



Le rôle des organisations paysannes dans la professionnalisation de l'agriculture en Afrique subsaharienne : le cas du Cameroun.

Valantine Achancho

► **To cite this version:**

Valantine Achancho. Le rôle des organisations paysannes dans la professionnalisation de l'agriculture en Afrique subsaharienne : le cas du Cameroun.. Sociologie. AgroParisTech, 2012. Français. <NNT : 2012AGPT0095>. <pastel-00935522>

HAL Id: pastel-00935522

<https://pastel.archives-ouvertes.fr/pastel-00935522>

Submitted on 23 Jan 2014

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Doctorat ParisTech

THÈSE

pour obtenir le grade de docteur délivré par

L'Institut des Sciences et Industries du Vivant et de l'Environnement (AgroParisTech)

Spécialité : Sociologie du développement.

Présentée et soutenue publiquement par

Valantine ACHANCHO

le 17 Décembre 2012

LE ROLE DES ORGANISATIONS PAYSANNES DANS LA PROFESSIONNALISATION DE L'AGRICULTURE EN AFRIQUE SUBSAHARIENNE : LE CAS DU CAMEROUN

Jury :

M. Georges COURADE,	Directeur de Recherche honoraire, IRD.	Rapporteur.
M. Jean-Jacques GABAS,	Maitre de conférences-HDR, Paris 11, détaché CIRAD.	Rapporteur.
M. Pierre-Marie BOSCH,	Agro-économiste, chercheur au CIRAD.	Examineur.
M. Jean-Jacques BOUTROU,	Directeur de la prospective AVSF.	Examineur.
M. Jean Pierre PROD'HOMME,	Sociologue, professeur émérite, AgroParisTech.	Directeur de thèse.

TABLE DES MATIERES¹

	Page
Résumé	7
Abstract	8
INTRODUCTION GÉNÉRALE	11
PREMIERE PARTIE : PROBLEMATIQUE ET OBJET DE LA RECHERCHE	17
Chapitre I	18
Chapitre II	52
	83
DEUXIEME PARTIE : MOUVEMENT PAYSAN ET PROFESSIONNALISATION A TRAVERS LE TEMPS ET L'ESPACE	88
Chapitre III	89
Chapitre IV	132
	168
TROISIEME PARTIE : PLURALITE ET FRAGILITE DU MOUVEMENT PAYSAN DEPUIS QUATRE DECENNIES	170
Chapitre V	173
Chapitre VI	246

¹ Un sommaire plus détaillé se trouve à la fin du document.

Chapitre VII	Les voies et conditions d'un mouvement paysan viable et reconnu : bilan et perspectives.	312
CONCLUSION GENERALE		331
Liste des tableaux, des Figures et des encadrés		341
Bibliographie		347
Sommaire détaillé		360
Annexes		364

DEDICACE

A ma mère **DIANA AKO YENGU**, arrachée très tôt à la vie, tu n'as pas eu l'opportunité de me voir accomplir cette œuvre. L'éducation que tu m'as donnée sera toujours valorisée et guidera mes réalisations.

A MAUREEN ACHANCHO, ma chère épouse, ce travail n'aura pas été accompli sans ton soutien permanent et ta présence constante qui m'ont permis de gérer à la fois mes responsabilités professionnelles et familiales parallèlement à mes travaux académiques. Cette thèse est le résultat des sacrifices que tu as consentis et de ta détermination à me voir arriver au bout.

A mes enfants, **YVONNE, VALANTINE, VOGELLE, VERDIANE et VANNESSA ACHANCHO**. Vous avez été très compréhensifs et avez accepté mes multiples moments d'isolement. Je ne saurai payer cette dette, mais je sais que vous êtes fiers de savoir que cet important travail de recherche a été accompli.

A mon père, **JACOB YENGU**, tes encouragements constants m'ont donné la force nécessaire à la poursuite et à l'accomplissement de cette thèse.

REMERCIEMENTS

La réalisation de cette thèse n'aura pas été possible sans le concours de plusieurs personnes et organismes qui ont contribué techniquement, moralement et matériellement à l'accomplissement de mes travaux et dont il ne m'est pas possible de les citer tous nommément. Je voudrais toutefois reconnaître ici les apports et contributions des personnes et structures ci-après.

En premier lieu, je voudrais exprimer ma reconnaissance au Professeur **Jean-Pierre PROD'HOMME**, mon Directeur de thèse, pour sa disponibilité, ses conseils et orientations qui ont été essentiels à la conduite des présents travaux. Je voudrais lui dire merci pour tout le temps et la patience qu'il a pris en lisant les multiples moutures qui lui ont été présentées et en m'apportant chaque fois l'appui méthodologique nécessaire au développement d'un raisonnement scientifique et critique. Grâce à lui, j'ai pu franchir le pas, opérant la rupture avec mes convictions d'ingénieur et praticien des programmes de développement pour m'engager vers une démarche d'analyse logique, factuelle et plus fondamentale des faits observés sur le terrain, y compris ceux pour lesquels j'étais à un moment donné, le principal acteur.

J'exprime également toute ma reconnaissance aux membres du jury de thèse qui ont accepté de participer à l'évaluation objective de mes travaux.

Je voudrais apprécier l'apport de Madame **Françoise LAUNAY** qui a assuré pendant toute la durée de mes travaux de recherche, la liaison administrative avec l'école doctorale.

Mes remerciements s'adressent aussi à **la Coopération française**, le Service de Coopération et d'Action Culturelle (SCAC) de l'Ambassade de France au Cameroun, qui a financé les premières phases des présents travaux, notamment mes voyage en France, au Mali et en Côte d'Ivoire. Je pense particulière à Monsieur **Laurent BEDU** qui m'a encouragé à m'engager dans cette recherche.

Je voudrais particulièrement exprimer ma reconnaissance à Monsieur **Serge BENE**, mon ancien collègue aux projets ASPPA et APOPC, qui m'a apporté certains matériaux essentiels à l'avancement de mes analyses sur les leaders et responsables paysans et, à Monsieur **Félix Bokagne Bobiondo** du Ministère de l'Agriculture du Cameroun qui m'a permis d'accéder à divers documents sur la mise en œuvre de la stratégie du secteur rural au Cameroun.

Je suis particulièrement reconnaissant à Messieurs **Germain ESSONO et Christian HUET** qui ont apporté leurs contributions par la relecture de ces travaux et m'ont ainsi permis d'explicitier davantage ma pensée.

Mes remerciements vont également aux organisations paysannes et à leurs responsables, aux organismes d'appui, aux responsables des administrations, et des institutions de coopération qui ont bien voulu apporter des réponses à mes questions et participer aux séances de réunions de groupe pour la collecte des données.

Je voudrais remercier mes anciens collègues du Ministère de l'Agriculture du Cameroun, Messieurs **Jean Michel SANGMOUDA, Alexis DEUDJUI TEMA, Jean Marie AGHOAGNI, Peter NGWA MUMA, Clément MBI**, et Mesdames **Dora MOUNGAM, Grâce EPOH, Mireille KOUAMOU, Rose BEKOU et Bene Benedicta** qui, à travers leur engagement professionnel au sein de la Sous-Direction des Organisations Professionnelles et de l'Action Coopérative m'ont permis de dégager le temps nécessaire pour conduire mes travaux de recherche.

Je voudrais enfin remercier mes amis et frères **ENOW ARREY et SIYOU Sosthène** pour leur soutien dans la collecte de certaines données de terrain. Qu'ils reçoivent ici l'expression de ma profonde gratitude.

RESUME

Dans tous les continents et en particulier dans les pays d'Afrique subsaharienne, les organisations paysannes ont toujours été au centre des politiques de développement de l'agriculture. Nombreuses et diversifiées, les organisations paysannes du Cameroun font l'objet d'une attention particulière de la part des pouvoirs publics qui depuis près de quatre décennies mettent en place des programmes de développement dont l'objectif principal est d'appuyer la professionnalisation de l'agriculture, à travers une structuration organisée du milieu rural.

Le présent travail de recherche analyse le rôle des organisations paysannes dans la professionnalisation de l'agriculture. Il aborde et clarifie les notions de professionnalisation de l'agriculture et d'organisations paysannes à travers une approche sociologique et met en évidence la logique des programmes dits de professionnalisation, de même que les dynamiques d'organisation de producteurs agricoles qui évoluent au Cameroun. L'étude s'appuie sur des données d'observation des dynamiques d'organisations paysannes au Cameroun de 1994 à 2012 ainsi que du suivi des initiatives des projets d'appui aux organisations paysannes et aux filières agricoles. Les données collectées portent également sur une enquête réalisée auprès de 70 organisations paysannes dans les régions de l'Ouest, du Nord-ouest, du Sud-ouest, du Littoral et du Sud du Cameroun. Ces enquêtes ont permis de réaliser des entretiens de groupe avec environ 350 paysans issus d'organisations paysannes, et en particulier d'avoir des discussions plus approfondies avec 20 responsables d'organisations paysannes sur leur parcours et la nature de leur leadership.

Sur la base des résultats obtenus, il a pu être établi que la professionnalisation de l'agriculture s'inscrit dans la logique des nouvelles offres « d'innovation » proposées par les partenaires du développement, avec pour objectif de contribuer au développement d'une agriculture plus performante dans les pays d'Afrique subsaharienne. Ces programmes avaient pour ambition de créer de nouvelles formes de partenariat entre l'Etat et la société civile, en suscitant une implication plus active des paysans et leurs organisations dans l'élaboration et la mise en œuvre des

politiques de développement. Ce partenariat a pu permettre de redéfinir et de redistribuer les rôles et les fonctions entre les acteurs dans un contexte de crise économique et de libéralisation, favorisé par la démocratisation "voulue ou imposée", et la mise en place des politiques publiques d'ajustement structurel.

Au Cameroun, les mutations de l'environnement économique et politique de la fin des années 80 ont offert des espaces de liberté aux organisations paysannes qui prennent part aux instances de décision et d'orientation de la vie sociale, économique et politique à différentes échelles (du niveau villageois au niveau national). Toutefois, la reconnaissance des organisations paysannes n'est pas un état de fait, elle se construit et se maintient dans une lutte perpétuelle entre les petits agriculteurs avec les autres acteurs, en particulier les agents des services publics. Si le développement des organisations paysannes a induit des changements de perception de la place et du rôle des producteurs dans la gestion des politiques agricoles portée par l'Etat, le contre-pouvoir exercé par les représentants de la profession agricole dans le but de défendre les intérêts des agriculteurs rencontre des résistances de la part des représentants des administrations qui estiment généralement qu'une partie de leurs prérogatives leur est retirée, à savoir celle d'orienter les politiques publiques.

Le présent travail met en évidence le fait que le mouvement paysan camerounais est fragmenté et divisé. Cette situation complexe est la conséquence de la faible coopération entre les principales organisations paysannes faitières dont certaines subissent les luttes de positionnement des responsables et non l'expression des idéaux collectifs ou communs que voudraient défendre certains groupes de paysans. Evoluant dans un environnement social en pleine recomposition, ce mouvement est également la résultante d'une construction exogène promue par « les projets » et d'une dynamique endogène des paysans et leurs responsables dans laquelle transparaîtrait le « Projet Paysan ».

Mots Clés : Professionnalisation de l'agriculture, Organisations paysannes, mouvement paysan, structuration du milieu agricole, organisation des filières agricoles, leaders paysans, Cameroun.

ASBTRACT

In all continents and especially in the sub Saharan countries, farmers organizations have always been at the center of development policies in agriculture. These farmers' organizations in Cameroon though many in number and diversified, are subject to particular attention by public authorities, who close to four decades today are putting in place development programs with main objective, being the support to professionalization of agriculture through the organization and the structuring of the rural milieu.

This research analyses the role of farmers' organizations in the professionalization of agriculture. It treats and clarifies the notion of agricultural professionalization and farmer organizations using a sociological approach and put into evidence the logic of programs with focus on professionalization. It also treats the dynamics of farmer organizations in agriculture in Cameroon. The study is based on data from the observation of farmer's organizations dynamics in Cameroon from the year 1994 to 2012, and also, the follow up of initiatives of support projects to farmer organizations and the agriculture sub-sectors. Data collected is also from a survey carried out in 70 farmer organizations in the West, North West, South West, Littoral and South regions of Cameroon. These surveys permitted group discussions with about 350 farmers from different farmer organizations, and enabled particularly more elaborate discussions with 20 leaders of farmer's organizations on their experience and nature of leadership.

On the basis of results obtained, it was established that the professionalization of agriculture is inscribed in the new logic of the supply of innovations proposed by development partners, with the aim of contributing to a more competitive agriculture sector in sub Saharan Africa. These programs had as ambition the creation of new forms of partnership between the state and the civil society by arousing a more active implication of farmers and their organizations in the elaboration and implementation of development policies. This partnership enabled a redefinition and a redistribution of roles and functions between stakeholders in the context of economic crisis and

liberalization, favored by democratization “wanted or imposed” and the putting into place of public policies on structural adjustments.

In Cameroon, mutations of the economic and political environment at the end of the years 80’ granted liberty to farmers organizations to take part in areas of decision and orientation of social, economic and political life at different levels (from village level to national level). However, the acknowledgement of farmers’ organizations is not a state of position. It’s being built and maintained in a continuous fight between small farmers and other stakeholders, especially public service agents. If the development of farmers organizations has brought forth changes in the perception of the place and the role of producers (farmers) in the management of agricultural policies carried by the state, the anti-power exercised by the representatives of the agricultural profession with the aim of defending the interest of farmers meet a lot of resistance from the representatives of administrations who feel that part of their prerogatives have been withdrawn. This situation needs a change of mentality which constitute a major challenge in the present context of orientation of public policies towards a greater partnership between the state and farmers.

The present work puts into evidence the fact that the Cameroon farmer’s movement is fragmented and divided. This complex situation is the consequence of the poor cooperation between the main umbrella farmers organizations in which some are subject to fight in the positioning of leaders who are disconnected to the grassroots members and not expressing the collective ideas which some farmer’s groups defend. Evolving in a social environment in full re-composition, this movement is also a result of external construction promoted by “projects” and an internal dynamism of farmers and their leaders by which the “Farmer Project” may be underlined.

KEYS WORDS: professionalization of agriculture, farmer’s organizations, farmer’s movement, structuring of the agricultural milieu, organization of the agricultural sub-sectors, farmer’s leaders, small holders agriculture. Cameroon.

INTRODUCTION GENERALE

« Il passe beaucoup des gens du Nord dans nos villages, avec des projets et des financements. Nous les écoutons et nous leurs répondons ce qu'ils souhaitent entendre. Ensuite nous faisons ce qui nous paraît bon pour nous. »

Responsable paysan Camerounais²

I - L'objet de la thèse : les organisations paysannes.

Cette thèse porte sur le rôle des organisations paysannes dans le développement de l'agriculture au Cameroun. Dans ce pays situé en Afrique Centrale, l'économie repose sur l'agriculture dont la contribution au Produit Intérieur Brut est estimée à 22,1% en 2010 (FAO³, 2011). En dehors de quelques vastes exploitations industrielles tenues par des agro-industries, dont les productions sont destinées à l'exportation (banane, thé, hévéa, palmier à huile, etc.), l'agriculture camerounaise au sens large est majoritairement pratiquée par les petits producteurs ruraux. Il s'agit pour l'essentiel de productions vivrières et/ou de cultures traditionnelles d'exportation telles que le cacao, le café ou le coton, pratiquées sur de petites surfaces (moins de 2 ha), utilisant très peu d'intrants agricoles et avec un matériel simple.

La productivité de cette agriculture dite « familiale » est généralement qualifiée de faible à cause du niveau bas des rendements, de la faible utilisation des intrants agricoles performants, du faible accès au marché. Aussi, les différentes orientations des politiques agricoles mises en œuvre par l'Etat du Cameroun depuis les quatre dernières décennies mettent un accent sur la promotion des organisations de producteurs agricoles. Ces politiques sont basées sur l'hypothèse que les organisations paysannes permettront aux producteurs de trouver des solutions

² Cité par Prod'homme, 2001. Quels acteurs pour quel développement local ? *In Territoires et acteurs du développement local : de nouveaux lieux de démocratie*. Edition de l'Aube.

³³ www.fao.org. Consulté en novembre 2011.

collectives aux problèmes auxquels les agriculteurs pris individuellement n'arrivent pas à trouver des solutions durables pour améliorer leurs activités de production, de transformation, de commercialisation ou de représentation. D'où le slogan : « l'union fait la force ».

II - Genèse de la thèse : une confrontation de mes expériences professionnelles à la critique scientifique.

