à l'organisation de base ?
 - + Comment ont été identifiés les termes de cette collaboration ?
- 24 - Comment le groupe de base participe-t-il à la vie de l'organisation fédérative ?
- + A quelles instances participe le groupe de base?
 - + Quel est la justification de ces instances?
 - + Quelles sont les modalités de prise de décision au sein de ces instances?
 - + Quelles sont les fréquences de rencontre de ces instances ?
 - + Quelles sont les modalités de renouvellement de ces instances ?
 - + Comment se fait la communication entre les différents niveaux de la structure (moyens utilisés, efficacité, dispositif, organisation)?

25 - Quels sont les avantages tirés de cette collaboration par l'organisation de base?

26 - Quelles sont les faiblesses perçues de l'organisation et comment pourraient-elles être améliorées ?

27 - Les conflits entre l'organisation de base et la fédération sont-ils fréquents? Sur quoi portent-ils ? Comment sont-ils résolus ?

28 - Quelles sont les perspectives envisagées par cette action; Par quelles actions pourraient-elles s'engager et à quelles conditions ?

VI - Les partenaires de l'OP / relations avec l'extérieur.

29 - Les structures d'appui.

Partenaires de l'OP	Objectifs de l'action	Nature de la collaboration	Période	résultat
Structure étatique ONG OP ou collectivités locales Organismes internationaux				

30 - Comment sont identifiés les besoins en appui ?

31 - Quelles sont les attentes vis à vis de l'extérieur ?

32 - Sous quelles formes les relations sont - elles conclues ?

33 - L'OP est - elle en conflit avec ses partenaires ? Motifs , Modalités de résolution.?

34 - Les partenaires économiques.

Partenaires de l'OP	Objet de la collaboration	Période	résultat
Banques Commerçants. Autres.			

- VIII - Perspectives (membres)

35 - Comment s'est fait le désengagement de l'Etat (transfert de responsabilités, transfert de ressources, compétences..)

36 - Point de vue de l'OP sur cet environnement (modalités du désengagement, situation actuelle,..).

37 - Comment les membres s'adaptent - t -il face à cette situation (actions individuelles, actions collectives ...)

38 - Point de vue sur l'avenir de la filière ?

39 - Quel est l'impact de ces actions sur l'avenir de l'OP ?

40 - Quels types d'actions devraient être en visagées ?

41 - Quelles sont les alliances futures ? Avec qui et pourquoi ?

B - LES RESPONSABLES

42 - Pourquoi le leader s'est -il attribué une telle mission ?

- Quelles étaient au départ les attentes personnelles du leader ? Quel sens donne - il à l'action en commun ? Comment a t - il diffusé ses convictions et convaincu les autres membres ?

43 - Comment est -il devenu leader paysan ?

- Il s'agit d'identifier comment l'individu est passé de la phase projet de mise en place d'une organisation à la phase active.

- Quels ont été les événements révélateurs et fédérateurs de la nécessité d'engager un processus d'action en commun?

- Quelles ont été les premières réalisations marquantes et quel est leur impact réel?

- Nous tenteront également de comprendre la nature et le rôle du leader par rapport à l'organisation paysanne (au centre de tout, catalyseur ...):

. dans la définition du cadre idéologique et stratégique (objectifs, programmes, méthodes...)

. dans la mobilisation de la base (nature de la démarche d'implication)

- Quel a été le rôle joué par le leader dans les phases clés de l'histoire (et événements marquants) de l'OP depuis sa création (temps forts, réussites, problèmes, conflits) ?

44 - Quel est l'importance (atout ou handicap) du statut social du leader (notable, femme, jeune, intellectuel, allogène ...) dans la stimulation du processus et pourquoi? Nous identifierons au préalable les caractéristiques du profil du leader.

45 - Ya t-il renouvellement de leader ? Comment ? Y-a-il émergence de nouveaux leaders ?

43 - Quel est le mode de « rémunération » des leaders? Est -il institutionnalisé ou non?

44 - Bilan et perspectives : Quelles sont les réussites et les échecs de l'OP ? Quelle est l'importance des facteurs clés de ce bilan dans la construction de l'avenir ? Quelles sont les orientations futures de l'OP par rapport aux échecs ? Comment le leader pense - il être perçu par sa base et ses partenaires? Que devra t-il faire pour être plus efficace (s'il s'estime « insuffisant »)?

- Comment le leader voit - il son rôle dans le futur :

- . par rapport à son OP ?
- . Par rapport au mouvement paysan ?
- . par rapport à ses partenaires ?

- Comment voit -il l'amplification du mouvement professionnel agricole et la relève des leaders actuels ?

Annexe 3 : Données sur la commercialisation du cacao dans les organisations enquêtées.

1 - UGICAVY

DATE DE VENTE	QUANTITE (KG)	PRIX	ACHETEURS	MODE DE VENTE
24/09/1997	479	600	NYEMADJO	Gré à gré
08/10/1997	1 487	680	NYEMADJO	Gré à gré
11/10/1997	15 771	670	NYEMADJO	Gré à gré
27/10/1997	8 729	705	NYEMADJO	Gré à gré
19/11/1997	12 882	680	SCPT	Appel d'offre
10/12/1997	26 650	680	SCPT	Appel d'offre
18/12/1997	10 043	720	OLAMCAM	Appel d'offre
30/12/1997	6 668	720	NYEMADJOU	Gré à gré
TOTAL / MOYENNE	82 709	688,35	3	2

N.B. Prix FOB généralement inconnu, non respect des règles du marché par l'acheteur.

2 - UGROPLACAM

DATE DE VENTE	QUANTITE (KG)	PRIX	ACHETEURS	MODE DE VENTE
01/10/1997	3 418	640	NYEMADJO	Appel d'offre
15/11/1997	50 028	690	NYEMADJO	Appel d'offre
17/12/1997	65 445	720	SECO	Appel d'offre
15/01/1998	42 377	753 / 763	NYE. et SCPT	Appel d'offre
TOTAL / MOYENNE	161 268	718,98	3	1

N.B. L'OP s'informe sur les cours des prix FOB (ASPPA ou CICC ou la voix du paysan) et se fixe un objectif de 75 % de ce prix à atteindre. La vente peut être renvoyée si les prix proposés par les acheteurs ne sont pas satisfaisants,

3 - UGICAB / Bouraka.