Jeune ingénieur agronome diplômé en 1994, j'ai obtenu cette même année le poste de « responsable du suivi des organisations paysannes » au sein d'une équipe de projet de développement, le projet « Appui aux Stratégies Paysannes et à la Professionnalisation de l'Agriculture (ASPPA)⁴ ». Dans l'exercice de mes nouvelles fonctions, le terme « organisations paysannes » était au centre des discussions techniques et du dispositif d'intervention du projet.

Auparavant, j'avais effectué mon stage académique d'étudiant de 4^{ème} année (1993) au sein d'une délégation provinciale d'agriculture dans laquelle l'intervention de l'Etat consistait à animer un dispositif de vulgarisation agricole. Dans ce dispositif⁵, les agents de l'Etat, à travers la formation et l'information, devaient apporter des connaissances techniques aux agriculteurs pour leur permettre d'améliorer leurs compétences techniques et d'adopter des innovations jugées plus performantes. L'intervention auprès des agriculteurs se faisait alors à travers les groupes de contact ou groupements de producteurs. Il s'agissait de regroupements d'une dizaine d'agriculteurs, vivant dans un même village, constitués de manière formelle ou non et dont le but était de servir de supports aux formations. La mise en place des champs ou ateliers collectifs de démonstration matérialisait alors l'appartenance au groupe. Ce dispositif de vulgarisation sous-tendait l'idée selon laquelle l'agriculture Camerounaise avait des retards importants de performance, notamment sur le plan technique. La vulgarisation devait permettre aux producteurs d'adopter des

⁴ Le projet « Appui aux Stratégies Paysannes et à la Professionnalisation de l'Agriculture (ASPPA) » est une initiative de coopération entre le Gouvernement du Cameroun et la France. Le but de ce projet est de renforcer les capacités d'action et de négociation des producteurs agricoles à travers leur organisation dans les filières sensées leur permettre d'améliorer la rentabilité de leurs activités.

⁵ Il s'agit des programmes mis en place à travers les financements de la Banque Mondiale dans le cadre de ce que l'on appelle l'approche « training and visit » ou méthode Benor. Ce type de programme a été adopté et mis en œuvre dans plusieurs pays d'Afrique de l'Ouest, du Centre et à Madagascar.

techniques et technologies nouvelles dans le but de leur permettre d'accroître leur rendement et d'améliorer ainsi leurs revenus.

Dans ma situation professionnelle au sein du projet ASPPA, j'avais remarqué qu'un sens différent était donné à la notion «d'organisation paysanne». Souvent appelés groupements de producteurs, ils se démarquaient du «groupe de contact » que j'avais connu pendant mon stage dans le système de vulgarisation agricole dont le but était essentiellement de servir de support au transfert de l'innovation technique. Dans nos réunions de travail, des appellations différentes étaient également données à ces regroupements d'agriculteurs : organisations paysannes, organisations rurales, groupement de producteurs, organisations professionnelles agricoles. De plus, la préoccupation centrale était de « professionnaliser ces organisations paysannes pour qu'elles participent à la cogestion des filières agricoles ». Au-delà de leur rôle dans la production, il était attendu que les organisations paysannes ainsi constituées se positionnent dans ce nouvel environnement et jouent un rôle plus important dans la gestion d'autres fonctions des filières⁶, notamment la transformation, la commercialisation et, de manière plus générale la cogestion des filières agricoles.

En effet, le contexte de crise économique de la fin des années 80 a conduit le Gouvernement Camerounais à mettre en place des réformes structurelles de son économie allant dans le sens de la libéralisation des marchés, de l'allègement du dispositif public d'intervention dans les différents secteurs de production et de la privatisation des entreprises. Suite à ces réformes l'Etat s'est repositionné sur ses fonctions régaliennes de régulateur de l'environnement économique avec pour but de laisser l'activité économique se développer selon les forces du marché⁷. Dans cet environnement libéralisé, les opérateurs économiques sont appelés à prendre des décisions suivant leur intérêt particulier et les aléas du marché ont généralement eu pour conséquence directe, d'influer sur la stabilité des prix et des débouchés, obligeant les opérateurs privés et les pouvoirs publics à prendre des décisions à

⁶ Une filière peut être définie comme un ensemble d'activités de production, complémentaires, orienté vers un marché donné. C'est un système d'agents ou d'acteurs économiques (individus ou groupes d'individus qui interviennent dans la production, l'échange, la transformation ou la commercialisation des produits) qui concourent à produire, transformer, distribuer et consommer un produit ou un type de produit. La filière est donc un mode de découpage et de représentation du système économique. C'est un modèle d'analyse plutôt qu'un type d'organisation existant.

⁷ Le marché est le lieu de rencontre (il peut être abstrait) dans lequel les offres des vendeurs et les demandes des acheteurs s'ajustent à un certain prix. C'est le lieu de confrontation des offreurs et des demandeurs d'un bien, service ou facteur de production parfaitement identifié, aboutissant à la formation d'un prix, et à la détermination du volume échangé.

court terme. Dans le contexte camerounais, caractérisé par une offre portée par une multitude de petits producteurs ayant de très faibles superficies et pratiquant de la polyculture – élevage, l'intégration au marché est restée très faible. Ainsi, la demande est gérée par un nombre réduit d'opérateurs (acheteurs, exportateurs, transformateurs) qui contrôlent à eux seuls les mécanismes de fixation des prix. Dès lors, il est supposé que l'intégration des producteurs au sein d'organisations paysannes permettrait : (i) de dépasser les défaillances du marché (coordination des décisions, partage d'information, réduction des coûts de transaction, économies d'échelle, pouvoir de négociation accru) et, (ii) de favoriser l'insertion des exploitations familiales au marché grâce au partage du risque entre producteurs individuels au sein de leur organisation en vue de l'accès aux ressources productrices que sont le savoir-faire, l'information, le crédit et le capital.

Le travail d'appui à l'organisation des producteurs qui m'était assigné m'a permis au fil des années d'aller à la découverte de la réalité que cachent les organisations paysannes. Ces systèmes sociaux m'ont immédiatement séduit, parce que leurs membres y fondaient de réels espoirs de changement. Ce vif intérêt a pourtant été rapidement tempéré par l'importance qu'avaient pris certains responsables paysans dans la vie et les destinées de leurs organisations et de leur mouvement. Ces hommes et ces femmes issus de la volonté de la « base », comme je le percevais, s'étaient rendus indispensables au point de devenir incontournables autant pour les membres des organisations, que pour leurs partenaires (techniques, financiers et politiques).

Invité à participer aux réunions des organisations paysannes et notamment aux processus électifs de renouvellement des responsables, j'ai pu vivre les moments intenses de lutte de pouvoir au sein des organisations paysannes et m'interroger sur ces situations qui contrastaient avec la qualité de l'engagement militant que je reconnaissais à ces responsables. Face à ces situations, je suis passé de l'admiration à la méfiance et finalement à une lecture très critique des faits qui se présentaient. Je percevais que les organisations paysannes, malgré les principes d'autopromotion qui les justifiaient, avaient adopté les pratiques courantes du fonctionnement de certaines administrations. Je transposais alors l'image de certains dirigeants des organisations paysannes qui s'accrochent par tous les moyens et à

n'importe quel prix au pouvoir qu'ils ont pu s'approprier. Les organisations paysannes qui étaient présentées comme une alternative à la gestion étatique du développement n'étaient-elles pas en voie d'en hériter les vices en occupant des espaces de responsabilité et/ou de pouvoir disponibles? Ces organisations paysannes qui se présentent toujours comme des lieux d'expression et de débats contradictoires, des lieux d'apprentissage et de promotion individuelle dont la vertu est de donner un contenu à des rêves et espoirs collectifs n'étaient-elles pas simplement des reflets du fonctionnement de la société locale dans laquelle elles évoluent ?

En dépit de mes « a priori » initiaux, j'ai fait l'effort de développer mon écoute et surtout de comprendre. J'ai ainsi partagé avec certaines organisations paysannes leurs périodes de crise, leurs moments d'intenses questionnements, de découragement, de succès et d'espoir. J'ai pu analyser et admirer en même temps l'intensité de leur conviction, la continuité de leurs engagements, la cohérence de leurs actions et de leur « Projet de société » par rapport aux « projets » proposés par l'Etat et les partenaires au développement et pour lesquels j'étais moi-même devenu partie intégrante.

Face aux différentes contradictions que je percevais entre l'offre des services que j'apportais aux producteurs en tant que responsable de projet et les besoins que ces derniers exprimaient, j'ai pu me poser des questions sur le sens des interventions des projets et leur perception par les organisations paysannes. A titre d'exemple, lors d'une réunion avec les responsables d'une organisation de producteurs agricoles qui avait bénéficié d'un appui du projet depuis environ trois ans, un des membres du groupe, s'inquiétant de la clôture prochaine du projet m'a fait cette remarque : « *Maintenant que le projet ASPPA va clôturer, qu'allons-nous faire ? Nous sommes vos enfants, nous sommes vos organisations, vous êtes nos professeurs, dites-nous ce que nous devons faire ...* ». Au cours de cette réunion, je n'ai pas pu apporter une réponse à la question posée mais j'étais gêné par le fait que les organisations paysannes que le projet de développement en question avait aidé à se constituer se considéraient comme la propriété des agents d'appui. Cette situation dénote une sorte d'état de soumission qui était en contradiction avec les objectifs de

formation, d'appropriation des interventions et d'autonomisation des organisations paysannes que s'était fixé le projet ASPPA.

Au fil des années, j'ai été amené à occuper des fonctions stratégiques au sein de l'administration publique avec pour mission de promouvoir le développement des organisations paysannes. Une des principales difficultés auxquelles j'ai été confronté était liée au fait que les responsables de l'administration à des niveaux très élevés, qui pourtant annonçaient dans les discours « la nécessité de donner des responsabilités aux organisations paysannes dans les instances de dialogue avec l'Etat », étaient finalement les plus réticents à mettre en pratique ces déclarations sous le prétexte que les producteurs n'étaient pas encore mûres et préparés à assumer les fonctions de gestion et d'orientation des politiques publiques et de la concertation. Ces diverses expériences ont suscité en moi des questionnements à la fois sur la réalité des organisations paysannes, la logique des programmes d'appui à ces organisations, les rapports entre ces organisations paysannes et les autres acteurs (Etat, opérateurs économiques, partenaires techniques et financiers), la réalité du mouvement paysan camerounais et les dynamiques de changement qui se sont produites au travers de l'action des programmes dits de professionnalisation. Il me fallait donc prendre du recul pour comprendre les dynamiques qui se créent ou se sont créées dans les rapports entre les institutions de développement, notamment l'Etat et ses programmes de professionnalisation et ce mouvement de structuration du milieu rural porté par les organisations paysannes. C'est une tâche assez difficile car il s'agit de soumettre à la critique et à une analyse scientifique, des faits et des actions pour lesquelles j'ai été moi-même un acteur et un artisan.

Les analyses développées dans cette thèse portent sur l'observation des dynamiques d'organisations paysannes au Cameroun. Elles clarifient les notions de professionnalisation de l'agriculture comme instrument d'appui, d'orientation et d'accompagnement du processus de structuration du milieu agricole. La thèse porte également un regard sur la réalité du mouvement paysan Camerounais et met en évidence sa complexité et sa diversité. La démarche de recherche retenue s'inscrit dans le champ de la sociologie du développement. Toutefois, les analyses effectuées s'appuient également sur d'autres disciplines telles que l'agronomie, l'économie et les sciences de gestion.

**PREMIERE PARTIE : PROBLEMATIQUE ET OBJET DE LA
RECHERCHE**

CHAPITRE I : UNE APPROCHE SOCIALE ET ECONOMIQUE DE LA PAYSANNERIE DU CAMEROUN.

« L'esprit scientifique nous interdit d'avoir une opinion sur des questions que nous ne comprenons pas, sur des questions que nous ne savons pas formuler clairement. Avant tout, il faut savoir poser des problèmes. Et quoi qu'on dise, dans la vie scientifique, les problèmes ne se posent pas d'eux-mêmes. C'est précisément ce sens du problème qui donne la marque du véritable esprit scientifique. Pour un esprit scientifique, toute connaissance est une réponse à une question. S'il n'y a pas eu de question, il ne peut y avoir connaissance scientifique. Rien ne va de soi. Rien n'est donné. Tout est construit »⁸.

Gaston Bachelard

I - De la question de départ à la question de recherche

a) Objet scientifique et enjeux.

L'organisation des producteurs est un thème récurrent des politiques de développement de l'agriculture en Afrique depuis cinq décennies. Ample et variable selon les pays, ce mouvement social prend de plus en plus d'importance, certainement à la faveur de la démocratisation en cours dans la plupart des pays, des politiques de libéralisation des économies et des échecs des politiques de développement antérieures. Ces nouveaux axes de politique concernent notamment l'allègement des charges publiques et la recherche d'une plus grande responsabilisation des paysans à travers le transfert des principales fonctions d'appui à la production aux organisations paysannes, militant en faveur de "...la conviction selon laquelle il ne peut y avoir de développement durable sans

⁸ Bachelard, G. 1999. La formation de l'esprit scientifique. Paris, Librairie philosophique Vrin. (1ère édition : 1938), chapitre 1^{er}.

participation structurée et active des paysans..." (Prod'homme, 1995 : 48)⁹. Des espoirs sont ainsi portés vers la naissance et le développement d'un mouvement paysan, résultat d'une structuration globale de la paysannerie. Cette structuration induit forcément de profondes mutations au sein des sociétés paysannes d'Afrique qu'il est important d'analyser et de comprendre dans leurs évolutions.

Aujourd'hui, un regard différent est porté sur le paysan à travers la notion de "professionnalisation", utilisée pour orienter les actions d'appui au secteur agricole. Cette démarche de professionnalisation implique la valorisation du métier d'agriculteur et de l'agriculture paysanne. L'agriculteur doit produire non seulement pour sa propre consommation, mais également pour vendre. Cette ouverture sur le marché devra se traduire par le développement des compétences particulières et maîtrisées par les agriculteurs pour faire face aux autres opérateurs économiques et aux partenaires du développement : l'agriculture devient un métier. Le processus de professionnalisation induit à cet effet des évolutions dans les campagnes africaines dont l'analyse permettra de comprendre la complexité.

En apportant un éclairage sur le rôle des organisations paysannes dans la professionnalisation de l'agriculture des pays d'Afrique au sud du Sahara, objet de cette recherche, d'autres questions relatives à la notion de professionnalisation devront trouver des éléments de réponse. En particulier, s'agit-il de la professionnalisation du paysan, de la professionnalisation des organisations paysannes ou de la professionnalisation de l'agriculture? Quel est le lien entre ces différents niveaux de professionnalisation? Comment les acteurs sociaux concernés appréhendent et mettent en œuvre cette notion?

b) Champ de recherche.

Le constat d'échec lié à ces quatre dernières décennies d'actions de développement et les résultats obtenus, qualifiés généralement de « mitigés », a amené les différents acteurs institutionnels (Etat, bailleurs de fonds, ONG, etc.) à repenser leurs

⁹ Prod'homme J.P., 1995. Diversité des organisations rurales en Afrique noire et prémices d'un mouvement paysan. Economie rurale n° 228, pp 48-53.

politiques 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'allégement 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 ». Les organisations paysannes apparaissent comme l'alternative, l'instrument d'interface, la garantie d'efficacité et de prise en charge du développement par les populations locales. Mais le développement des organisations paysannes doit s'adapter aux changements sociopolitiques et économiques de l'environnement actuel. Ces changements entraînent en effet des orientations, des choix et des décisions qui influent sur le développement de l'agriculture et le mouvement paysan qu'il est important de comprendre.

Dans la plupart des pays d'Afrique subsaharienne, on assiste à la naissance et au foisonnement de milliers d'organisations rurales initiées tantôt par les ONG, les élites ou certains "leaders" villageois et aussi ce qui subsiste encore des organisations paysannes suscitées par les Etats et les sociétés de développement. Ces organisations paysannes prennent des dénominations variées (comités de développement, groupements d'initiatives communes, coopératives, groupements villageois autogérés, etc.), se créent et disparaissent au gré de leurs initiateurs. Rendent –elles véritablement des services à leurs membres ou alors jouent-elles le rôle d'opérateurs économiques dans les filières comme le veulent les "agences d'appui au développement"? La grande majorité de ces organisations paysannes ont-elles une existence réelle sur le terrain? Le "mouvement paysan" parfois présenté comme une finalité est-il effectif?

Pour répondre à ces questions, nous tenterons de comprendre comment émergent ces organisations paysannes. De même, nous identifierons qui sont leurs initiateurs,

autour de quels enjeux elles se construisent et quelle est leurs bases économiques et sociales.

La fragilité et l'instabilité des organisations rurales semblent liées 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 agricole passent par la prise en charge des fonctions de production par les producteurs, au travers de leurs organisations. Ainsi, on assiste à des efforts multiples de structuration des producteurs, dans la plupart des pays, autour de certaines filières telles que le cacao, le café, le coton, le maïs, les vivriers, le palmier à huile, l'aviculture, etc. Ces organisations naissantes sont soutenues par des intervenants extérieurs qui s'efforcent de renforcer les dynamiques d'organisation émergentes. L'existence de ces organisations démontre cependant la volonté et la capacité des agriculteurs à se mobiliser et à œuvrer pour l'amélioration de leurs conditions de vie.

Si nous nous accordons à penser que l'avenir du développement rural en cette période d'ajustement des économies des pays d'Afrique subsaharienne 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 d'émancipation.

La professionnalisation de l'agriculture, considérée comme une approche nouvelle, du moins pour les pays d'Afrique au sud du Sahara semble être porteuse d'espoirs dans la mesure où cette démarche a été au centre des mutations de l'agriculture française au cours des « trente glorieuses ». Le processus de professionnalisation appellerait à une reconsidération du statut de l'agriculteur et permettrait à celui-ci de se positionner face à l'extérieur (produire pour vendre). Il s'agirait là d'un processus d'émergence de métier qui devrait conduire à l'organisation et à la constitution d'une profession d'agriculteur en mettant en place des outils professionnels ou

Organisations Professionnelles Agricoles (OPA) chargées d'assurer le développement agricole « par le paysan et pour paysan ». L'agriculteur étant le principal acteur et le premier bénéficiaire. Cette professionnalisation suppose pour le producteur l'acquisition de compétences propres pour réagir efficacement face aux incertitudes de son environnement et aux défis à relever. L'on pourrait toutefois s'interroger sur la pertinence des résultats obtenus aujourd'hui de cette agriculture productiviste des « trente glorieuses » ; ce qui amènerait à se demander si les pays d'Afrique subsaharienne devraient passer à nouveau par les mêmes étapes ou anticiper en tenant compte des risques potentiels.

En effet, les campagnes africaines et les organisations de producteurs regorgent actuellement de "paysans dits formés" dans des domaines variés, vestiges de multiples interventions des organismes d'appui. Ces compétences portées par des individus sont censées se traduire par des capacités professionnelles d'actions collectives conduites par les organisations concernées. L'amélioration des compétences des agriculteurs devrait se traduire par l'amélioration de la qualité des interventions des organisations paysannes au sein desquelles ces agriculteurs occupent diverses fonctions ou interagissent avec les autres membres. Qu'en est-il ? En d'autres termes :

"Pourquoi la formation et le renforcement des compétences des membres des organisations permettent à certaines de décoller, c'est-à-dire de mener efficacement des actions collectives, alors que d'autres piétinent ?"

Telle a été la **question de départ** que nous nous sommes posé. Cette question se justifiait sur le plan opérationnel, dans notre travail quotidien de responsable d'un projet d'appui aux organisations paysannes du Cameroun¹⁰. En effet, certaines de nos interventions auprès des organisations paysannes n'ont pas connu des résultats encourageants alors que nous pensions avoir fait le maximum, en apportant des formations particulières aux membres et responsables de ces organisations et en les accompagnants dans l'action. Dans cette logique, notre question de départ devait contribuer à apporter des réponses aux interrogations suivantes :

¹⁰ Il s'agit du projet d'Appui à la Professionnalisation des Organisations Paysannes du Cameroun (A.P.O.P.C).

- Quelles sont les logiques et contraintes qui déterminent l'acquisition des compétences professionnelles par les organisations ?
- L'acquisition de compétences professionnelles spécifiques par certains membres ou responsables des organisations paysannes est-elle suffisante pour conférer à l'organisation des capacités professionnelles d'action collective? Autrement dit, comment s'opère le passage des compétences maîtrisées par les individus membres de l'organisation à une compétence commune au service de l'organisation paysanne ?
- En quoi les organisations concernées créent des difficultés pour l'action collective ?

Bien que n'apparaissant pas de façon explicite, les deux termes sont au centre du débat soulevé par la question de départ : "professionnalisation et mouvement paysan". S'intéresser uniquement à l'analyse de la capacité des organisations paysannes à valoriser les formations reçues pour mener les actions collectives serait réducteur et ne permettrait pas de mettre en relief les questions fondamentales que soulève la mise en relation des deux termes sus évoqués. Il apparaît donc important, d'une part, de comprendre comment la "notion" de professionnalisation est construite et mise en œuvre tant au niveau des acteurs de développement que des paysans et leurs organisations et, d'autre part, de s'interroger sur les déterminants du processus de construction et de maturation des organisations paysannes. C'est ce qui justifie la question de recherche suivante :

La professionnalisation de l'agriculture est-elle une condition majeure de l'émergence d'un mouvement paysan?

Ainsi posée, cette question de recherche soulève une autre préoccupation à savoir : ***l'émergence d'un mouvement paysan est-elle une condition majeure de la professionnalisation de l'agriculture?***

Il s'agira dans cet exercice prospectif, de prendre du recul et de faire une analyse des dynamiques d'organisation des producteurs au Cameroun et de proposer une approche plus fondamentale d'analyse et de compréhension des notions de "professionnalisation" et de "mouvement paysan".

II – Méthodologie, hypothèses de recherche et sources de données.

a) Méthodologie

L'analyse de la dynamique des organisations paysannes, leurs modes d'actions et leurs interactions avec leur milieu pourrait être appréhendée à travers plusieurs disciplines. L'agronomie pourrait contribuer à analyser sur un plan purement technique la nature des activités menées, leurs niveaux de maîtrise technique et les performances obtenues (approvisionnement en intrants, techniques de production, technologie post-récolte et transformation) ainsi que les conditions particulières d'exercice de ces activités. L'économie et les sciences de la gestion pourraient contribuer à apporter une analyse financière et de la rentabilité des actions développées et leur performance compte tenu du contexte économique libéralisé et compétitif.

Dans le cadre de cette recherche nous avons prioritairement eu recours à la sociologie pour étudier et comprendre les dynamiques d'organisation des producteurs au Cameroun dans le contexte de la libéralisation de l'économie et de la mise en place des programmes dits de « professionnalisation ».

De manière pratique, nous aborderons cette étude suivant deux angles d'analyse :

1) la première approche est historique et fonctionnelle.

Elle a consisté à :

- faire un rétrospectif historique de l'organisation des paysans au Cameroun afin de déterminer les grandes phases de la construction du mouvement. Notamment montrer comment on peut distinguer différents courants : quelles sont leurs origines? Comment ces courants ont pu ou n'ont pas pu s'entrecroiser pour faire naître un mouvement paysan?
- caractériser les différentes formes d'organisations et en dégager une typologie;
- faire une analyse diagnostique du système social interne de ces différentes formes d'organisations paysannes. Cette analyse a permis de comprendre les régulations d'ensemble qui caractérisent le fonctionnement interne de ces

organisations, de poser des questions sur les situations observées et sur les mécanismes d'acquisition de compétences ou de développement des performances de l'organisation. En particulier, le diagnostic a consisté à :

- mettre en évidence la réalité économique et sociale des organisations paysannes (leurs fondements et régulations), leurs priorités ainsi que l'intérêt que les organisations et leurs adhérents portent aux actions qu'ils mènent.
- analyser les modalités et les conditions de valorisation des ressources internes des organisations, c'est-à-dire l'appropriation, le contrôle et l'expression des savoirs et compétences au travers des performances du groupe.
- définir les enjeux actuels au sein des organisations paysannes (rôles et stratégies des acteurs, rapport avec la société locale) ainsi que leurs évolutions futures.
- analyser et comprendre comment la professionnalisation de l'agriculture se perçoit, se vit et se met en œuvre au sein de ces organisations paysannes. Dans ce dernier cas de figure, il est essentiel de s'interroger si la professionnalisation se situe à l'échelle individuelle ou collective? (professionnalisation du paysan, des organisations paysannes ou de l'agriculture? quel sens et quel lien entre les différents niveaux?)

Ce diagnostic interne a été complété par une analyse des mécanismes de relations qui existent entre les organisations et leur environnement. Une telle démarche a pour but d'identifier les facteurs externes qui conditionnent les jeux des individus à l'intérieur de l'organisation.

II) la deuxième approche est plus fondamentale .

Il n'a pas été question dans ce cadre particulier de chercher à justifier l'objectif de professionnalisation ou de considérer le mouvement paysan comme une finalité. Notre objectif ici a été d'analyser ces deux notions comme objet d'étude à partir de leurs fondements. Pour chacune de ces notions notre analyse s'est appuyée sur les questions suivantes :

Le mouvement paysan.

- Est-ce que le mouvement de structuration de la paysannerie obéit à une pensée structurée?
- Quel sens peut-on donner à la notion de mouvement paysan sur le plan sociologique?
- Est-ce que les organisations régionales et nationales qui existent sont porteuses d'un projet pour l'ensemble de la paysannerie? Les attentes des membres sont-elles compatibles avec les attentes de l'organisation?
- Comment les paysans, adhérents des organisations paysannes réagissent-ils face aux changements et aux évolutions?
- Dans quelles conditions peut-on parler de mouvement paysan? Quelle est sa consistance et comment évolue-t-il? Quels sont les indicateurs pouvant montrer qu'il est constitué? En restant sur un plan purement scientifique nous avons tenté d'explicitier cette notion : lorsque le "leader paysan" parle de mouvement paysan, il agit dans ce cadre, comment se justifie son point de vue ? A partir de cette analyse nous avons apporté des clarifications sur les différentes terminologies utilisées pour désigner cette structuration de la paysannerie (organisations paysannes, organisations de producteurs, organisations rurales).

La professionnalisation

La professionnalisation, en abordant la problématique d'acquisition des compétences soulève des questionnements sur les concepts de connaissances et de savoirs. Le fait de penser que les agriculteurs ne sont pas professionnels (dans le contexte Africain) pourrait-il paraître cohérent? La professionnalisation obéit-elle à un courant de pensée ? A une manière de voir la société? Notre travail a consisté à montrer la relativité de cette perception à travers une analyse qui prend en compte le référentiel et le contexte dans lequel évoluent les organisations paysannes.

La professionnalisation suppose des changements profonds dans le statut du paysan: passage du stade de paysan à celui d'agriculteur ou d'exploitant agricole.

Quels sont les facteurs déclencheurs de ce changement? Est-ce le résultat d'actions directes des paysans ou bien existerait-il d'autres mécanismes?

La professionnalisation suppose également la capacité de la paysannerie à faire entendre sa voix (action collective); comment ces deux voies cheminent-elles ensemble? Y a-t-il exclusion ou intégration? Comment cela se fait-il et à quel moment?

Logique de construction et de maturation des organisations paysannes en rapport avec la logique de professionnalisation.

La professionnalisation peut être considérée comme un mode d'action. Il s'agira d'analyser dans ce sens les rapports complexes qui existent entre ceux qui conçoivent et financent les programmes de professionnalisation, ceux qui les mettent en œuvre et ceux qui sont censés en bénéficier. Dans ce cadre, la démarche de professionnalisation n'est-elle pas un outil exogène à la société locale? L'analyse de la logique des acteurs a contribué à apporter un éclairage à ce sujet.

Quels processus les programmes de professionnalisation créent-ils en leur sein et au sein des organisations paysannes concernées? Les organisations paysannes ont-elles des marges de manœuvre suffisantes pour réagir face à l'intervention? La professionnalisation vient-elle en complémentarité ou en opposition par rapport à la performance et à l'évolution des organisations paysannes? A quoi sont finalement liés les changements au sein des organisations paysannes? L'évolution de l'environnement local et du milieu paysan (situation politique, environnement international) est-elle à l'origine de ces changements? En d'autres termes quels sont les facteurs qui interviennent dans la construction du mouvement paysan ? Comment ces facteurs agissent-ils et comment ils sont liés?

b) Hypothèses.

Nous nous sommes proposé trois séries d'hypothèses de travail pour aborder cette étude :

La première série est liée à la notion de professionnalisation.

Hypothèse 1 : La professionnalisation telle que perçue et proposée par les organismes de développement considère le paysan sous le seul angle de l'intelligence et de l'intérêt économique ("homo economicus"). Dès qu'il a compris où se trouve son intérêt économique (et c'est cela qu'il faut lui enseigner ou lui montrer), il va suivre et mettre en œuvre ce qui va dans le sens de cet intérêt. Or le paysan vit dans un système qui inclut à la fois son exploitation, sa famille et lui-même ; L'exploitation agricole qu'il gère est à la fois une unité de production et une unité de consommation. L'agriculteur ne fait pas de différenciation absolue entre sa vie familiale et sa vie professionnelle comme le ferait l'ouvrier ou l'agent des travaux publics. La logique d'entreprise qui apparaît dans la notion de professionnalisation ne peut donc pas s'appliquer dans son cas. Ce que l'agriculteur recherche c'est l'atteinte d'un certain niveau de revenu et non le profit.

Hypothèse 2 : La notion de professionnalisation fait référence à la modernisation et est de ce fait chargée de jugements de valeurs. Elle présuppose et surestime l'importance des déterminants exogènes à la société locale (sur le plan des connaissances techniques et des savoir-faire des paysans tout au moins) pour apporter une amélioration certaine de leurs conditions de vie. La professionnalisation est à cet effet présentée comme une offre d'innovation, épousant l'idée selon laquelle là où il y a eu innovation l'agriculture a connu un processus de développement général (Chauveau : 1999)¹¹.

Hypothèse 3 : La professionnalisation vue sous l'angle collectif surévalue la capacité des populations endogènes à inventer des innovations endogènes et à s'adapter face à un environnement très instable. Finalement tous les espoirs sont mis sur le

¹¹ Chauveau, J.P. et al. 1999. L'innovation en agriculture. *Questions de méthodes et terrains d'observation*, Paris, IRD ; ORSTOM, (A Travers Champs)

développement de l'organisation paysanne qui apparait comme la finalité de l'action des projets de développement.

La deuxième série porte sur le fonctionnement des organisations paysannes et leurs capacités d'action collective.

Hypothèse 4 : La nature du leadership des responsables des organisations (leur personnalité, leur vision sur l'avenir de l'organisation, leurs intérêts, ...), l'existence ou non des mécanismes d'autorégulation interne du pouvoir dans les organisations pour permettre à la base d'avoir un contrôle sur les responsables paysans (contre-pouvoir, dispositif de concertation, de prise de décisions) sont des facteurs de cohésion ou de déstabilisation suivant les cas. Ce sont ces facteurs qui influencent la capacité de l'organisation à valoriser ses ressources internes.

Hypothèse 5 : Les rapports de forces existant dans la société sont défavorables à l'émergence et au développement d'un véritable projet paysan, fédérant l'ensemble de la paysannerie. En particulier, les organismes d'intervention en milieu rural ont des attentes et des attitudes contradictoires en ce qui concerne la participation des paysans dans la définition et la mise en œuvre des politiques. Au-delà des discours officiels, les autres partenaires ont du mal à accepter une autonomie réelle des organisations paysannes. Le développement d'un mouvement paysan est une lutte perpétuelle, un processus de construction et de déconstruction permanente.

Hypothèse 6 : les organisations actuelles n'arrivent pas à induire des évolutions durables parce qu'elles privilégient la gestion des fonctions économiques au détriment des fonctions politiques et sociales. En se structurant, les enjeux financiers deviennent plus importants et la logique d'entreprise prend le pas sur la logique de service aux producteurs. Ce sont en ce moment les outils administratifs et techniques qui décident et non les membres.

La troisième série d'hypothèses porte sur les conditions et modalités de construction du mouvement paysan.

Hypothèse 7 : L'organisation des producteurs et leur structuration pourraient constituer en elles-mêmes des freins à l'émergence du mouvement paysan : la

structuration et la constitution des fédérations sont défavorables au maintien d'un véritable pouvoir de prise 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.

Hypothèse 8 : La structuration des organisations paysannes par filière contribue à fractionner le milieu. Chaque organisation a tendance à mettre l'accent sur l'enjeu de sa filière et il devient finalement difficile de fédérer les intérêts sur les questions plus globales touchant le statut du paysan.

c) Sources de données

Les données primaires utilisées dans le cadre de ces travaux ont été collectées principalement au Cameroun. Toutefois, le présent travail s'appuie également sur des données secondaires issues de la littérature relative aux organisations paysannes, aux filières agricoles et aux programmes dits d'appui à la professionnalisation de l'agriculture en Afrique subsaharienne. De manière générale, les données collectées sont issues de plusieurs sources :

- **l'observation des dynamiques d'organisations paysannes** au Cameroun depuis 1995, principalement les organisations paysannes engagées dans les filières cacao, café, coton, riz et maïs. Il s'agit des initiatives d'organisations paysannes soutenues et accompagnées par les projets d'appui à la professionnalisation de l'agriculture financés par la Coopération française. Ces données d'observation sont constituées des notes des missions de terrain, des rencontres avec des organisations à divers niveaux de structuration (groupes de base, unions de groupes, fédérations, coopératives), des discussions avec des responsables paysans lors des ateliers de formation et des processus électifs, des discussions individuelles avec des paysans au sein de leur exploitation. Cette source a été particulièrement utile pour analyser l'évolution de la pensée et le parcours de certains membres et responsables d'organisations paysannes dans le temps et dans diverses situations. Elle a fourni une matière essentielle à

l'analyse critique des pratiques des acteurs ainsi que leurs relations et interactions avec leur milieu.