DATE DE VENTE	QUANTITE (KG)	PRIX	ACHETEURS	MODE DE VENTE
07/10/1997	11 468	660	UTI	Appel d'offre
21/10/1997	42 086	710	UTI	Appel d'offre
04/11/1997	53 706	730	SECO	Appel d'offre
18/11/1997	72 013	690	SECO	Appel d'offre
02/12/1997	114 943	675	SECO	Appel d'offre
16/12/1997	123 490	716	UTI	Appel d'offre
06/01/1998	114 158	765	SECO	Appel d'offre
20/01/1998	49 853	750	SECO	Appel d'offre.
TOTAL / MOYENNE	581 717	716,96	2	1

N.B. L'OP ne s'informe pas sur les prix FOB. Le prix planché est fixé sur la base du prix de la précédente vente. L'importance des quantités mobilisées permet d'atteindre des prix intéressants. Généralement, les ventes ne sont pas renvoyées à cause de l'impatience des membres à entrer en possession de leur argent. Les acheteurs ne respectent pas toujours les règles du marché.

4 - GICDO.

DATE DE VENTE	QUANTITE (KG)	PRIX	ACHETEURS	MODE DE VENTE
30/09/1997	69	600	EBEMA	Gré à gré
14/10/1997	340	685	NYEMADJO	Gré à gré
28/10/1997	4 530	710	SECO	Appel d'offre
11/11/1997	5 966	680	SECO	Appel d'offre
09/12/1997	7 672	670	SECO	Appel d'offre
23/12/1997	5 964	720	SECO	Appel d'offre
06/01/1998	10 178	745	SECO	Appel d'offre
20/01/1998	4 036	735	SECO	Appel d'offre.
TOTAL / MOYENNE	38 755	710,38	3	2

N.B. Le groupe est conscient de la faiblesse des quantités qu'il est capable de mobiliser. La création d'une union d'OP avec d'autres groupes de la localité est en cours. Le groupe n'a aucune connaissance des prix FOB.

Source : Données d'enquête

N.B. La plupart des organisations enquêtées n'enregistre pas les statistiques de leur ventes au cours de l'année; nous nous sommes contenté d'analyser les données de quelques groupes..

Annexe 4 : Production moyenne de cacao en fève au Cameroun.

Années	1988/89	1989/90	1990/91	1991/92	1992/93	1993/94	1994/95	1995/96	1996/97	Prév.1997/98
Production en milliers de tonnes.	129,4	125,7	115	105	97	98	107,9	135	125,4	125

Source: Extrait de ICCCO in Bulletin trimestriel de statistiques du cacao. Vol xxiv; n°2, 1997/98; Page 6.

Annexe 5 : Quantités de cacao exportées au cameroun,

Années	1994/95	1995/96	1996/97	Janv. - Mars 96	Avr. - Juin 96	Juil. - Sept. 96	Oct.- Dec. 96	Janv.-Mars 97	Avr. - Juin 97	Juil.- Sept. 97
Export fève (tonne)	91 990	93 069	95 200	33 994	3 918	2 688	56 695	32 526	982	4 997
Export poudre et tourteaux (tonne)	3 614	3 906	3 060	1 404	1 422	396	684	918	648	810

Source: Extrait de ICCCO in Bulletin trimestriel de statistiques du cacao. Vol xxiv; n°2, 1997/98; Page 9.

Annexe 6 : Valeurs des exportations de cacao au Cameroun en millions de dollars US.

Années	1988/90	1990/91	1991/92	1992/93	1993/94	1994/95	1995/96	1996/97
Export fèves	130,33		102,92	92,46			117,32	111,2
Export produits dérivés.			17,39	8,98	8,86	25,95	29,73	25,03

Source: Extrait de ICCCO in Bulletin trimestriel de statistiques du cacao. Vol xxiv; n°2, 1997/98; Page 9.

Annexe 7 : Cameroun : Zones et production cacaoyères

Récolte	Superficie totale (x 1000 hectares)			Superficie adulte équivalente (SAE) (x 1000 hectares)			Rendements probables (kg/ha.)		Production probable (x 1000 tonnes)			Production effective	Prix au producteur en valeur constante 1990
	Trad.	Hybrid.	Total	Trad.	Hybrid.	Total	Trad.	Hybrid.	Trad.	Hybrid.	Total	(x 1000 tonnes)	Moyenne année civile (Francs CFA/kg)
1965/66	367	0	367	240		240	380		91		91	76	510
1966/67	376	0	376	249		249	333		83		83	86	322
1967/68	384	0	384	257		257	346		89		89	92	367
1968/68	391	0	391	266		266	352		94		94	104	390
1969/69	394	0	394	274		274	365		100		100	108	442
1970/70	396	0	396	280		280	372		104		104	110	473
1971/71	397	0	397	285		285	370		105		105	123	465
1972/72	407	0	407	289		289	366		105		105	107	445
1973/73	407	1	408	292		292	359		105		105	111	417
1974/74	414	2	416	299		299	357		107		107	118	409
1975/75	415	3	418	300		300	358		107		107	96	414
1976/76	403	5	408	291	0	291	359	821	105	0	105	83	420
1977/77	418	7	425	296	0	296	369	843	109	0	110	107	462
1978/78	429	10	439	300	1	301	389	888	117	1	118	111	554
1979/79	438	13	451	304	2	306	397	907	121	2	122	123	597
1980/80	433	16	449	299	3	302	397	907	119	3	122	117	597
1981/82	435	20	455	300	4	304	390	889	117	4	121	122	557
1982/83	409	25	434	283	6	290	380	868	108	6	113	105	511
1983/84	411	31	442	286	9	294	378	863	108	8	115	109	500
1984/85	412	38	450	288	12	300	372	850	107	10	117	120	475
1985/86	408	46	454	286	15	301	380	867	109	13	122	118	509
1986/87	402	51	453	284	19	303	374	853	106	16	122	123	481
1987/88	395	57	452	280	23	303	367	839	103	19	122	133	453
1988/89	388	62	450	275	29	304	359	819	99	23	122	129	418
1989/90	381	67	448	269	35	303	348	795	94	28	121	126	375
1990/91	374	72	445	262	40	302	307	702	81	28	109	115	243
Prévisions													
1991/92	367	76	443	255	47	302	290	661	74	31	105	100	218
1992/93	360	81	441	249	53	302	288	657	72	34	106		192
1993/94	352	86	438	242	58	300	292	665	70	39	109		204
1994/95	345	91	436	235	63	298	306	699	72	44	116		239
1995/96	338	96	434	228	68	296	316	721	72	49	121		265
1996/97	332	101	433	221	73	294	318	726	70	53	123		272
1997/98	325	106	431	215	77	292	316	721	68	56	124		266
1998/99	318	111	429	208	82	290	315	718	65	59	124		264
1999/00	312	116	428	201	86	287	317	724	64	62	126		271
2000/01	305	121	426	195	90	285	322	735	63	66	129		286

Source : LOSCH.,B. (CIRAD/DSA) Juillet 1990.