- **Le suivi des initiatives de structuration nationale des organisations paysannes au Cameroun dans la période 2004 à 2009**, en particulier les initiatives qui ont abouti à la création de la Plateforme Nationale des Organisations Paysannes Agrosylvopastorales du Cameroun (PLANOPAC)¹². Nous avons participé en tant qu'observateur et facilitateur à diverses réunions et débats à divers niveaux de structuration des organisations paysannes (organisations de base, unions, fédérations) ainsi qu'à des rencontres de concertation entre ces organisations paysannes et les partenaires au développement.
- **Les données d'enquêtes et entretiens réalisés** de juillet à novembre 2007 auprès d'un échantillon de 253 coopératives agricoles sur les 1300 organisations ayant le statut de coopératives et inscrites à cette date dans les livres du Registre des coopératives et des Groupes d'Initiatives Communes (GIC). Cette enquête a été réalisée sous ma supervision dans le cadre des activités du projet « professionnalisation Agricole et Renforcement Institutionnel (PARI) ». Le but de cette enquête était de rendre compte de la situation des sociétés coopératives agropastorales de base notamment en ce qui concerne leur gestion financière et comptable, leur organisation ainsi que la nature et l'importance des activités qu'elles mènent. L'enquête a touché près de 20% des organisations ayant le statut de Coopérative.
- **Les enquêtes plus approfondies** réalisées également en 2007 sous ma supervision auprès de deux coopératives agricoles majeures impliquées dans les filières cacao et café au Cameroun, à savoir :
 - l'Union Centrale des Coopératives Agricoles de l'Ouest (UCCAO) constituée de 4 coopératives de base et d'une union de coopératives (au total 350 producteurs enquêtés),

¹² 58 rencontres départementales, 10 rencontres provinciales et 3 rencontres nationales regroupant les responsables paysans entre eux et réunions de concertation entre les organisations paysannes, les responsables de l'Etat et les partenaires au développement.

- la South West Farmers Cooperative Union (SOWEFCU) constituée de 23 coopératives de base, une union de coopérative (au total 300 producteurs enquêtés).

- **Les résultats des enquêtes réalisées spécifiquement dans le cadre de cette thèse de mars à juillet 2011** auprès d'un échantillon de 70 organisations paysannes tirées du fichier du Registre des coopératives et des groupes d'initiatives communes dans les régions de l'Ouest, du Nord-ouest, du Sud-ouest, du Littoral et du Sud du Cameroun. Il est à noter qu'en décembre 2011, ce fichier comportait 112 000 organisations inscrites dont 40 000 étaient issues des 5 régions concernées par l'enquête. Pour constituer l'échantillon d'enquête, j'ai procédé à un classement par ordre alphabétique des organisations paysannes à partir du fichier consolidé des 40000 organisations de ces cinq régions. Par la suite, un numéro d'ordre chronologique a été affecté à chacune des organisations de manière à faciliter le tri. Sur cette base, le pas de sondage a été déterminé en divisant 40000 par 70, soit 571. La première organisation (X1), a été triée au hasard et les autres organisations successives constituant notre échantillon ont été obtenues en additionnant à chaque fois le pas de sondage au numéro précédant ($X2 = X1+571$; $X3 = X2+571$ etc.). De manière pratique, cette enquête a consisté à réaliser des entretiens par groupe de 5 à 10 paysans, ce qui a permis de toucher environ 350 paysans membres des organisations paysannes. Dans ce cadre, l'enquête a porté essentiellement sur les activités des groupes, la participation des membres dans la vie de leurs groupes ainsi que l'analyse de leurs résultats techniques et financiers. Parfois nous avons poursuivi et approfondi auprès de certains enquêtés pris individuellement les questions relatives à leur perception du rôle de l'organisation paysanne et des changements qu'elle apporte dans le milieu où elle opère.

- **La réalisation des enquêtes auprès de responsables paysans.** Nous avons identifié 20 responsables paysans ayant des responsabilités à divers niveaux de structuration et appartenant aux 70 organisations enquêtées. A travers des entretiens individuels, nous avons approfondi l'analyse de leur parcours au sein

du groupe, les forces et faiblesses de leurs relations avec leur groupe d'appartenance et avec les partenaires, et la perception qu'ils ont de leur rôle.

- **La conduite des entretiens auprès** des autorités traditionnelles des villages (chefs, notables), des agents et responsables des organismes d'appui publics et privés (administration, ONG et bureaux d'études) intervenant en appui aux organisations paysannes, des partenaires économiques privés des organisations paysannes.
- **L'exploitation de la littérature** théorique, des rapports d'études, les rapports d'activités des projets et des organisations paysannes et des documents divers relatifs au champ de cette recherche.

d) Structure du plan de la thèse

Cette thèse est structurée en sept chapitres regroupés en trois parties :

- Après l'introduction générale qui indique de manière très globale les temps forts de la construction du sujet de thèse, **la première partie** présente la question de recherche, le champ d'analyse de l'objet d'étude, la problématique de la recherche et développe une présentation de la diversité socioculturelle du Cameroun qui est susceptible d'avoir une influence sur les dynamiques d'organisations paysannes. De manière spécifique, **le chapitre 1** situe l'enjeu de cette thèse sur le plan scientifique et développe la démarche de recherche, le cadre théorique ainsi que les hypothèses qui ont orienté nos analyses à travers une approche sociologique et historique des notions de professionnalisation et de mouvement paysan. **Le chapitre 2** porte sur la présentation d'un aperçu du Cameroun à travers ses données géographiques, ses principaux indicateurs économiques, sa diversité agro-écologique, ainsi qu'un aperçu de l'évolution des politiques agricoles au Cameroun mettant en exergue la place et le rôle des organisations paysannes dans les orientations stratégiques du pays.

- **La deuxième partie** aborde l'analyse du mouvement paysan et de la professionnalisation à travers le temps et l'espace. Elle analyse les initiatives dites de "professionnalisation" et tente de développer les logiques qui sous-tendent cette notion et les évolutions suivant les contextes et les perceptions des acteurs (**chapitre 3**). Nous analysons ensuite le mouvement paysan au Cameroun depuis trois décennies en mettant en évidence sa pluralité et sa fragilité. Dans cette partie nous développons également les évolutions historiques (grandes phases du mouvement paysan), les différentes formes d'organisations paysannes, les tentatives de structuration nationale et les effets de la nouvelle législation, depuis les années 90, et le rôle de l'Etat (**chapitre 4**). Enfin, à travers une étude spécifique basée sur les données collectées auprès de 70 organisations paysannes au Cameroun, nous abordons l'analyse des organisations paysannes au Cameroun à travers leurs dynamiques internes, leur mode de fonctionnement, la nature des interactions entre les membres d'une part et entre ces organisations et les autres acteurs de leur milieu d'autre part, leurs performances et le rôle joué par les responsables paysans dans la construction du mouvement. Ce chapitre aborde également l'analyse des profils et des modalités de gestion des organisations concernées par leurs responsables, compte tenu des caractéristiques personnelles de ceux-ci et des caractéristiques de leur environnement (**chapitre 5**).
- **La troisième partie** traite des expériences d'appui à la professionnalisation des organisations paysannes au Cameroun. Elle met en évidence la logique des programmes d'appui à la professionnalisation, analyse l'efficacité des interventions en termes d'approches, d'outils, de la nature des appuis aux producteurs ruraux, et des résultats obtenus. Ainsi à travers l'étude du projet « Appui aux Stratégies Paysannes et à la Professionnalisation de l'Agriculture (ASPPA) » nous analysons de manière concrète les modes d'actions et les hypothèses des programmes de professionnalisation ainsi que les réponses et/ou réactions des producteurs face aux actions qui leur sont proposées (**chapitre 6**). Enfin, à travers une réflexion sur la place et le rôle des organisations paysannes dans la gestion des filières agricoles, nous

effectuerons une revue de nos hypothèses de départ et examinerons les voies et conditions d'un mouvement paysan fiable et reconnu (**chapitre 7**).

Enfin, **la conclusion générale** présentera la substance des aspects clé des analyses qui ont été faites au niveau des différents chapitres de notre travail. Elle dressera un bilan et annoncera les axes pour la poursuite d'autres recherches.

III - Cadre théorique d'analyse.

Trois problèmes dominant la recherche théorique et empirique en sociologie générale : ceux de l'action, de l'organisation et du changement. Dans le cadre de notre recherche, nous combinerons trois approches de l'analyse des organisations paysannes en rapport avec le développement rural :

- l'organisation paysanne comme phénomène social au centre d'un processus de changement social.
- Le phénomène organisationnel et les contraintes de l'action collective (dynamique interne et interaction au sein de la société locale et globale),
- L'organisation paysanne considérée comme organisation économique.

a) L'organisation paysanne au centre d'un processus de changement social.

Emile Durkheim (Durkheim, 1878)¹³ à qui revient le mérite d'avoir traité de la démarche sociologique en tant que telle, a montré qu'il peut exister une sociologie qui soit une science objective avec un objet, une méthode et un système de concepts spécifiques, conforme au modèle des autres sciences dont l'objet serait le fait social. C'est cette exigence de scientificité de la sociologie que résume la pensée : « *il faut traiter les faits sociaux comme des choses* » (Durkheim, 1878)¹⁴.

¹³ Durkheim, E., 1878. Les règles de la méthode sociologique. Paris - Félix Alcan, éditeur, 1895. viii, 186 p.

¹⁴ Op. cit.

Weber (1964)¹⁵ cependant analyse l'action sociale à partir du subjectivisme des individus. Selon lui, les actes et gestes des individus sont dotés de sens et de significations, parce qu'ils participent à la construction de la réalité sociale.

Si nous considérons les organisations paysannes comme des réalités sociales qui fonctionnent selon des règles internes, explicites ou implicites, et interagissent avec la société globale, l'analyse de ces organisations paysannes et des dynamiques qu'elles impulsent devra nous permettre d'appréhender la profondeur des changements qui se sont opérés dans la société Camerounaise depuis trois décennies du fait de leur action.

Si l'avenir peut être incertain, nous savons cependant que la peur du changement exclut toute idée de révolution. Aussi, posons avec Tocqueville (1835)¹⁶ la question suivante : faut-il confondre l'habituel avec le nécessaire ? La nécessité même de réinventer une histoire propre à notre société nous conduit à dénoncer un « faux habituel », car, même la famille qui est le premier maillon de la société ne peut pas vivre sans contradictions. Aussi dictateur que puisse être un chef de famille, il arrivera un jour où son épouse ou un de ses enfants lui dira « non ». Si la famille n'est pas déjà si intégrée, ce n'est pas la société qui le sera. La société est donc faite de contradictions. C'est en effet, la naissance des premiers syndicats au Sénégal qui amènera Balandier (1971)¹⁷ à l'idée qu'on ne saurait parler de sociétés stables ; c'est après l'échec de la lutte des classes en Occident que Touraine (1974)¹⁸ va aller à la recherche d'un nouvel acteur du conflit qui est le « mouvement social ». Au vu de ce qui précède, nous nous posons la question de savoir quelle définition et quel sens pourrait être attribué aux changements qui s'opèrent dans notre société?

Il n'est pas aisé de donner une définition standard du changement social. Loomis (1960)¹⁹ définit le changement social comme : « *un phénomène social pouvant*

¹⁵ Weber, Max., 1964. The theory of social and economic organizations. New York, Oxford University Press. Free Press Paperback.

¹⁶ Tocqueville, 1835. Democracy in America, trans. and eds., Harvey C. Mansfield and Delba Winthrop, University of Chicago Press, 2000.

¹⁷ Balandier, G., 1971. Sens et puissance : Les dynamiques sociales. Paris. Presses universitaires de France. 300p.

¹⁸ Touraine, Alain., 1974. Pour la sociologie. Editions du Seuil. Paris. 243p.

¹⁹ Loomis, C.P., 1960. Social systems. Essays on their persistence and change. New-York. New Jersey.

commencer à n'importe quelle partie du système et se manifestant par le changement dans l'organisation technique, l'altération de l'environnement et ayant des effets sur le fonctionnement général du système ». Ainsi, le changement social n'est pas un évènement temporaire mais le résultat de l'ensemble des évènements ayant induit des modifications dans la structure et le fonctionnement du système social.

Rocher (1968 :22)²⁰ considère le changement social comme étant « *toute transformation observable dans le temps qui affecte d'une manière qui ne soit pas que provisoire ou éphémère, la structure ou le fonctionnement de l'organisation sociale d'une collectivité donnée et modifie le cours de son histoire* ». Abondant dans le même sens, Mendras *et al.* (1987 :205)²¹ perçoit le changement social comme l'ensemble des transformations dans les structures fondamentales de l'équipement technologique d'une civilisation et dans les rapports entre grands groupes sociaux.

Sur le plan épistémologique, le changement social est la rupture avec les modèles traditionnels, une remise en cause des paradigmes classiques des sociétés industrielles, une transformation de la classe dirigeante pour faire apparaître un type nouveau de société défini comme système à la fois technique et social, orienté non par des principes ou des forces, mais par le résultat des rapports sociaux et de mécanismes politiques (Touraine, 1974 :58)²². Touraine assimile le changement social au renouveau des mouvements sociaux. Pour lui, il ne s'agit pas d'un phénomène individuel, mais collectif. Le phénomène de changement social doit impliquer une modification de l'organisation sociale dans sa totalité. Pour Thomas *et al.* (1980)²³, le changement social dépend des décisions et des actes personnels. En définitive, le changement social est le produit d'une pluralité de facteurs qui interagissent les uns sur les autres ou agissent simultanément. Ces facteurs peuvent être de types structurels ou matériels (démographie, infrastructure économique, technologie) ou culturels (valeurs, idéologie). Parlant de facteurs culturels, Rocher

²⁰ Rocher, G., 1968. Le changement social. Editions HMH.

²¹ Mendras, H., Force, M., 1987. Le changement social : tendances et paradigmes. Armand Colin.

²² Op. cit.

²³ Thomas, Louis-Vincent., Luneau R., 1980. La terre africaine et ses religions. Traditions et changements. Paris, l'Harmattan.

(1968)²⁴ précise qu'elles « *n'agissent pas d'elles-mêmes : elles sont exprimées, propagées, symbolisées par des élites²⁵ ; celles-ci à leur tour représentent ou cherchent à représenter des mouvements sociaux ou des groupes de pression* »

S'interroger sur l'existence d'un mouvement paysan au Cameroun revient à analyser les actions menées par les paysans par rapport au concept de « mouvement social » en sociologie. Rocher (1968 :146) définit le mouvement social comme « *une organisation nettement structurée et identifiable, ayant pour but explicite de grouper des membres en vue de la défense ou de la promotion de certains objets précis, généralement à connotation sociale. Ce qui caractérise un mouvement social c'est qu'il est essentiellement revendicateur* ».

Dans le même sens, Touraine cité par Rocher (1968), affirme que pour exister en tant que mouvement revendicateur, tout mouvement social doit résoudre certains problèmes de définition de lui-même ; il doit réunir certains principes d'existence. Pour ce sociologue, c'est la réponse qu'un mouvement apporte à ses problèmes qui lui confère son caractère spécifique et oriente son action. Touraine identifie à cet effet trois principes qu'on doit trouver réunis en tout mouvement social :

- le principe d'identité ; un mouvement social doit d'abord dire qui il représente, au nom de qui il parle, quel intérêt il protège ou défend.
- le principe d'opposition ; un mouvement social est caractérisé par l'opposition contre une résistance qui s'oppose à ses intérêts. Le mouvement social veut faire reconnaître une idée qui est contestée ou brimée.
- le principe de totalité ; un mouvement social agit au nom des valeurs et de réalités universelles qui sont reconnues ou qui devraient l'être par la collectivité toute entière.

Touraine (1974)²⁶ fait ressortir les différents aspects d'un mouvement social. Ces idées des sociologues Rocher (1968)²⁷ et Touraine serviront de cadre théorique pour l'analyse du mouvement paysan au Cameroun.

²⁴ Rocher Guy., 1968. Le changement social. Editions HMH

²⁵ L'élite est constitué de personnes et groupes qui par leur position dominante dans la société (pouvoir qu'ils détiennent ou influence qu'ils exercent) contribuent à l'action historique d'une collectivité soit par des décisions qu'ils prennent, soit par des idées, des sentiments ou émotions qu'ils expriment.

L'analyse sociologique des objectifs du développement rural²⁸ fait apparaître que ce processus ne saurait s'opérer sans qu'il y'ait de modifications particulières dans la structure et le fonctionnement de l'organisation sociale. Par exemple, la création d'une unité administrative dans un village affecte les rapports entre la collectivité et la hiérarchie traditionnelle. De même l'existence d'une organisation paysanne dans un milieu donné crée de nouvelles fonctions et relations qu'il faut analyser et dont il convient de comprendre les logiques de fonctionnement. Il en est de même des actions menées par les projets de développement en milieu rural qui engendrent généralement des modifications structurelles et fonctionnelles dans le système traditionnel.

Les actions menées par les projets de développement consistent le plus souvent en des apports de paquets technologiques tangibles ou non tangibles. Ces apports sont sur le plan sociologique considérés comme des innovations provenant de l'extérieur. Or l'innovation vient avec sa propre logique qui n'est pas toujours compatible avec celle des paysans. Selon Chambers et al (1994)²⁹ : « *le modèle "priorité aux agriculteurs" semble incompatible avec la bureaucratie actuelle* ».

Sous l'influence des pressions extérieures les paysans adoptent une attitude prudente en faisant semblant d'avoir accepté l'innovation. On observe alors des modifications dans les rapports entre les acteurs du système, dans la structure de l'organisation sociale qui ne sont en principe qu'un phénomène éphémère puisque après la fin des dits projets, tout revient dans la plupart des cas au niveau de la case départ. Les structures mises en place se disloquent progressivement pour céder place aux structures initiales. On aboutit à un développement mitigé. Ce constat nous amène à interroger l'histoire de la pensée sociologique afin de découvrir les paradigmes épistémologiques de ces programmes de développement qui prônent la professionnalisation de l'agriculture à travers l'organisation professionnelle.

²⁶ Op. cit. p178-209

²⁷ Rocher G., 1968. Le changement social. Editions HMH Ltée. p147-148.

²⁸ Par exemple, le développement des infrastructures éducatives, sanitaires; de communication ; l'amélioration de l'appareil de production en vue d'une plus grande productivité.

²⁹ Chambers, R. et al. 1994. Les paysans d'abord. Les innovations des agriculteurs et la recherche agronomique. Paris, Karthala 325p

« *L'œuvre du sociologue n'est pas celle de l'homme d'Etat* » écrivait Durkheim (1871)³⁰. « Les sociologues n'ont pas à laisser les contingences du contexte décider du sens politique de leur travail. Il leur appartient de plein droit de statuer souverainement sur la signification à lui donner et sur l'emploi qu'il convient d'en faire » (Wright, 1983 :181)³¹. Dépasser le terrain traditionnel pour travailler sur ce qui constitue l'intérêt social et non celui des classes, signifie pour nous de guider notre recherche par l'action objective et non par la méthodologie, car, comme l'affirme Bourdieu : « *la méthodologie n'est pas le maître du savant mais toujours son élève* ». Au-delà des apparences, notre objectif est de découvrir les dimensions subtiles de la réalité sociale, comme le dit Touraine (1974 :88)³², « *le premier devoir de la sociologie est de regarder ce qui est caché, (...), de faire apparaître la taille d'un discours, la distance de la parole et de l'action* ». L'analyse sociologique superficielle ne révèle pas toutes les dimensions des réalités sociales car les sociétés ne sont jamais ce qu'elles paraissent être, ni ce qu'elles prétendent être. Elles s'expriment à deux niveaux au moins ; l'un, superficiel, présente les structures officielles ; l'autre, profond, assure l'accès aux rapports réels les plus fondamentaux et aux pratiques révélatrices de la dynamique du système social (Balandier, 1971 :7)³³. Les aspects profonds les plus fondamentaux ne pourront être débusqués qu'en étudiant les réalités sociales en profondeur sans se limiter aux apparences.

L'analyse en profondeur des programmes de développement en cours dans les pays du tiers monde, révèle que ces programmes sont marqués de l'empreinte des théories classiques de "l'extérieur". C'est certainement pourquoi Balandier (1971)³⁴ précise que "les théories du développement propres aux pays du tiers monde ont d'abord été marquées par les théories extérieures : celles qui se sont formées et affrontées au sein des sociétés dites avancées. "

³⁰ Durkheim., 1871. De la division du travail social. Sixième édition. – Paris, Librairie Félix Alcan, 1932. xliv, 416p

³¹ Wright., 1983. L'imagination sociologique. La découverte (ed. 1997).

³² Alain Touraine. Op.cit. P.88

³³ Balandier, G., 1971. Sens et puissance : Les dynamiques sociales. Paris. Presses universitaires de France.

³⁴ Op. cit.

b) Le phénomène organisationnel et les contraintes de l'action collective

Lorsqu'on fait une lecture des organisations des producteurs ruraux à travers la loupe de la sociologie classique, il ressort que ces organisations sont de type organique, car leur éthique prône une large distribution du pouvoir de décision, une participation des membres dans la gestion (Mendras, 1989 : 174)³⁵. Analysant les sociétés, Durkheim distingue deux types de solidarités relatives à deux types de société :

- la solidarité organique, qui caractérise les sociétés industrielles où les rapports s'établissent à partir de la division du travail entre les membres et la complémentarité des fonctions remplies par chacun. L'accent est mis sur la fonction des différents membres, sur le rôle qu'ils jouent au sein du système.
- la solidarité mécanique, qui caractérise les sociétés primitives, comme la société militaire, où règnent une hiérarchisation des pouvoirs et une centralisation totale selon Spencer. Durkheim a plutôt attribué l'origine de cette contrainte à la ressemblance des parties constituantes (Rocher., G. 1968)³⁶.

L'organisation des producteurs ruraux en termes de dynamique interne est un système organique de par son statut. L'analyse critique fait ressortir la dimension idéologisante de l'approche « organisation professionnelle ». Il s'agit de faire passer les sociétés paysannes du stade mécanique au stade organique qui est celui dans lequel se trouvent les sociétés industrielles (occidentales).

Ela, J.M. (1998 : 30)³⁷ tente d'apporter une explication à cette manière de voir les choses en précisant que « *la fin des certitudes en matière de développement met en lumière l'épuisement des paradigmes qui s'avèrent incapables de fonder des objectifs historiques viables dans la conduite des affaires humaines. Si le discours*

³⁵ Mendras., 1989. *Éléments de sociologie*. Armand Colin / U (1ère édition 1967).

³⁶ Rocher., G. 1968. *L'organisation sociale*. Edition HMH Ltée. p65 et p152)

³⁷ Ela, Jean Marc., 1998. *Innovations sociales et renaissance de l'Afrique noire. Les défis du monde d'en-bas*. L'harmattan. Paris, France.

sur le développement implique désormais un regard critique sur l'imaginaire occidental qui est à la source des idéologies du progrès et de la modernisation et du développement, les africains ne peuvent se réapproprier et rapatrier les débats en cours sans les situer à ce niveau de radicalité qui les amène à s'interroger en profondeur sur les liens entre les impasses du développement et la crise de l'occidentalisation du monde ». Mais lorsqu'on considère ses rapports avec les forces extérieures (Etat, bailleurs,...) il s'agit plus d'un système mécanique qu'organique. Car ces organisations ne font que subir les décisions prises au niveau du sommet. Ceci pose le problème des rapports de force entre les catégories sociales.

Parler de modifications des rapports de force entre les catégories sociales revient à s'interroger sur leurs origines. Pour Mendras (1989), les modifications des rapports entre les grands groupes sociaux sont un indicateur du changement social.

Au niveau local, l'émergence des organisations professionnelles issues des projets de développement affecte les rapports de pouvoir entre l'autorité traditionnelle et les membres des organisations paysannes en général et des femmes et des jeunes en particulier. C'est dans ce sens que Desjeux, D., (1987 :225)³⁸ mentionne que « Quand un projet de développement rural ou sanitaire s'implante quelque part, sans s'en rendre compte, il s'inscrit dans un jeu d'incertitudes dont la régulation est contrôlée par différents acteurs. Sa présence même représente donc éventuellement une remise en cause des rapports de pouvoir qui se sont organisés autour du contrôle des zones d'incertitudes. Un projet joue donc un rôle plus ou moins important dans la redistribution du pouvoir au sein de la hiérarchie villageoise. Il représente un enjeu. »

Dans le même sens, les organisations paysannes sont des structures de l'action sociale. Selon Graham (2003)³⁹, les organisations sont des entités sociales qui sont orientées vers l'atteinte de but, des systèmes structurés d'activités avec une délimitation identifiable. Analysant les contraintes de l'action collective, Crozier et

³⁸ Desjeux, D. 1987. *Stratégies Paysannes en Afrique Noire : Le Congo*, essai sur la gestion des incertitudes. L'harmattan.

³⁹ Graham, A., 2003. Course note on Organizations Theory and definitions. Document SPS 809AB. School of Policy Studies, Queens University, <http://www.queensu.ca/sps/teaching/courses/agrahamdocuments/809-lecture2-Sept2003.ppt> [Accessed December 26, 2003].

Friedberg, (1977)⁴⁰ 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 (...)* ». Selon eux, l'organisation ne résulte pas automatiquement du développement des interactions humaines. L'organisation pose le problème de la "coopération" entre les acteurs sociaux en vue de l'accomplissement d'objectifs communs. Appliquant cette définition aux organisations paysannes du milieu rural sahélien, Mercoiret, (1992)⁴¹ formule les interrogations suivantes sur la notion d'objectifs collectifs : « *existent-ils dans tous les cas? L'organisation est-elle vraiment forgée par tous les acteurs sociaux (l'Etat, les paysans, le secteur privé,...)?* ». Ainsi, les organisations suscitées de l'extérieur ne servent parfois que les objectifs des bailleurs de fonds et des organismes d'appui.

Ceci pose 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 Crozier⁴². En effet les acteurs sociaux avec leurs ressources (limitées) inventent des solutions spécifiques, conjoncturelles à un moment donné pour structurer leur interaction dans et pour la solution à leur problème commun. Ces solutions ne sont en effet ni les seules possibles, ni les meilleures, relativement à un contexte donné. C'est dans ce sens que Graham (2003)⁴³ affirme que les organisations existent pour une seule raison : accomplir ce qu'aucun de ses membres ne peut faire séparément. S'appuyant sur le corpus de la théorie des organisations, Graham poursuit son analyse en distinguant cinq éléments de l'organisation nécessaires pour appréhender le phénomène dans sa globalité :

1. La mission ou objectif poursuivi;
2. Ses clients (ceux qui sont servis par l'organisation et l'importance relative qui leur est accordée);
3. Les sources de légitimité et d'autorité;

⁴⁰ Crozier, M. et E. Friedberg. 1977. *L'acteur et le système*. Paris: Editions du Seuil

⁴¹ 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.

⁴² Op. cit.

⁴³ Op.cit.

4. Les symboles de pouvoir et de succès;
5. Le mode d'action de l'organisation (prise de décision, exécution des actions, mobilisation des ressources, discipline).

Ces cinq éléments ont servi de cadre d'analyse dans ces travaux.

Dans le même sens, Crozier 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 manœuvre 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 des 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 considérés comme rationnels. Mais cette « rationalité est limitée » puisqu'elle est définie non seulement par les enjeux⁴⁴ et projets personnels des individus, mais également par les règles du jeu et les atouts dont ils disposent. Sur la base de ce constat, Crozier conçoit l'interaction entre l'individu et l'organisation comme un jeu dans lequel chacun cherche à atteindre ses objectifs personnels. Mais comment se construit l'action organisée et autour de quels mécanismes l'organisation exprime-t-elle ses capacités ?

Pour Crozier, 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 ce travail de

⁴⁴ Les enjeux sont les moyens dont plusieurs acteurs ont besoin simultanément pour poursuivre chacun sa propre stratégie. C'est autour de ces enjeux qu'il y aura compétition.

recherche «capacité professionnelle d'action du groupe » 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 ».

L'autre approche de l'analyse des organisations proposée par Crozier est le raisonnement systémique. Il part du système pour comprendre et expliquer le comportement de l'acteur. Il s'agit ici 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 correspondent à des attentes de la société qui l'entoure. L'environnement à cet effet constitue pour l'organisation une zone d'incertitude.

Ainsi, donner une réponse tranchée sur la «nouvelle nature » des rapports entre les producteurs et les pouvoirs publics serait aller vite en besogne et manquer de prudence sociologique, même si l'évidence première laisse croire à un changement. Cette « évidence première constitue déjà un obstacle épistémologique » (Bachelard cité par Durozoi et al⁴⁵, (1997). Desjeux parle de « domination et changement social » pour montrer que si au niveau local il y a redistribution du pouvoir dû au processus du changement social, tel n'est pas toujours le cas au niveau national, régional et international avec le pouvoir contraignant fondé sur l'idéologie impérialiste⁴⁶.

⁴⁵ Durozoi, G., Roussel, A. et al. 1997. Dictionnaire de philosophie. Paris, Nathan. 367p.

⁴⁶ Nous présenterons d'abord les perceptions des gestionnaires des projets de la nature des rapports avant d'y apporter notre critique.

c) L'organisation paysanne : une organisation économique.

Avec le désengagement de l'Etat des filières de production, et la libéralisation des prix survenue au début des années 90, la structuration professionnelle du secteur agricole s'est accentuée. Pour les économistes, cette structuration renvoie à l'organisation et la coordination des activités d'une catégorie d'acteurs dans l'exercice d'un métier et/ou la défense de leurs intérêts au sein d'un secteur de production ou d'activité économique (par exemple une filière de production agricole donnée). Il s'agirait donc des organisations en tant qu'unités d'action et leur mode de coordination à travers la définition des règles de jeu entre les acteurs.

Dans ce sens, l'organisation devrait se constater par une existence légale, formalisée par des textes (statuts, règlement intérieur, etc.) et une activité commune (projet, objectif fédérateur) qui justifierait le regroupement des membres. Le lien pourrait être de nature technique et économique (activité de production, approvisionnement, commercialisation, épargne), mais aussi intégrer d'autres enjeux (représentation, lobbying, négociation).

L'organisation apparaît de ce fait comme un moyen pour défendre des intérêts économiques (commercialisation des produits agricoles ou approvisionnement en intrants), mais aussi comme un moyen par excellence de structuration des activités de production, de commercialisation et de représentation des acteurs des différents secteurs de l'économie.

Ainsi, à travers l'organisation, les acteurs économiques développent des accords de diverses natures pour optimiser leur performance dans l'exercice d'un métier en vue de leur insertion adéquate dans l'économie et dans la société. Les acteurs se mutualisent dans les organisations professionnelles (à l'intérieur d'un segment de production) ou dans les organisations interprofessionnelles qui prennent en compte plusieurs catégories professionnelles.

Pour les économistes, les organisations paysannes devraient évoluer pour devenir des « organisations professionnelles » dans leurs branches d'activités économiques. Les organisations professionnelles apparaissent dans ce sens comme des institutions du marché. Elles contribuent à la coordination des interactions des agents

économiques par l'établissement des règles de conduite (Alsop et al., 1999)⁴⁷. Selon Davis et North, (1971 : 5-6)⁴⁸, ces organisations professionnelles, encore appelées organisations économiques, représentent des modes d'organisation et de contractualisation qui établissent des modalités de coopération et/ou de concurrence entre les agents économiques; elles offrent un cadre dans lequel ses membres peuvent coopérer pour aboutir à un changement de lois ou de droits de propriété.

La libéralisation de l'économie en Afrique subsaharienne, en supprimant les mécanismes de régulation administrée, a laissé les producteurs aux prises avec des opérateurs économiques, alors qu'ils sont encore peu préparés. Les acteurs socio-économiques opèrent dans un environnement dynamique, plus ou moins contraignant et fait de jeux de pouvoir et d'incertitude. De plus, la libéralisation, supposée apporter de nouvelles opportunités de marché et rémunérer mieux les producteurs, les oblige à prendre des risques (recherche des marchés, choix des partenaires, développement des relations commerciales et négociation des prix) et les a plutôt exposés à de fortes concurrences extérieures. Dès lors la gestion des risques devient stratégique pour la survie des producteurs.

Une première manière de maîtriser ces risques consisterait à diversifier les productions et à entrer sur plusieurs marchés pour répartir le risque encouru sur plusieurs productions à travers la diversification des produits ; l'autre approche consisterait à partager ou à reporter le risque sur d'autres opérateurs dans des organisations économiques. Ainsi, en apportant des mécanismes sécurisant les transactions, les organisations économiques apparaissent comme la réponse pour améliorer la coordination entre acteurs. Dans le secteur rural, deux types d'organisations économiques coexistent : les organisations de producteurs (OP) et les organisations interprofessionnelles (OIP).