Annexe 8 : Moyennes mensuelles des prix quotidiens de l'ICCO pour le cacao en fèves

Period	DAILY PRICES (SDRs per tonne) ^{a/}			DAILY PRICES (US dollars per tonne) ^{a/}		
	Average	Highest	Lowest	Average	Highest	Lowest
1988	1176.94	1478.77	914.56	1584.58	2022.25	1178.65
1989	967.44	1182.52	728.24	1241.15	1564.57	948.79
1990	934.20	1184.51	732.17	1268.34	1563.23	957.07
1991	872.36	998.64	748.77	1195.24	1402.86	982.09
1992	780.52	932.03	649.72	1099.49	1326.65	912.35
1993	800.04	1047.45	668.43	1117.22	1448.13	928.40
1994	973.86	1144.89	852.23	1396.09	1652.39	1181.33
1995	945.23	1050.66	856.39	1433.31	1568.62	1335.09
1996	1002.98	1093.82	897.32	1455.69	1572.89	1313.15
1997	1177.06	1360.21	956.58	1618.75	1834.68	1322.59
1994						
October	979.96	1004.42	960.48	1447.96	1497.14	1411.61
November	976.37	1004.28	922.04	1436.98	1467.82	1346.41
December	963.77	995.87	929.42	1399.39	1446.04	1348.58
1995						
January	1001.95	1021.89	969.40	1468.82	1504.70	1411.14
February	1021.73	1050.66	985.82	1510.44	1568.62	1444.07
March	967.01	1041.09	915.55	1484.94	1568.46	1425.18
April	931.98	974.20	898.62	1469.20	1532.44	1413.02
May	927.97	962.77	896.87	1445.35	1512.09	1397.31
June	919.10	954.68	890.59	1437.17	1477.55	1395.94
July	875.66	910.84	856.39	1364.01	1429.73	1335.09
August	935.64	974.12	872.65	1412.98	1453.25	1357.55
September	941.45	963.99	924.25	1396.90	1436.74	1370.47
October	930.80	954.51	908.99	1394.58	1435.34	1358.34
November	961.10	980.46	939.36	1436.56	1469.83	1396.03
December	928.39	945.79	906.13	1378.81	1406.35	1347.73
1996						
January	919.34	939.43	903.22	1349.54	1370.44	1331.62
February	934.46	965.39	922.60	1369.84	1414.81	1348.07
March	915.72	974.80	897.32	1338.60	1424.39	1313.15
April	1003.98	1047.44	970.13	1456.28	1522.33	1414.84
May	1054.95	1080.72	1036.86	1524.02	1561.00	1499.00
June	1065.62	1093.82	1033.91	1537.57	1572.89	1492.43
July	1031.71	1073.32	989.08	1495.68	1544.32	1445.99
August	1028.54	1066.47	995.22	1499.88	1553.03	1455.91
September	1019.44	1037.90	998.41	1476.28	1497.05	1452.44
October	1025.91	1044.74	1010.04	1476.98	1501.18	1452.90
November	1011.02	1046.08	975.27	1469.28	1514.89	1419.26
December	1025.08	1045.37	1010.48	1474.38	1500.06	1450.24
1997						
January	1008.77	1028.48	974.51	1428.48	1481.16	1365.20
February	991.56	1023.07	956.98	1372.74	1422.95	1322.59
March	1105.76	1152.37	1017.02	1523.64	1587.35	1407.31
April	1145.40	1178.68	1101.00	1571.01	1635.71	1506.75
May	1132.49	1156.14	1112.85	1568.30	1607.94	1518.49
June	1214.30	1309.30	1116.32	1688.33	1817.49	1547.51
July	1217.76	1322.76	1171.28	1677.27	1834.68	1605.82
August	1220.05	1341.31	1162.42	1652.12	1828.98	1567.86
September	1301.49	1332.82	1268.34	1769.74	1809.98	1725.41
October	1271.03	1322.46	1223.09	1741.38	1808.58	1682.35
November	1233.23	1248.90	1217.42	1694.76	1725.24	1662.89
December	1282.90	1360.21	1220.90	1737.24	1833.74	1657.63
1998						
January	1241.82	1274.50	1213.52	1668.14	1722.74	1624.06
February	1215.46	1255.82	1168.93	1640.83	1695.64	1583.81
March	1278.99	1315.38	1246.20	1719.21	1765.63	1673.59

Notes: a/ The daily price for cocoa beans is the average of the quotations of the nearest three active future trading months on the London Cocoa Terminal Market and on the New York Coffee, Sugar and Cocoa Exchange at the time of the London close. The London prices are converted into United States dollars per tonne by using the current six-month forward rate of exchange in London at closing time. The United States dollar-denominated average of the London and New York prices is converted into its SDR equivalent at the appropriate daily official United States dollar/SDR exchange rate published by the International Monetary Fund. The time for shift to the next three-month period is the fifteenth of the month preceding the nearest active maturing month.

Notes: Pour les notes, voir page 57.

Notas: Véanse notas en la página 58.

Примечания: Сноски см. стр. 59.