Au sein des organisations paysannes, les producteurs indépendants coordonnent leur offre en partageant les risques encourus et en mettant en commun une part de leur pouvoir décisionnel. A la libre initiative des producteurs qui composent le groupe

⁴⁷ Alsop, Ruth., Ved, Arya., 1999. The Substance of Interaction: Design and Policy Implications of NGO-Government Projects in India. Environment and Production Technology Division (EPTD). Discussion Paper n°40. Washington, D. C.: International Food Policy Research Institute

⁴⁸ Davis, Lance E., and Douglass C. North. 1971. Institutional Change and American Economic Growth. Cambridge: Cambridge University Press.

se substitue une décision unique qui lie tous les membres du groupe. C'est une coordination horizontale, autrement dit, entre agents économiques réalisant la même fonction économique, en l'occurrence la production.

L'organisation interprofessionnelle quant à elle organise la coordination d'activités complémentaires, c'est-à-dire d'activités qui représentent différentes phases d'un processus de production, de transformation, de commercialisation entre des entreprises indépendantes et qui exigent des compétences et des savoir-faire différents. Dans cette relation, la production du vendeur devient le facteur de production de l'acheteur. L'organisation interprofessionnelle constitue à cet effet un dispositif de coordination vertical des échanges entre acteurs au sein d'une filière et avec le reste de l'économie. Le but de l'organisation interprofessionnelle est triple : (i) sécuriser la filière (de la production à la commercialisation) ; (ii) réaliser une juste répartition de la valeur ajoutée entre les acteurs et (iii) conquérir de nouveaux marchés.

L'activité économique, telle que régulée par les lois du marché, n'est pas favorable aux petits producteurs agricoles qui ont une faible connaissance de l'information sur les marchés et sont dépendants des acheteurs qui ne les présentent que sous les aspects les plus favorables. En présence d'une information incomplète et peu crédible, les agriculteurs ne peuvent prévoir toutes les éventualités au cours d'une transaction marchande (Moureau, N., Riveau-Danset, D., 2004)⁴⁹. Cette rationalité limitée⁵⁰, source d'incertitude, constitue un risque qui pèse sur le revenu des producteurs agricoles. Elle les pousse souvent à ne pas s'insérer au marché en préférant adopter des stratégies de minimisation du risque, de repli, ou de survie⁵¹ (Herbel, Bamou, Mkouonga, Achancho., 2003)⁵².

⁴⁹ Moureau, N., Riveau-Danset, D., 2004. L'incertitude dans les théories économiques. La Découverte.

⁵⁰ La rationalité limitée est la situation dans laquelle les agents, bien que rationnels, sont dans l'incapacité de prévoir tous les événements susceptibles de se produire dans le futur et de leur affecter une probabilité de réalisation.

⁵¹ Les **stratégies de survie** consistent à reproduire simplement l'unité familiale par l'autoconsommation et la vente du travail hors exploitation – Les **Stratégies de repli** visent à satisfaire les besoins de la famille et parfois les dépenses sociales de prestige. Ce sont des exploitations qui peuvent disparaître à terme. – Les **Stratégies de minimisation du risque** ont pour but d'augmenter les revenus monétaires pour améliorer les conditions de vie, répondre aux besoins sociaux (scolarité, prestige etc.) et couvrir les besoins alimentaires.

⁵² Herbel, Denis., Bamou, E., Mkouonga, F., Achancho, V., 2003. Manuel de formation aux politiques agricole en Afrique subsaharienne –Maisonneuve et Larose.

Au sens de Pareto, le fonctionnement efficace⁵³ d'un marché exige une concurrence pure et parfaite, ce qui suppose l'existence des conditions suivantes énoncées par Gould et Ferguson, (1985)⁵⁴

- atomicité des offres et des demandes. Cette condition se réfère à l'absence d'agents dominant le marché et susceptibles d'imposer leurs décisions ou encore l'existence d'une multitude d'agents preneurs de prix. Ainsi, le pouvoir du marché représente la capacité d'un agent économique (ou d'un petit groupe d'agents) d'influer sur les prix du marché (Mankiw, Gregory N., 1998)⁵⁵.
- possibilité de déplacer instantanément les facteurs de production d'un produit à un autre, d'une entreprise à une autre, ou encore d'un secteur d'activité à un autre, etc., de même que pour les produits, pour répondre immédiatement aux variations de la demande (condition de mobilité);
- information parfaite des différents agents sur les offres et les demandes disponibles (condition d'information parfaite);
- les biens proposés à la vente sont identiques (condition d'homogénéité des biens et services).

Selon Stiglitz., (1996)⁵⁶, les marchés présentent parfois des défaillances dans leur fonctionnement, en particulier dans les pays en développement. Le fonctionnement des marchés des produits agricoles en particulier est défavorable aux petits exploitants qui constituent la majorité des agriculteurs des pays en développement. Avec la libéralisation des économies d'Afrique subsaharienne, les agriculteurs se sont retrouvés face à d'autres agents économiques nationaux et internationaux qui sont plus informés qu'eux. Les petits agriculteurs en particulier, éloignés des instances de décision de politique économique et sociale, sont confrontés aux imperfections et défaillances du marché, à la concurrence sur les marchés des produits agricoles ainsi que sur les marchés des facteurs de production et à un isolement total des sphères de décision des politiques fiscale et budgétaire. Leur seule issue semble être l'organisation pour mieux protéger leurs intérêts. Sous

⁵³ Assurer une allocation optimale des ressources entre les agents économiques.

⁵⁴ Gould J.P., Ferguson., 1980. Microeconomic theorie. Home wood Irwin.

⁵⁵ Mankiw, G.N., 1998. Principes de microéconomie. Traduction française. p. 961, Paris: Economica.

⁵⁶ Stiglitz, E. Joseph. 1996. "The Role of Government in Economic Development." In Michael Bruno and Boris Pleskovic, eds., Proceedings of the Annual World Bank Conference on Economic Development 1996, Washington, D. C.: World Bank.

l'angle économique, il est important de savoir à quelles défaillances ou imperfections du marché répondent les organisations paysannes? Quelle est en effet leur efficacité sur le plan économique? Quels sont les facteurs qui influencent l'efficacité et la viabilité de l'action collective des paysans, en particulier dans la fourniture des biens et services?

Les organisations de producteurs sont donc perçues comme des organisations économiques, c'est-à-dire des unités de coordination fonctionnant en vue d'atteindre un objectif partagé par les membres participants et se substituant partiellement aux mécanismes du marché, en d'autres termes, les «*procédures de coordination spécifique qui assurent l'allocation des ressources selon des modalités propres et qui prospèrent, soit en raison d'insuffisance des mécanismes du marché, soit en raison de leurs inconvénients* » (Ménard, C., 1997 :14)⁵⁷ La coordination est entendue comme l'ensemble des "procédures qui rendent compatibles les plans des unités économiques élémentaires ou qui obligent celles-ci à modifier ces plans au cours du temps." (Ménard, 1997 : 118) Une organisation de producteur serait donc caractérisée par :

- Un ensemble de participants (membres) ;
- Une entente sur un (ou des) objectif (s) partagé (s) ;
- Des moyens pour mettre en œuvre l'entente ;
- Une coordination formelle se définissant par une structure (associations et groupements de producteurs, unions et fédérations) avec des règles et des procédures de fonctionnement, en particulier celles en rapport avec le processus de prise de décisions.

S'inspirant des travaux de Mancur Olson (1965)⁵⁸, Waelbroeck, (1998)⁵⁹ précise que l'action collective possède trois règles :

- règle de la menace (la perception d'une menace à la survie du groupe ou une atteinte à son honneur);

⁵⁷ Ménard, C., 1997. L'économie des organisations – Paris. La Découverte.

⁵⁸ Olson, Mancur. 1965. The Logic of Collective Action. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

⁵⁹ Waelbroeck, Jean. 1998. "Half a Century of Development Economics: A Review Based on the Handbook of Development Economics." The World Bank Economic Review, 12(2):323-52

- règle de la loyauté (les participants à l'action collective veulent des règles clairement établies qui identifient ceux qui bénéficient sans efforts de l'action du groupe et veillent à ce que leurs propres actions soient jugées avec loyauté);
- règle de la circonstance (La confiance en un leader compte autant que le souvenir de succès ou d'échec passés).

Conclusion partielle.

Appréhender et comprendre les dynamiques d'organisations paysannes, objet de notre recherche implique de rentrer au sein de ces organisations pour rendre compte de leurs activités, des interactions entre leurs membres et analyser la nature des relations qui s'établissent entre ces formes de regroupements et les autres acteurs de leur environnement. C'est également analyser et comprendre les stratégies des acteurs impliqués et mettre en évidence les défis auxquels ils sont confrontés.

En nous appuyant sur les bases théoriques de la sociologie des organisations et les approches d'analyses du changement social, il nous sera possible de rendre compte de la réalité du fonctionnement des organisations paysannes évoluant au Cameroun, notamment en analysant la nature des interactions entre les membres et les jeux de pouvoirs qui s'établissent au sein de ces organisations. L'analyse technico-économique des activités des organisations paysannes nous permettra de mettre en perspectives leurs résultats par rapport aux contraintes qu'elles rencontrent et par rapport aux exigences et aux stratégies développées par les autres partenaires économiques intervenants dans les filières agricoles. Avant de rentrer dans l'analyse proprement dite des organisations paysannes, il nous semble utile de les situer par rapport au milieu socioculturel et agro-écologique dans lequel elles évoluent. C'est l'objet du chapitre suivant qui, à travers une caractérisation des zones agro-écologiques où interviennent les organisations paysannes du Cameroun, contribuera à donner des éclairages sur les choix stratégiques et opérationnels de ces organisations paysannes compte tenu des particularités socio-économiques et culturelles de ces milieux.

CHAPITRE II – DIVERSITE DES ZONES AGRO-ECOLOGIQUES ET DES MODES D'ORGANISATION DE LA PAYSANNERIE.

« En Afrique, les sols s'épuisent, le climat se dégrade, la population croit, le sida ravage. A une polyculture satisfaisante des besoins familiaux et locaux se substitue une monoculture soumise aux aléas du marché mondial. Sous le coup de ces aléas, la monoculture subit crise sur crise ; les capitaux investis dans les secteurs en crise s'enfuient. L'exode des ruraux remplit les bidonvilles de sans-travail. La monétarisation et la marchandisation de toutes choses détruisent la vie communautaire de services rendus et de convivialité. Le meilleur des cultures indigènes disparaît au profit du pire de la civilisation occidentale »

Edgar Morin⁶⁰

I – Les données géographiques et démographiques

Situé au cœur de l'Afrique, dans la zone intertropicale d'Afrique Centrale le Cameroun s'étend du Golfe de Guinée au Lac Tchad, entre le 2° et le 13° de latitude Nord et le 8°30' et le 16°10' de longitude Est. Le Cameroun a une superficie de 475 650 km² avec une façade maritime longue de 402 km. Le "triangle camerounais" partage ses frontières avec six pays à savoir : au Nord le Tchad, à l'Est la République Centrafricaine, au Sud le Congo, le Gabon et la Guinée Equatoriale, à l'Ouest le Nigéria. Le Cameroun est divisé sur le plan administratif en 10 régions (Figure 1).

En ce qui concerne la végétation et le relief, on distingue du Nord au Sud cinq types principaux :

- Les steppes et la savane boisée du Nord, dominées par le massif montagneux du Mandara. A l'ouest se dessine un paysage chaotique d'éboulis du Kapsiki

⁶⁰ Morin, Edgar., Anne Brigitte, Kern. 1993. Terre-patrie. Editions du Seuil. 221p.

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, 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 aux bocages.
- La région côtière dominée par la masse volcanique du Mont Cameroun (le plus haut sommet du Cameroun avec 4100 m), comporte une succession de palmeraies et de palétuviers qui bordent le golfe de Guinée sur une distance d'environ 260 Km de littoral.
- 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).

Avec un taux de croissance annuelle estimée à 2,7% /an (INS, 2008 : 108)⁶¹, la population totale est estimée en 2011 à 19,7 millions d'habitants dont plus de 50 % vivant dans les zones urbaines ; la population agricole est de 17% environ et 56 % de la population a moins de 20 ans. Selon ECAM3 (2008)⁶², la population camerounaise est extrêmement jeune : 43% des personnes ont moins de 15 ans. Le taux de scolarisation est de l'ordre de 69 %.

⁶¹ Institut national de la statistique (INS). 2008. Troisième Enquête Camerounaise sur les Ménages : tendances, profil et déterminants de la pauvreté au Cameroun. 108p.

⁶² Op. cit.

Tableau 1 : Evolution de la population (en milliers) par Indicateur et par année

Catégories	2005	2006	2007	2008	2009	2010	% ref. 2010
Population totale	17463.84	17917.9	18383.76	18861.74	19352.14	19406.1	100.00
Population masculine	8632.04	8856.47	9086.74	9322.99	9565.39	9599.22	49.46
Population féminine	8831.8	9061.43	9297.02	9538.75	9786.75	9806.88	50.54
Population rurale	8948.9	9181.57	9420.29	9665.22	9916.51	9314.93	48.00
Population urbaine	8514.94	8736.33	8963.47	9196.52	9435.63	10091.17	52.00
Population agricole	2893.28	2968.51	3045.69	3124.88	3206.13	3289.48	16.95
Population non-agricole	10440.47	10711.92	10990.43	11276.18	11569.36	11870.16	61.17

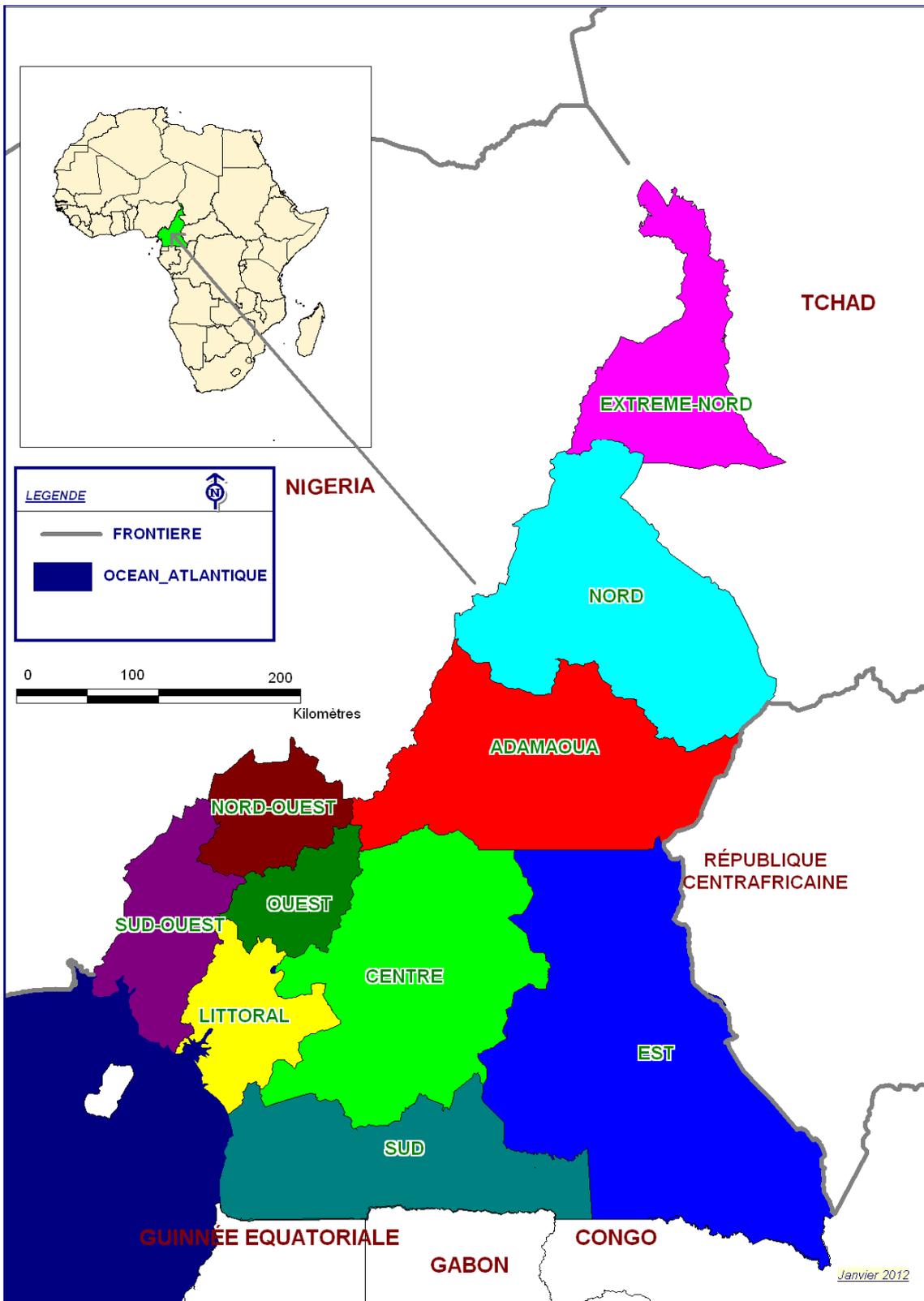
Source : compilé à partir des données du MINEPAT/BUCREP. 2010

La structure de la population camerounaise montre qu'il y a un défi important pour les populations rurales en général et le secteur agricole en particulier qui sont appelées à nourrir le reste de la population. La récente crise alimentaire de 2008⁶³ a mis à nu la fragilité des politiques publiques de soutien et de promotion à l'agriculture vivrière, pratiquée en majorité au sein de petites exploitations familiales, qui est peu intégrée au marché et n'a pas bénéficié des appuis multiformes (technique et organisationnel) comme cela a été le cas des filières traditionnelles de rente (cacao, café).