Annexe 9 : Prix quotidiens de l'ICCO pour le cacao en fèves, avril 1997 - mars 1998

Date	Apr 1997	May 1997	Jun 1997	Jul 1997	Aug 1997	Sep 1997	Oct 1997	Nov 1997	Dec 1997	Jan 1998	Feb 1998	Mar 1998
DAILY PRICES (SDRs per tonne) a/												
1	1150.15	1112.85	-	1322.76	1206.48	1327.37	1293.85	-	1220.90	-	-	-
2	1178.68	1114.03	1145.95	1266.80	-	1332.82	1288.34	-	1224.72	-	1228.83	1255.37
3	1173.72	-	1140.45	1203.24	-	1320.52	1308.45	1222.56	1234.35	-	1244.83	1249.44
4	1171.34	-	1119.44	1214.89	1200.91	1329.59	-	1219.94	1228.87	-	1235.17	1263.13
5	-	1117.43	1116.32	-	1185.87	1314.60	-	1239.85	1247.24	1261.94	1199.07	1263.08
6	-	1118.41	1118.90	-	1171.20	-	1304.32	1244.97	-	1253.14	1211.41	1272.98
7	1119.94	1132.90	-	1212.80	1166.02	-	1319.62	1235.51	-	1267.65	-	-
8	1101.96	1123.29	-	1220.23	1171.83	1291.97	1322.46	-	1265.35	1261.19	-	-
9	1101.00	1126.94	1118.30	1236.76	-	1303.37	1310.59	-	1267.51	1243.70	1183.42	1253.45
10	1125.49	-	1127.16	1240.73	-	1299.32	1298.84	1243.79	1283.09	-	1178.63	1246.20
11	1139.25	-	1137.20	1229.04	1176.71	1268.34	-	1248.58	1333.06	-	1187.28	1253.79
12	-	1126.19	1192.22	-	1185.10	1277.21	-	1241.82	1346.67	1218.75	1168.93	1279.48
13	-	1124.76	1238.10	-	1175.85	-	1289.35	1243.26	-	1213.52	1182.81	1292.92
14	1137.32	1119.22	-	1227.00	1162.42	-	1270.02	1242.09	-	1216.99	-	-
15	1161.22	1140.71	-	1234.01	1194.16	1273.71	1273.88	-	1360.21	1223.02	-	-
16	1147.67	1132.99	1253.14	1238.46	-	1311.50	1268.75	-	1322.97	1220.86	1209.72	1278.76
17	1161.05	-	1243.41	1213.46	-	1295.95	1277.46	1248.90	1309.04	-	1221.19	1287.66
18	1154.91	-	1250.91	1209.27	1204.17	1295.49	-	1228.86	1310.97	-	1225.60	1285.37
19	-	1144.84	1262.30	-	1212.82	1291.99	-	1236.93	1314.95	1236.17	1227.78	1285.84
20	-	1140.07	1255.63	-	1226.38	-	1274.16	1236.64	-	1252.93	1215.45	1300.04
21	1140.19	1146.07	-	1185.97	1257.50	-	1253.80	1225.00	-	1246.89	-	-
22	1147.82	1140.82	-	1171.28	1242.59	1286.70	1247.51	-	1268.09	1246.20	-	-
23	1153.88	1137.76	1289.72	1186.43	-	1292.58	1243.80	-	1283.54	1244.11	1219.27	1315.38
24	1158.74	-	1303.65	1187.77	-	1300.11	1233.65	1222.90	1288.11	-	1228.29	1295.53
25	1168.72	-	1282.89	1191.44	1261.31	1323.00	-	1217.42	-	-	1236.24	1295.04
26	-	-	1294.43	-	1276.31	1296.57	-	1223.55	-	1236.44	1249.49	1293.07
27	-	1133.99	1300.81	-	1285.31	-	1229.31	1219.29	-	1252.69	1255.82	1295.54
28	1161.62	1141.15	-	1198.95	1316.72	-	1223.09	1222.71	-	1274.50	-	-
29	1125.42	1156.14	-	1200.79	1341.31	1305.96	1245.37	-	1275.26	1240.45	-	-
30	1118.80	1151.71	1309.30	1211.20	-	1294.03	1223.99	-	1271.36	1225.32	-	1280.76
31	-	-	-	1205.31	-	-	1233.15	-	1284.68	-	-	1294.97
Average	1145.40	1132.49	1214.30	1217.76	1220.05	1301.49	1271.03	1233.23	1282.90	1241.82	1215.46	1278.99
Highest	1178.68	1156.14	1309.30	1322.76	1341.31	1332.82	1322.46	1248.90	1360.21	1274.50	1255.82	1315.38
Lowest	1101.00	1112.85	1116.32	1171.28	1162.42	1268.34	1223.09	1217.42	1220.90	1213.52	1168.93	1246.20

DAILY PRICES (US dollars per tonne) a/												
1	1593.86	1518.49	-	1834.68	1634.61	1809.98	1768.61	-	1657.63	-	-	-
2	1635.71	1519.31	1588.68	1757.87	-	1801.13	1759.16	-	1665.55	-	1651.17	1699.17
3	1627.98	-	1582.51	1669.97	-	1783.06	1779.76	1686.08	1676.98	-	1679.27	1686.29
4	1620.41	-	1549.01	1686.15	1619.99	1797.22	-	1686.36	1667.86	-	1670.18	1705.03
5	-	1523.66	1547.51	-	1598.30	1776.90	-	1708.78	1690.94	1689.43	1631.11	1704.16
6	-	1529.32	1547.70	-	1570.95	-	1782.33	1715.59	-	1671.43	1644.19	1709.89
7	1539.13	1552.61	-	1692.23	1567.86	-	1805.39	1710.26	-	1692.25	-	-
8	1508.52	1542.63	-	1699.77	1578.07	1749.27	1808.58	-	1706.96	1682.07	-	-
9	1506.75	1554.02	1559.40	1719.68	-	1768.16	1794.62	-	1710.19	1664.79	1600.95	1682.71
10	1541.12	-	1574.41	1726.78	-	1763.06	1785.32	1715.43	1735.86	-	1594.44	1673.59
11	1557.99	-	1589.70	1706.70	1593.54	1725.41	-	1725.24	1804.88	-	1602.53	1680.32
12	-	1561.17	1657.65	-	1602.01	1738.14	-	1713.66	1826.85	1629.21	1583.81	1715.82
13	-	1558.15	1718.23	-	1590.43	-	1772.28	1712.82	-	1624.06	1596.18	1738.22
14	1554.23	1551.04	-	1694.52	1576.86	-	1739.58	1704.61	-	1628.34	-	-
15	1585.17	1593.67	-	1701.98	1614.31	1740.39	1743.46	-	1833.74	1637.88	-	-
16	1568.82	1578.76	1740.23	1704.08	-	1787.84	1741.36	-	1782.20	1637.90	1632.49	1719.88
17	1587.43	-	1727.42	1666.49	-	1766.59	1749.86	1713.76	1781.80	-	1647.84	1732.71
18	1581.82	-	1741.31	1661.92	1637.61	1767.37	-	1689.15	1777.81	-	1650.54	1727.90
19	-	1593.26	1756.50	-	1643.62	1757.46	-	1695.11	1786.56	1658.44	1655.07	1727.16
20	-	1595.32	1744.80	-	1657.49	-	1738.79	1697.93	-	1677.52	1636.02	1743.69
21	1565.94	1606.97	-	1630.99	1697.94	-	1714.17	1678.04	-	1672.71	-	-
22	1574.75	1591.90	-	1605.82	1689.64	1744.90	1700.52	-	1714.21	1682.45	-	-
23	1581.03	1586.78	1792.52	1625.32	-	1754.04	1697.09	-	1737.47	1684.59	1638.81	1765.63
24	1584.60	-	1815.63	1625.65	-	1773.56	1682.35	1677.22	1745.93	-	1656.20	1739.97
25	1600.21	-	1789.17	1626.32	1711.99	1804.46	-	1665.96	-	-	1669.70	1739.47
26	-	-	1804.54	-	1741.19	1774.45	-	1668.70	-	1681.82	1680.56	1739.37
27	-	1578.19	1810.62	-	1748.82	-	1682.51	1662.89	-	1699.02	1695.64	1745.49
28	1584.10	1588.08	-	1630.02	1790.34	-	1689.51	1667.56	-	1722.74	-	-
29	1534.89	1607.94	-	1632.33	1828.98	1784.38	1716.62	-	1728.17	1677.79	-	-
30	1527.75	1602.94	1817.49	1640.30	-	1766.62	1693.76	-	1717.11	1648.50	-	1716.27
31	-	-	-	1637.56	-	-	1706.21	-	1733.35	-	-	1729.93
Average	1571.01	1568.30	1688.33	1677.27	1652.12	1769.75	1741.38	1694.76	1737.24	1668.14	1640.83	1719.21
Highest	1635.71	1607.94	1817.49	1834.68	1828.98	1809.98	1808.58	1725.24	1833.74	1722.74	1695.64	1765.63
Lowest	1506.75	1518.49	1547.51	1605.82	1567.86	1725.41	1682.35	1662.89	1657.63	1624.06	1583.81	1673.59

Note: For notes, see page 56.

Notas: Véanse notas en la pág 58.

Notes: Pour les notes, voir page 57.

Примечания: Сноски см. стр. 59.

Annexe 10 : Moyennes mensuelles et annuelles des prix quotidiens pour le cacao en fèves, janvier 1971 - mars 1998

Year	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Average
US cents/lb ^{a/}													
1971	27.23	25.48	24.47	24.76	23.16	24.04	25.89	26.91	25.00	22.47	21.96	21.79	24.43
1972	24.26	24.94	26.12	26.37	27.87	28.19	29.24	31.04	32.85	33.02	32.51	33.37	29.15
1973	32.47	33.87	38.30	42.73	53.03	58.02	70.30	64.22	60.25	58.72	51.87	51.74	51.29
1974	50.89	58.38	67.39	82.60	82.71	70.28	71.67	73.48	72.35	79.18	75.59	64.36	70.74
1975	67.19	67.84	62.64	56.20	48.01	44.90	52.85	53.25	52.47	56.70	55.99	59.83	56.49
1976	63.70	65.04	64.17	74.32	80.20	87.26	88.75	96.23	108.41	117.39	132.67	134.92	92.76
1977	156.45	173.15	182.92	162.66	171.53	192.84	197.84	180.02	174.65	167.48	157.87	144.87	171.86
1978	135.08	128.14	153.35	156.10	142.19	135.68	143.47	152.43	170.09	173.57	182.77	179.03	154.33
1979	165.77	158.85	154.02	147.29	152.32	157.82	147.47	142.18	146.13	138.72	136.77	144.52	149.32
1980	143.63	146.78	140.18	131.97	117.24	113.27	111.77	104.85	108.20	104.54	98.57	95.70	118.06
1981	94.94	92.57	95.97	95.69	87.68	75.31	92.91	101.92	106.01	98.55	93.28	95.46	94.19
1982	99.25	94.67	88.35	79.17	77.79	71.29	71.59	70.74	76.48	74.29	69.91	74.55	79.01
1983	80.93	88.10	84.34	85.15	93.67	104.22	104.45	104.46	96.98	95.00	100.68	115.25	96.10
1984	118.93	113.28	115.04	115.05	121.45	112.72	100.54	100.41	104.83	102.39	102.29	97.09	108.67
1985	100.68	103.12	101.26	101.64	96.57	94.88	100.24	103.21	106.24	107.19	104.22	107.93	102.27
1986	105.40	100.63	95.58	90.25	86.44	86.48	91.74	93.79	100.08	94.03	91.65	89.65	93.81
1987	89.66	88.83	91.16	93.88	93.82	90.74	95.93	91.70	90.16	86.73	87.91	86.05	90.55
1988	89.50	81.60	76.44	74.80	77.42	73.67	72.95	65.67	56.21	59.16	66.96	68.12	71.88
1989	65.17	67.23	63.90	58.57	54.78	56.80	61.02	58.29	51.75	48.25	45.79	44.01	56.30
1990	45.12	46.56	51.32	60.58	65.61	60.08	61.04	58.53	62.21	59.31	61.32	58.69	57.53
1991	56.36	55.10	54.90	51.97	48.18	47.21	46.75	51.66	57.80	58.97	59.68	61.99	54.21
1992	58.17	54.10	51.19	47.37	45.15	43.66	50.00	53.43	51.03	48.58	48.80	46.98	49.87
1993	46.97	45.22	44.24	45.92	45.24	44.78	48.10	49.76	57.51	58.63	60.29	61.47	50.68
1994	57.33	55.74	59.29	56.36	62.50	66.18	70.41	70.37	67.40	65.68	65.18	63.48	63.33
1995	66.63	68.51	67.36	66.64	65.56	65.19	61.87	64.09	63.36	63.26	65.16	62.54	65.01
1996	61.21	62.14	60.72	66.06	69.13	69.74	67.84	68.03	66.96	67.00	66.65	66.88	66.03
1997	64.80	62.27	69.11	71.26	71.14	76.58	76.08	74.94	80.27	78.99	76.87	78.80	73.43
1998	75.67	74.43	77.98										
SDRs per tonne ^{b/}													
1971	600.3	561.7	539.5	545.9	510.6	530.0	570.8	593.3	551.2	495.4	484.1	463.5	537.2
1972	492.6	506.4	530.4	535.5	565.9	572.4	593.7	630.3	667.0	670.5	660.1	677.6	591.9
1973	659.3	642.2	699.9	780.9	969.1	1060.3	1284.7	1173.6	1101.1	1073.1	947.9	945.5	944.8
1974	930.0	1066.9	1231.5	1509.5	1511.5	1284.4	1308.7	1356.8	1345.7	1464.1	1387.1	1169.1	1297.1
1975	1201.6	1201.3	1101.4	997.9	849.3	794.1	960.2	987.6	982.2	1060.5	1046.8	1126.2	1025.8
1976	1198.4	1225.9	1222.0	1422.9	1540.0	1681.9	1708.6	1847.2	2071.7	2241.1	2534.4	2573.6	1772.3
1977	2980.6	3304.0	3483.8	3090.1	3254.9	3658.0	3718.6	3402.1	3315.7	3149.3	2943.4	2659.4	3246.7
1978	2453.4	2318.9	2749.0	2791.8	2576.1	2432.3	2531.9	2645.0	2944.1	2886.7	3135.7	3073.1	2711.5
1979	2827.3	2720.0	2638.5	2541.2	2642.7	2724.5	2495.1	2410.9	2469.6	2355.2	2330.4	2428.1	2548.6
1980	2398.2	2464.4	2419.8	2295.8	1981.3	1891.1	1856.1	1760.3	1809.4	1761.7	1693.8	1664.9	1999.7
1981	1650.8	1656.2	1722.5	1743.1	1639.9	1435.8	1803.6	2002.0	2044.0	1882.7	1763.7	1808.2	1762.7
1982	1897.2	1842.3	1733.7	1565.3	1511.3	1426.1	1446.0	1435.3	1561.5	1528.8	1444.4	1502.2	1574.5
1983	1621.9	1781.8	1713.0	1734.6	1907.5	2149.5	2166.4	2193.4	2034.5	1971.6	2110.3	2436.7	1985.1
1984	2531.3	2385.9	2383.7	2399.3	2572.0	2390.2	2172.9	2178.1	2310.9	2273.7	2249.3	2167.6	2334.6
1985	2275.2	2363.8	2316.6	2262.6	2151.4	2098.0	2166.7	2201.8	2277.7	2218.6	2127.4	2183.5	2220.3
1986	2116.67	1965.21	1833.83	1729.81	1629.78	1636.95	1700.28	1710.97	1823.30	1710.66	1686.01	1637.44	1765.08
1987	1578.81	1551.68	1583.25	1602.32	1585.42	1555.12	1666.16	1592.50	1539.23	1476.22	1436.24	1371.68	1544.89
1988	1432.78	1327.07	1228.86	1193.58	1240.03	1206.10	1232.26	1120.45	957.85	988.18	1088.31	1107.75	1176.94
1989	1084.77	1125.82	1079.40	993.44	953.51	1009.37	1057.99	1018.03	915.07	836.12	790.40	745.39	967.44
1990	754.41	773.83	869.31	1026.43	1097.13	1007.69	1001.36	936.66	986.34	915.55	935.59	906.10	934.20
1991	873.57	843.28	875.36	847.83	790.64	788.91	779.73	852.69	941.27	954.45	950.07	970.55	872.36
1992	909.96	857.80	826.20	761.76	717.22	681.72	763.53	808.71	771.52	746.27	775.74	745.81	780.52
1993	752.03	726.65	706.46	716.39	704.54	700.44	762.78	782.63	894.39	918.33	956.89	978.97	800.04
1994	920.06	885.47	932.44	884.83	973.96	1022.21	1065.36	1066.57	1015.37	979.96	976.37	963.77	973.86
1995	1001.95	1021.73	967.01	931.98	927.97	919.10	875.66	935.64	941.45	930.80	961.10	928.39	945.23
1996	919.34	934.46	915.72	1003.98	1054.95	1065.62	1031.71	1028.54	1019.44	1025.91	1011.02	1025.08	1002.98
1997	1008.77	991.56	1105.76	1145.40	1132.49	1214.30	1217.76	1220.05	1301.49	1271.03	1233.23	1282.90	1177.06
1998	1241.82	1215.46	1278.99										