L'agriculture vivrière reste la base de l'alimentation et de la survie des populations. Malgré la grande variété des produits (maïs, mil et sorgho, riz paddy, manioc, macabo, taro, pomme de terre, igname, arachide, graine de coton, fruits et légumes etc.), cette agriculture est pratiquée pour la subsistance et l'organisation des producteurs dans les productions vivrières reste faible, peu structurée et de type traditionnel. Ce sont en général des organisations de base, à caractère familial pour l'entraide dans les travaux de production au sein des exploitations et à l'intérieur desquelles la participation aux activités sociales des membres de la communauté est primordiale.

⁶³ Le Cameroun, grenier de la sous-région Afrique Centrale, a été le théâtre des émeutes populaires de la faim, confirmant une fois de plus la place de choix que devront occuper les agricultures vivrières dans ces pays.

Figure 1 : Carte administrative du Cameroun.



Source : Mise en forme à partir des données de l'institut national de cartographie.

La population est composée de 30 % d'individus d'obédience anglophone et 70% de francophones⁶⁴ et regroupe une mosaïque de 240 ethnies, correspondant à autant de langues nationales, et réparties en trois grands groupes (Bantous, Semi-Bantous, Soudanais). 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.

L'existence d'une telle diversité des groupes ethniques offre au Cameroun une gamme variée d'espaces culturels et des modes d'organisations sociales du milieu qui seraient susceptibles d'influencer les formes d'organisation et de fonctionnement des organisations paysannes dans les différentes zones agro-écologiques.

II – Particularités des dynamiques d'organisations paysannes dans les principales zones agro-écologiques.

De sa situation géographique privilégiée et son étirement en latitude, le Cameroun présente du Nord au Sud une importante diversité de richesses naturelles (conditions de sols et de climats) et en conséquence une diversité d'écosystèmes qui abritent une flore et une faune riche et diversifiée.

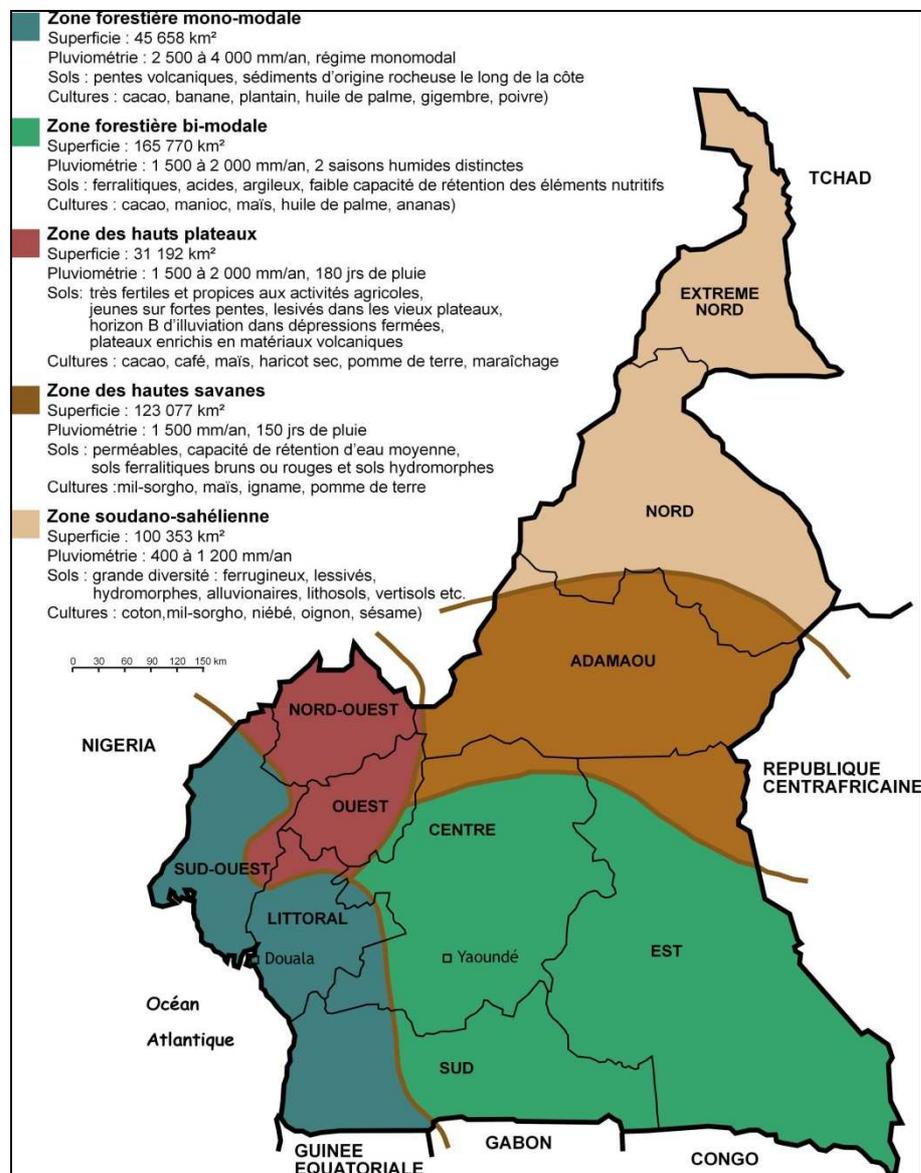
Sur le plan climatique, on peut identifier deux grandes zones : (i) la zone littorale et Sud au climat équatorial chaud et humide, ayant des volumes de précipitation variant

⁶⁴ Il existe deux langues officielles héritées de la colonisation : l'anglais et le français.

de 1500 à 2000 mm par an et parfois 4000 mm dans le Sud-ouest ; (ii) l'Est et le Nord qui ont des prédispositions tropicales bien marquées, 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-sècheresse dans l'extrême-nord (régime des Mayos caractérisé par des cours d'eau intermittents).

Au plan agricole la diversité des conditions pédoclimatiques permet de subdiviser le territoire Camerounais en 5 grandes zones agro-écologiques (Figure 2)

Figure 2: Carte des zones agro-climatiques du Cameroun



Source: Adapté à partir des données de l'IRAD et Annuaire statistique du Cameroun – 2000)

a) La zone soudano-sahélienne (zone I)

Elle est comprise entre 8°36" à 12°54" de latitude Nord, et 12°30" à 15°42" de longitude Est. Elle recouvre approximativement les régions du nord (Vallée de la Bénoué) et de l'Extrême Nord (Monts Mandara et plaines de l'Extrême-Nord), soit une superficie de 10.2 millions d'hectares dont 0.56 million mis en culture.

Le climat est caractérisé par une pluviométrie de type monomodale de durée et d'intensité variables (de 400 à 1 200 mm par an du Nord au Sud), concentrée sur 4 mois (de juillet à octobre). Les températures moyennes sont de l'ordre de 28°C avec des écarts thermiques très importants (7,7°C moyenne annuelle).

Malgré un milieu naturel relativement hostile, cette zone enregistre des densités de populations parmi les plus importantes du Cameroun, la moyenne étant d'environ 37 habitants au Km² avec des pics de l'ordre de 320 habitants/Km² dans les Monts Mandara.

On distingue trois principaux systèmes d'exploitations agricoles :

- *l'agriculture traditionnelle* à faible productivité où les céréales (mil et maïs), l'arachide et d'autres plantes comme le gombo ou le haricot sont cultivées autour des habitations ;
- *l'agriculture pluviale améliorée* qui s'est principalement développée autour de la culture cotonnière, avec utilisation d'intrants (engrais, pesticides, et plus récemment les herbicides) et de la traction animale ;
- *l'agriculture intensive* à vocation commerciale qui a recours à l'irrigation et concerne la riziculture dans les aménagements hydro-agricoles de la vallée du Logone et la culture d'oignon et autres produits maraîchers.

L'élevage villageois et transhumant de bovins (38% environ du cheptel national), d'ovins et de caprins ainsi que la pêche continentale pratiquée dans nombreuses retenues artificielles de la zone (Lagdo, Maga, etc.) sont des activités économiques importantes des populations de cette zone.

Avec la pression démographique élevée, il était estimé en 1994 que la superficie moyenne cultivable par habitant rural devrait passer de 0,3 ha en 1995 à 0,2 ha en 2020 dans l'Extrême-Nord⁶⁵. Dans les Monts Mandara, les seuils de saturation sont dépassés, ce qui entraîne de nombreux problèmes de gestion des terroirs villageois (accroissement des conflits entre agriculteurs et éleveurs dans l'utilisation de l'espace rural ; surexploitation des ressources conduisant à la dégradation des sols et du couvert ligneux ; précarité des activités et des revenus ruraux aggravée par des déficits pluviométriques fréquents et une mauvaise répartition des pluies). La pression sur la terre constitue une menace pour les parcs et réserves de faune et pose ainsi la question d'un réaménagement de l'affectation des terres dans cette région.

La structuration du paysannat dans cette zone agro-écologique est marquée par deux tendances majeures à savoir : (i) l'organisation des producteurs autour des filières coton, riz et oignon promues par l'intervention de l'Etat et les projets de développement dans le cadre de la politique de promotion de certaines filières agricoles jugées porteuses et, (ii) les nouvelles formes d'organisations fédératives accompagnées par les ONG et associant à la fois des objectifs de promotion de l'agriculture et les objectifs plus larges d'amélioration du cadre de vie des paysans.

L'organisation des producteurs de la filière coton qui est la culture dominante dans cette zone a été promue par la Société de Développement du Coton (SODECOTON), structure parapublique créé depuis 1974, pour prendre le relais de la Compagnie Française de Développement des Textiles (CFDT) qui auparavant avait introduit et vulgarisé la culture du coton dans cette zone en 1950. Dans ce cadre, la collecte du coton et la distribution des semences et des engrais sont organisées par village puis en secteurs suivant le mode de découpage et de fonctionnement des activités de production et de collecte du coton mis en place par la SODECOTON. Les premiers groupements cotonniers ont été mis en place en 1980 et ils ont obtenu un statut légal au début des années 90. Le but principal des groupements de producteurs de coton est de prendre en charge la collecte primaire du coton graine. Evoluant dans un système d'encadrement descendant, les paysans,

⁶⁵ MINEFI-DSCN. 1996. Plan National de Gestion de l'Environnement. Volume I, Rapport principal.

en bout de chaîne, sont relégués au rang de « simples exécutants des directives » de la SODECOTON. Cette organisation pyramidale amène les paysans à percevoir les groupements cotonniers comme un bien de la société de développement et un démembrement de l'Etat. Ceci est d'autant plus significatif que face à l'absence des ressources de l'Etat, les groupements cotonniers sont parfois appelés à jouer le rôle de « comité de développement des villages » en prenant en charge certaines missions des services publics telles que la construction des cases de santé ou le paiement des instituteurs ; ceci contribue à renforcer l'image externe portée sur les groupements par les paysans.

Avec la crise cotonnière et les multiples actions d'appui à l'organisation des producteurs financés par l'Etat et la Coopération française on a assisté depuis 1995, à la création en urgence du Conseil des Producteurs de Coton du Cameroun (CPCC), sorte de fédération des groupements cotonniers, sous l'impulsion de la SODECOTON, pour contrecarrer l'acquisition par un opérateur privé des parts de l'Etat dans la SODECOTON en constituant un fonds d'investissement paysan pour l'achat d'actions. Le CPCC donnera plus tard naissance à l'Organisation des producteurs de coton du Cameroun (OPCC) en 2000. L'OPCC sera restructurée en 2010 et prendra l'appellation de Confédération de producteurs de coton du Cameroun (CNPCC) qui regroupe l'ensemble des producteurs de coton et dont les objectifs sont d'assurer l'approvisionnement des producteurs en intrants et en matériels de production, de fournir et de gérer les crédits agricoles, d'organiser l'apport de l'appui technique à la production et développer les banques de céréales.

En étroite liaison avec les groupements cotonniers, on rencontre les organisations chargées de la gestion des « greniers communautaires » et les Associations de producteurs-stockeurs (APROSTOC). Les « greniers communautaires » sont des structures mises en place par les membres des groupements de producteurs de coton pour assurer la sécurité alimentaire grâce au stockage des excédents de céréales et la rémunération optimale des exploitants qui en disposent. Le principe de fonctionnement est basé sur l'achat par les groupements cotonniers d'une partie de la production de céréales de leurs membres à la récolte en vue du stockage dans l'attente que les prix augmentent. Ce système permet de réguler l'approvisionnement en céréales dans les marchés et de renforcer la sécurité alimentaire des agriculteurs.

De plus en plus, les APROSTOC sont appelés à représenter les producteurs céréaliers face à l'administration pour gérer les problèmes d'insécurité alimentaire qui sévissent dans cette zone.

Dans la filière riz, les organisations de producteurs sont soutenues par la Société d'Expansion et de Modernisation de la Riziculture de Yagoua (SEMRY)⁶⁶. Cette société de développement a été créée en 1972 pour assurer l'autosuffisance en riz du Cameroun à travers l'augmentation de la production et les revenus des producteurs de la vallée du Logone, la mise en place d'un système durable de gestion des périmètres irrigués par les utilisateurs et des actions de relance ciblée de la production agricole et de la commercialisation. Le système mis en place consiste à attribuer des parcelles aménagées et des intrants aux familles paysannes qui versent à la récolte une redevance évaluée à environ la moitié de leur production. Les populations les plus concernées par cette culture sont les Massa qui s'organisent en groupes familiaux à la base pour assurer la conduite des travaux pénibles de labour et de semis du riz. Aujourd'hui, la SEMRY est en crise et n'arrive pas à assurer de manière efficace l'encadrement des producteurs. Une fédération des producteurs de riz s'est constituée et s'implique dans la gestion des aménagements hydro-agricoles (gestion de l'eau) et la commercialisation du paddy.

S'agissant de l'oignon, la filière représente la seconde activité économique de production agricole pour les régions du Nord et de l'Extrême-Nord. La production de l'oignon regroupe environ 15 000 producteurs et fournit l'essentiel de la production camerounaise. Deux organisations de producteurs, à savoir la Fédération des producteurs d'oignon de l'Extrême-Nord (FEPRODEX) et la coopérative Tigné dans la région du Nord, tentent de regrouper l'ensemble des producteurs de la filière et d'organiser la commercialisation. Toutefois ces deux organisations regroupent moins de 20% des producteurs et la majorité de la production est écoulee par des

⁶⁶ La SEMRY produit environ 80% du riz camerounais et est considérée sur le plan agronomique comme le seul périmètre en Afrique où l'on pratique avec succès deux cultures de riz par an grâce aux techniques culturales modernes et intensives qui sont utilisées (repiquage, semences sélectionnées, fertilisation, traitements). Les rendements sont de 4,5 à 5 tonnes par hectare et par cycle en moyenne et comptent parmi les plus élevés d'Afrique. Cependant la SEMRY fait face à la rentabilité économique de son système car le riz produit à l'extrême nord du Cameroun est prévu pour être consommé dans l'extrême sud du pays (Douala et Yaoundé), située à près de 1 500 km. Le coût de production du riz de la SEMRY auquel il faut ajouter les frais de transport est plus élevé que le prix du riz importé arrivé au port de Douala.

réseaux commerciaux informels de petits marchands qui assurent la collecte primaire au niveau des champs paysans.

Les autres formes d'organisations paysannes sont constituées de structures plus récentes soutenues par les ONG et autres projets de développement autour des thèmes variés faisant intervenir la protection de l'environnement, l'éducation de la femme, l'amélioration des techniques cultures, et bien d'autres aspects.