Note: a/ The daily price for cocoa beans is the average of the quotations of the nearest three active future trading months on the London Cocoa Terminal Market and on the New York Coffee, Sugar and Cocoa Exchange at the time of the London close. The London prices are converted into United States dollars per tonne by using the current six-month forward rate of exchange in London at closing time. The time of shift to the next three-month period is the fifteenth of the month preceding the nearest active maturing month.

b/ The United States dollar-denominated average of the London and New York prices is converted into SDR equivalent at the appropriate daily official United States dollar/SDR exchange rate published by the International Monetary Fund. Estimates for the years 1971 to 1985, shown in italics, are calculated using the monthly averages of United States dollar/SDR exchange rate.

Notes: Pour les notes, voir page 57.

Notas: Véanse notas en la pág 58.

Примечания: Сноски см. стр. 59.

Annexe 11 : Cacao en fèves: série de prix d'intérêt international, Londres et New York, janvier 1975 - mars 1998

Year	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Average
LONDON TERMINAL MARKET													
Spot Ghana g/ (£/tonne)													
1975	758.7	743.9	731.1	626.6	549.9	554.5	675.2	728.5	768.8	762.3	739.2	795.9	702.9
1976	767.3	783.3	808.7	993.1	1142.9	1373.1	1352.6	1454.6	1646.7	1817.9	2081.7	2117.3	1361.6
1977	2316.5	2512.7	2657.3	2481.0	2869.2	3251.8	3360.4	3176.2	3363.6	3253.3	3234.5	2517.4	2916.2
1978	1781.8	1633.1	2006.9	2113.8	1954.1	1838.7	1832.9	1879.2	2028.8	2015.3	2148.1	2092.4	1943.8
1979	1926.5	1850.0	1783.1	1692.7	1764.9	1766.4	1550.4	1498.1	1548.8	1569.9	1587.7	1628.6	1680.6
1980	1575.1	1524.4	1464.4	1354.5	1217.2	1175.1	1187.5	1094.5	1089.2	1042.1	969.0	958.0	1220.9
1981	951.0	966.4	1012.3	1068.2	1009.1	934.5	1189.8	1289.8	1343.7	1274.7	1182.6	1199.2	1118.4
1982	1209.0	1194.1	1110.1	998.7	967.7	907.2	910.2	914.1	999.7	1001.3	994.3	1085.1	1024.3
1983	1228.5	1355.5	1335.9	1303.2	1403.5	1569.0	1600.8	1636.4	1514.5	1519.0	1620.4	1918.7	1500.5
1984	2030.8	1859.3	1832.2	1882.8	2068.7	2038.2	1873.6	2046.4	2338.9	2160.7	2167.8	2161.3	2038.4
1985	2323.6	2288.8	2193.6	2007.8	1881.1	1888.7	1872.2	1836.3	1933.1	1935.5	1900.5	1964.4	2002.1
1986	1957.3	1786.7	1650.0	1537.8	1425.3	1407.5	1474.7	1499.0	1581.6	1554.5	1516.9	1440.8	1569.3
1987	1399.8	1351.2	1336.3	1343.6	1304.4	1314.3	1422.2	1331.7	1270.0	1231.8	1164.9	1128.0	1299.9
1988	1206.0	1133.2	1040.0	997.8	1043.6	1074.3	1171.8	1193.8	1126.2	1200.1	1253.9	1142.9	1132.0
1989	1067.2	1063.8	1056.7	894.6	812.4	891.6	929.3	919.6	866.3	785.3	750.6	707.7	895.4
1990	685.2	686.9	788.6	905.2	957.9	851.0	825.7	747.4	793.6	727.0	725.4	712.4	783.9
1991	688.9	657.9	721.4	691.4	649.1	653.8	641.9	682.3	752.3	792.4	762.7	770.4	705.4
1992	745.7	717.9	698.0	639.2	593.1	566.4	647.9	669.4	678.3	717.8	772.7	755.2	683.5
1993	778.4	798.7	773.3	753.4	728.6	749.3	786.0	792.1	915.0	989.0	1024.0	1037.5	843.8
1994	963.1	939.5	981.6	923.6	991.0	1027.2	1086.4	1072.0	1003.4	960.5	976.2	1006.7	994.3
1995	1034.5	1061.9	1011.2	965.8	967.7	948.1	888.3	952.5	950.3	936.6	951.6	925.0	966.1
1996	935.1	940.4	942.2	1038.0	1104.1	1084.0	1020.6	1029.3	988.5	981.1	924.0	906.2	991.1
1997	902.0	874.6	1007.5	1036.4	1018.1	1096.6	1051.0	1088.9	1144.7	1123.3	1053.7	1080.6	1039.8
1998	1053.2	1033.4	1098.9										
Futures h/ (£/tonne)													
1975	676.2	666.9	610.8	555.1	481.9	461.5	558.3	579.7	574.5	629.9	626.9	677.8	591.6
1976	715.8	729.6	750.4	916.3	1013.6	1132.4	1145.1	1243.2	1460.9	1691.2	1893.6	1876.6	1214.1
1977	2130.9	2352.6	2453.5	2165.6	2296.5	2579.1	2663.5	2398.0	2288.1	2166.0	1979.9	1787.5	2271.8
1978	1579.3	1485.0	1809.1	1927.5	1799.5	1694.9	1731.1	1787.5	1983.3	1970.4	2113.9	2051.8	1827.8
1979	1868.7	1792.2	1711.2	1611.7	1675.4	1700.3	1499.5	1456.5	1514.1	1461.0	1458.3	1496.1	1603.8
1980	1458.9	1457.5	1432.8	1347.1	1180.3	1130.1	1094.4	1030.3	1034.7	993.5	937.2	914.9	1167.6
1981	883.5	896.9	953.9	972.0	926.8	859.9	1104.1	1245.0	1305.0	1221.0	1131.7	1149.8	1054.1
1982	1200.7	1174.4	1114.9	1019.8	984.4	928.3	943.0	939.5	1017.4	1004.7	988.1	1060.4	1031.3
1983	1197.5	1324.1	1305.3	1270.5	1368.7	1537.3	1564.8	1586.1	1474.7	1448.1	1548.3	1817.2	1453.6
1984	1917.7	1778.6	1770.5	1806.2	1959.1	1851.8	1722.5	1728.5	1870.4	1889.5	1864.7	1852.6	1834.3
1985	2043.5	2181.6	2065.0	1885.6	1788.7	1726.6	1697.5	1731.1	1799.3	1759.2	1692.7	1747.4	1843.2
1986	1742.7	1654.1	1523.2	1404.6	1325.0	1333.7	1411.9	1467.8	1582.1	1540.0	1507.9	1460.2	1496.1
1987	1391.7	1357.6	1327.5	1330.2	1293.1	1281.5	1365.0	1318.0	1256.6	1194.9	1137.4	1083.2	1278.1
1988	1144.2	1073.2	964.8	916.5	947.3	947.6	978.8	891.8	774.2	783.9	853.6	861.8	928.1
1989	841.6	861.9	841.8	786.1	765.9	853.4	881.3	860.1	780.5	723.6	690.0	650.5	794.7
1990	642.2	644.8	740.4	865.8	918.1	826.2	794.8	728.6	779.7	716.9	730.5	713.2	758.6
1991	681.9	653.6	697.1	686.8	647.4	659.7	653.8	707.6	773.1	792.5	780.8	794.6	710.7
1992	754.9	716.3	698.3	638.7	591.7	562.0	623.4	657.5	659.3	694.6	746.7	708.5	671.0
1993	717.4	739.6	713.2	701.9	690.5	703.2	761.3	791.1	898.5	945.7	987.2	987.5	803.1
1994	917.1	903.3	942.9	898.9	972.6	1013.3	1067.1	1070.6	1016.1	970.8	971.4	963.8	975.7
1995	997.6	1025.5	994.6	975.5	973.4	962.1	909.3	950.4	945.7	931.8	964.8	941.6	964.4
1996	926.2	936.4	928.0	1024.6	1090.9	1074.0	1020.0	1023.3	999.7	982.6	936.0	935.7	989.8
1997	905.4	891.7	1003.1	1028.1	1021.7	1087.3	1055.7	1079.3	1155.1	1116.8	1052.7	1093.8	1040.9
1998	1063.4	1045.0	1084.8										
NEW YORK COFFEE, SUGAR AND COCOA EXCHANGE													
Futures g/ (US cents/lb)													
1975	64.1	65.3	60.2	54.2	46.7	43.2	51.2	52.1	51.5	55.9	55.0	58.9	54.9
1976	63.0	64.3	63.6	73.6	79.4	86.6	87.8	95.2	107.4	117.1	131.9	133.7	92.0
1977	154.5	170.5	180.9	159.4	167.0	188.4	192.0	173.0	168.8	159.9	151.9	139.8	167.2
1978	131.1	125.8	150.0	151.4	137.9	132.4	140.1	149.4	166.5	170.2	179.5	175.0	150.8
1979	163.0	156.7	150.8	143.9	149.3	154.6	143.3	138.2	142.4	135.1	133.2	141.0	146.0
1980	138.9	143.7	136.8	128.4	113.8	110.1	108.5	101.2	105.1	101.0	95.0	92.5	114.6
1981	92.1	89.9	93.9	93.4	84.8	72.0	89.8	98.6	102.9	94.8	89.4	92.2	91.2
1982	95.8	90.3	84.6	75.9	74.1	67.6	68.0	67.3	73.2	70.8	66.4	71.1	75.4
1983	77.3	84.8	81.0	81.8	90.3	100.5	100.3	100.7	93.5	91.4	97.3	111.5	92.5
1984	115.1	109.9	112.1	112.2	118.0	108.2	97.3	97.0	102.3	99.8	99.5	94.5	105.5
1985	98.2	99.8	98.5	98.7	93.6	91.5	96.2	99.1	102.5	102.5	99.5	103.2	98.6
1986	100.7	96.3	91.8	86.4	82.7	82.8	88.4	90.2	96.7	90.8	88.2	86.3	90.1
1987	86.3	85.4	87.9	90.5	90.4	87.5	93.2	89.1	87.5	84.1	84.8	82.7	87.5
1988	86.4	78.6	73.5	72.0	74.8	71.5	71.1	63.5	54.2	57.5	64.9	66.1	69.5
1989	63.7	66.8	63.1	57.3	53.9	54.9	58.6	55.8	49.2	45.9	43.8	42.4	54.6
1990	43.6	45.0	49.8	58.3	63.5	58.1	58.9	56.2	60.0	57.0	59.1	56.5	55.5
1991	54.6	53.6	53.5	50.8	46.9	46.1	45.6	50.5	56.4	57.4	58.0	60.0	52.8
1992	56.2	52.1	49.4	45.4	43.1	41.3	47.5	50.8	48.4	46.0	46.6	44.9	47.6
1993	44.8	42.8	41.8	43.3	42.6	42.0	45.1	46.6	53.5	53.4	54.9	56.7	47.3
1994	53.1	51.3	55.1	52.5	58.8	62.4	66.1	66.1	62.9	60.8	60.5	58.8	59.0
1995	62.1	64.1	62.7	62.3	61.3	61.1	58.3	61.0	60.1	60.1	62.2	59.5	61.2
1996	58.4	59.3	57.4	61.9	63.5	64.4	63.8	64.1	63.2	63.5	63.0	63.4	62.2
1997	61.7	59.1	65.3	66.7	66.8	72.4	72.7	71.9	77.2	75.9	73.8	76.0	70.0
1998	73.2	71.8	74.9										

Notes: For notes, see page 56.

Notas: Véanse notas en la pág 58.

Notes: Pour les notes, voir page 57.

Примечания: Сноски см. стр. 59.

Annexe 12 : Cameroun: Destination des exportations, 1994/95 - 1996/97

Country	1994/95	1995/96	1996/97	Jan-Mar 1996	Apr-Jun 1996	Jul-Sep 1996	Oct-Dec 1996	Jan-Mar 1997	Apr-Jun 1997	Jul-Sep 1997	
(tonnes)											
Summary data											
PRODUCTION	107900	135000	125400								
GRINDINGS	17600	24600	25000								
Net exports of cocoa:											
Beans	91990	93069	95200	33994	3918	2688	56695	32526	982	4997	
Butter	3425	3823	2859	1190	577	840	991	1080	788	-	
Powder and Cake	3614	3906	3060	1404	1422	396	684	918	648	810	
Paste/liquor	6197	11034	10207	2700	2160	3600	3078	3545	1053	2531	
Net exports of cocoa in beans equivalent	108556	116555	115372	40608	9063	8772	62668	39477	4111	9117	
GROSS EXPORTS OF COCOA BEANS											
France	m	3654	2608	400	-	100	1806	802	-	-	
Germany	m	-	150	-	-	-	-	150	-	-	
Japan	m	25	100	-	25	-	100	-	-	-	
Netherlands	m	85828	83549	30950	3577	2588	49825	28319	570	4835	
Spain	m	1455	2485	838	316	-	976	1179	312	18	
United Kingdom	m	1605	2847	1605	-	-	1179	1524	-	144	
Others	m	502	3461	201	-	-	2809	552	100	-	
Total		91990	93069	95200	33994	3918	2688	56695	32526	982	4997
GROSS EXPORTS OF COCOA BUTTER											
France	m	3425	3823	2859	1190	577	840	991	1080	788	-
Total		3425	3823	2859	1190	577	840	991	1080	788	-
GROSS EXPORTS OF COCOA POWDER AND CAKE											
France	m	378	198	1188	-	-	-	378	378	432	
United States		3236	3690	1800	1404	1422	378	684	540	306	
Others		-	18	72	-	-	18	-	-	72	
Total		3614	3906	3060	1404	1422	396	684	918	648	810
GROSS EXPORTS OF COCOA PASTE/LIQUOR											
France	m	2952	7938	7700	1548	1080	2970	1908	2465	796	2531
Netherlands	m	3240	3096	2507	1152	1080	630	1170	1080	257	-
Others		5	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total		6197	11034	10207	2700	2160	3600	3078	3545	1053	2531



UNION DES GROUPEMENTS DES PLANTEURS DE CACAO MANAKAGNA (UGROPLACAM)

Kilikoto, le

Réf. :

Réf. :

Objet :

COMMUNIQUE D'APPEL D'OFFRE

Le délégué de l'union des groupements des planteurs de cacao MANAKAGNA « UGROPLACAM » informe à tous les exportateurs de cacao qu'un grand marché se tiendra au sein de cette union le **MERCREDI 27 NOVEMBRE 1996** suivant les modalités ci-après:

1-Points de vente: -KILIKOTO

-KANANGA

-BOTOMBO

-BONGANDO

2-Tonnage: 60 tonnes

3-Date et lieu de négociation: MERCREDI 27 NOVEMBRE 1996 à 8 heures à KILIKOTO siège de l'union, situé à 8 km de la nationale YAOUNDE-BAFIA.

Point d'entrée: Marché de BALAMBA.

4-Les conditions pratiques d'achat seront arrêtées de commun accord avec l'exportateur le plus enchérisseur.

Fait le 18 novembre 1996

LE DELEGUE



Bemelingue Bodiongo Innocent