De manière générale, la structuration du milieu paysan est peu développée. La constitution des structures fédératives d'organisations de producteurs agricoles est confrontée aux clivages existant au sein des populations où certains groupes ethniques, notamment les Peuls qui se considèrent plus nobles et voudraient prendre de l'ascendance sur les autres groupes. Cette situation trouve sa source dans l'histoire d'installation des peuples de ces deux régions du Nord et de l'extrême Nord du Cameroun, histoire faite des guerres de conquêtes et d'hégémonie entre les Peuls, Haoussa et Arabes Choas (musulmans), les Mandara et Kotoko (islamisés) et les Kirdis (païens).. La fragilité de ces rapports sociaux est également renforcée par le fonctionnement très hiérarchisé et segmenté en classes de la société traditionnelle dans les régions précitées. Dans ce système, l'autorité traditionnelle (Lamido) est propriétaire de toutes les terres et collecte un impôt en nature (part des récoltes) ou en numéraire sur chaque habitant. Dans ces conditions, si l'agriculture reste indispensable pour assurer la subsistance du paysan (se nourrir et nourrir sa famille), elle est parfois et davantage perçue comme une activité subie et non choisie, permettant à l'agriculteur, d'intégrer le système de l'économie de marché pour accéder aux crédits d'intrants octroyés par les sociétés cotonnières à savoir les engrais qui serviront à la fois pour le coton et les cultures vivrières (principalement le mil et le maïs), aux tourteaux pour l'alimentation des animaux de traite et d'élevage et enfin disposer des ressources pour payer les impôts dus au Lamido.

Enfin, le faible niveau d'éducation des populations de cette zone, contribue à renforcer la reproduction de l'organisation de la hiérarchie traditionnelle au sein des groupements de producteurs agricoles. Les responsables de ces groupements sont d'ailleurs appelés « Chefs » et une fois désignés, les membres ne pensent plus à les remplacer.

b) La zone des hautes savanes guinéennes (zone II)

La zone des savanes guinéennes recouvre essentiellement la région de l'Adamaoua ainsi que la partie septentrionale des départements du Mbam (région du Centre) et du Lom-et-Djerem (région de l'Est). Elle s'étend sur l'espace compris entre 5°42" à 8°36" de latitude Nord, et 11°24" à 14°36" de longitude, sur une superficie d'environ 138 000 Km², représentant 28 % de la superficie du Cameroun.

Elle comprend la savane d'altitude de l'Adamaoua, les savanes basses du Centre et de l'Est et la Plaine Tikar. Son climat est de type soudanien, tropical à pluviométrie bimodale dans les savanes basses du Centre et de l'Est et monomodale (une saison sèche et une saison humide) dans le reste de la zone. Les précipitations sont comprises entre 1600 et 1200 mm/an avec environ 150 jours de pluies. Du fait de l'altitude, les températures sont modérées, avec des moyennes mensuelles de l'ordre de 20 à 26°C.

En ce qui concerne le relief, c'est une zone constituée dans sa grande partie par un vaste plateau d'altitudes comprises entre 900 et 1 500 m, avec des sommets atteignant 1800 m. La densité de population est faible et se situe à 13 habitants /km² en moyenne.

Cette zone est favorable aux activités pastorales et notamment l'élevage bovin (système à 80% transhumant) qui y regroupe près de 40% du cheptel national. Du fait de la transition entre les climats équatorial et sahélien dans cette zone, l'agriculture vivrière porte sur la production de manioc dans la partie orientale de l'Adamaoua et celles du sorgho et du maïs dans la partie occidentale. La culture du maïs est parfois mécanisée. Le coton est également pratiqué dans la partie basse des contreforts Nord du plateau de l'Adamaoua.

L'organisation des producteurs dans cette zone est caractérisée par deux tendances liées aux types d'activités des populations notamment l'agriculture l'élevage et l'agriculture vivrière.

Les organisations d'éleveurs bovins constituent les formes d'organisations les plus anciennes de cette zone. Ces organisations se sont constituées autour du noyau familial et existaient bien avant les années 1950 pour gérer le troupeau⁶⁷. Cet élevage est aux mains des Peuls qui pratiquent la transhumance. Vers les années 1974, la trypanosomiase animale décime une bonne partie du troupeau et pousse certains éleveurs à immigrer vers la République Centrafricaine voisine. De nouvelles organisations d'éleveurs plus larges que le noyau familial se mettent en place pour limiter la pression des glossines en organisant les traitements collectifs des troupeaux. Ensuite, avec la pression sur les terres, les éleveurs se sédentarisent de plus en plus mais pratiquent la transhumance pour gérer la régénération ou renouvellement des parcours. Les unions et fédérations d'éleveurs vont se constituer pour (i) négocier la gestion de l'espace en collaboration avec les chefferies traditionnelles à qui appartient la gestion des terres, premier capital de l'éleveur (ii) investir sur des infrastructures d'élevage comme les puits, et (iii) servir d'interface dans la gestion des conflits agriculteurs – éleveurs. Plus récemment, on a assisté à la création d'organisations plus ou moins spécialisées par segment d'activités, notamment la production de la viande (Fédération des éleveurs de l'Adamaoua – FEPELAD) et la transformation laitière (Fédération d'éleveurs laitiers de l'Adamaoua - FEKOSSAM). En 2010 s'est constituée une Confédération Nationale des Eleveurs de Bovins du Cameroun (CNEBC) dont le but est de promouvoir le développement de la filière bovine dans son ensemble.

La seconde tendance concerne les organisations de producteurs intervenant dans les productions vivrières, en particulier les plantes à racines et tubercules comme la patate douce, le manioc et l'igname. L'organisation des producteurs est constituée en général de petits regroupements d'individus au sein du village pour l'exécution des travaux de labour et de trouaison. On rencontre également dans les bas-fonds autour de Ngaoundéré plusieurs organisations de productrices qui conduisent des activités de maraîchage. Le regroupement a pour but de gérer l'approvisionnement en intrants et d'organiser la vente (cas des groupes de femmes des douze poteaux de Ngaoundéré).

⁶⁷ L'élevage est l'activité principale des populations de cette zone.

c) La zone des Hauts Plateaux de l'Ouest (zone III)

La zone des hauts plateaux de l'Ouest est comprise entre 4°54" à 6°36" de latitude Nord et 9°18" à 11°24" de longitude Est et couvre les hauts plateaux des régions de l'Ouest et du Nord-Ouest du pays. Cette zone a une superficie totale d'environ 3.1 millions d'hectares. Elle offre une grande diversité de reliefs: vers 1 240 m d'altitude pour le plateau Bamoun; 2 740 m pour le plateau Bamiléké qui va jusqu'au mont Bamboutos et vers 1 800 m pour les plateaux volcaniques de Bamenda.

Le climat est de type "camerounien d'altitude", marqué par deux saisons d'inégales longueurs: une saison sèche, qui va de la mi-novembre à la mi-mars, et une saison des pluies qui dure de la mi-mars à la mi-novembre. Les températures moyennes sont basses (19°C), et les pluies abondantes (1500 - 2000 mm) tombent suivant une configuration monomodale. Le milieu naturel favorable aux activités agricoles (climat d'altitude et sols volcaniques fertiles), explique la très forte densité de population dont la moyenne est d'environ 114 habitants /Km².

Les paysages caractéristiques des moyennes montagnes, présentent par endroits une végétation de savane, des plateaux étagés, des bassins déprimés et des plaines traversées par des forêts galeries.

Dans cette région des hauts plateaux, on observe un degré de mise en valeur de plus de 86 % des terres exploitables. Les exploitations agricoles familiales, généralement aménagées en bocages, ont moins de 2 ha de superficie dans la plupart des cas. On y pratique une agriculture intensive en deux cycles annuels. Les parcelles portent des caféiers, bananiers et fruitiers (avocatiers et kolatiers essentiellement). Sur billons est pratiquée la polyculture du haricot, maïs, arachide, taro, pomme de terre, manioc et ignames, avec occupation maximum du sol.

Certaines localités ont développé des vocations spécialisées : Foubot pour les cultures maraîchères, Ndop pour le riz, etc. On observe également un développement de l'aménagement des bas-fonds pour la pratique des cultures irriguées, et le maraîchage de contre-saison. Dans les zones les plus élevées est pratiqué l'élevage bovin sur des prairies de plus en plus envahies par les cultures.

En raison de la forte densité de population et des systèmes de production inappropriés, cette zone des hauts plateaux subit actuellement une forte dégradation de ses ressources agro-sylvo-pastorales.

L'organisation des producteurs agricoles dans cette zone agro-écologique est très ancienne et remonte dans les années 50 avec la création des premières coopératives agricoles de café. Le mouvement coopératif se développera plus rapidement dans le Nord-ouest, partie anglophone où sera pratiqué un modèle de coopération libéral caractérisé par l'absence d'implication de l'Etat dans la gestion directe des activités des coopératives. Dans la région du Nord-ouest, la forme coopérative est la plus répandue. Les agriculteurs se regroupent par domaine d'activités dont les principaux sont : la riziculture (haute vallée du Noun et Mentum), l'artisanat, l'élevage bovin, les vivres frais (secteur d'activité principale des femmes), le café arabica (réseau North west Cooperative Association - NWCA), la distribution d'huile de palme et les palmeraies coopératives, la gestion en commun des machines à égrener le maïs, le maraîchage, l'épargne et crédit (Cameroon Cooperative Credit Union League - CamCCUL). Il s'agit ici d'un tissu assez dense d'organisations paysannes, très stables, dont la dynamique a été entretenue et maintenue pendant plusieurs décennies. Le développement des coopératives dans la région du Nord-ouest a bénéficié dès le départ de l'accompagnement des missionnaires chrétiens⁶⁸, de certaines ONG étrangères⁶⁹ et de l'appui de l'Etat à travers le Centre National de Développement Coopératif (CENADEC), organisme public créée en 1974 pour accompagner les coopératives dans l'éducation des membres et la gestion comptable.

Dans la région de l'Ouest, on retrouve à côté des organisations coopératives du système de l'Union Centrale de Coopératives Agricoles de l'Ouest (UCCAO) qui bat de l'aile à cause de la chute des prix du café depuis une vingtaine d'années, une multitude d'organisations structurées en unions et fédérations d'organisations paysannes départementales pour la gestion de la production et la commercialisation des produits tels que le riz (cas de l'union des producteurs de Sanchou), les produits

⁶⁸ Cas des mutuelles de crédit de Kom et des coopératives des femmes impliquées dans la commercialisation du riz à Nso ou la gestion des palmeraies à Widikum.

⁶⁹ ONG hollandaises et américaines ayant œuvré pour la formation des coopérateurs l'esprit coopératif et l'appui à la gestion des coopératives.

maraîchers, le maïs, la pomme de terre, l'élevage des porcs et de la volaille. La plupart de ces organisations sont multifonctionnelles et sont davantage orientées vers la gestion économique de l'activité de production, plutôt que les solidarités entre les membres.

De manière globale, les chefferies traditionnelles fortement structurées, considérées comme de petits Royaumes agissant comme le prolongement de l'Etat avec un pouvoir centralisé autour de la personne du chef, assurent également le contrôle des coopératives grâce à la présence des chefs traditionnels au sein des conseils d'administration des coopératives. Sous le prétexte de protéger la population, ces chefs traditionnels exercent une sorte de pouvoir féodal en contrôlant à la fois les questions religieuses, judiciaires et foncières sur leur territoire. Avec la poussée de la démocratie et la naissance des nouvelles formes d'organisations à la faveur des réformes coopératives du début des années 90, les chefs traditionnels perdent progressivement la mainmise sur les organisations paysannes.

d) La zone de forêts denses humides à pluviométrie monomodale (zone IV)

Cette zone est comprise entre 2°6" et 6°12" de latitude Nord, et 8°48" et 10°30" de longitude Est. Elle couvre les régions du Littoral et du Sud-Ouest, ainsi que la bordure côtière de la région du Sud. Elle occupe une superficie d'environ 4.5 millions d'hectares. En dehors des pentes volcaniques du Mont Cameroun qui culmine à 4 095 m, le terrain est plat dans l'ensemble.

Avec le développement des activités industrielles, agricoles, portuaires et pétrolières la zone a connu d'importantes vagues d'immigration (environ 50% de la population dans les régions du Littoral et du Sud-Ouest). La densité moyenne de la population est de 133 hab./Km².

Le climat est de type "camerounien", très humide et chaud. C'est une variante du climat équatorial. La pluviométrie moyenne se situe entre 2 500 et 4 000 mm, à l'exception de la localité de Debundscha considérée comme l'une des régions les

plus pluvieuses du monde, avec 12 000 mm d'eau par an. Le régime pluviométrique est monomodal avec une saison sèche très peu prononcée. La température varie entre 22 et 29°C.

Approximativement 53 % de la superficie cultivable est mise en valeur, dont environ 60 % constitués de plantations industrielles de palmiers à huile, hévéas et bananiers. Les exploitations villageoises portant sur le vivrier ou sur les mêmes spéculations que les agro-industries sont plus ou moins intégrées à ces dernières (SOCAPALM, CDC, HEVECAM)⁷⁰. La pêche maritime est également une activité importante des populations côtières.

Dans la région du Littoral, le mouvement de structuration du milieu rural est porté par le département du Moungo qui est le grenier agricole de cette région. Dans le Moungo, les premières coopératives bananières ont été créées vers les années 1949. Avec la crise de la banane des années 60, les coopératives se sont converties dans l'organisation de la collecte, le décorticage et la commercialisation du café robusta. Avec la crise caféière des années 80, le déclin des coopératives a été précipité par la multiplication des « usines privées » de décorticage de café mises en place avec le concours financier de certains exportateurs qui comptaient ainsi garantir leur approvisionnement régulier en café. Aujourd'hui, une partie importante des surfaces occupées auparavant par le café est remplacée par des cultures à cycle court comme le maïs ou les productions horticoles et fruitières comme l'ananas, le poivre ou la papaye. C'est autour de ces productions que se sont créées les nouvelles organisations paysannes qui sont spécialisées dans la production et la commercialisation des fruits et légumes dans les marchés nationaux, sous-régionaux et européens.

Dans la partie Sud-ouest, le mouvement d'organisation des producteurs est actuellement dominé par les coopératives de commercialisation de cacao qui bénéficient actuellement de l'embellie des prix sur le marché international. En particulier c'est dans le département de la Meme que l'on rencontre les plus

⁷⁰ HEVECAM : Société de Développement de l'Hévéa basé dans la région du Sud ; SOCAPALM : Société de développement de la palmeraie installée dans la région du Littoral ; CDC : Cameroun Development Corporation qui gèrent des vastes exploitations industrielle d'Hévéa, de palmier à huile et de thé dans la région du Sud-ouest.

importantes organisations paysannes. Avec le développement de la production du manioc et la demande de plus en plus forte des produits transformés par les populations de Douala, Yaoundé ou du Nigéria voisin, on assiste à la création et au développement d'un important réseau d'organisations paysannes pour la transformation du manioc en ses produits dérivés et l'organisation du système de commercialisation (localité de Mamfé et Muyuka).

e) La zone de forêts humides à pluviométrie bimodale (zone v)

La zone est comprise entre 2°6" à 4°54"/5°48" de latitude Nord et 10°30" à 16°12" de longitude Est et comprend les forêts dégradées du Centre et du Littoral ainsi que la forêt dense humide du Sud-Ouest et de l'Est. Elle s'étend sur la majeure partie du plateau sud-camerounais entre 500 et 1 000 m d'altitude. Elle couvre les provinces du Centre, du Sud et de l'Est, sur une superficie totale d'environ 22.5 millions d'hectares.

Son climat équatorial est de type "guinéen", avec des températures moyennes de 25° C et deux saisons de pluies. Les précipitations sont de l'ordre de 1500 à 2000 mm/an. Ce climat permet le développement d'une gamme variée de cultures en deux campagnes en raison de l'humidité prévalant toute l'année.

La végétation est composée de forêts denses semi-décidues et sempervirentes. La pratique de la culture itinérante sur brûlis suivie de jachères pour la restauration de la productivité du sol y est pratiquée de manière récurrente. On y trouve essentiellement des cultures pérennes (cacao, caféier robusta, divers arbres fruitiers), annuelles et pluriannuelles (bananier plantain, canne à sucre, maïs, tabac, cultures maraîchères, tubercules, etc.). Les cultures vivrières pratiquées sur défriche forestière comprennent les féculents et notamment les tubercules cultivés en association avec l'arachide et divers légumes. Les productions agricoles vivrières qui sont l'activité principale des femmes sont d'abord consacrées à la consommation familiale et les excédents sont commercialisés.

La densité de population moyenne est de 43 habitants /Km² avec des variations de moins de 10 hab./km² au sud-est du pays et plus de 100 hab./km² dans la Lékié au nord de Yaoundé.

L'organisation des producteurs agricoles dans cette zone agro-écologique demeure une des moins structurées de l'ensemble du pays. Cette zone dans laquelle se trouve la capitale politique Yaoundé reste toutefois une des plus privilégiées en termes d'interventions des projets de l'Etat et de présence des organismes d'appui. Dans la région de l'Est par exemple, après l'échec des ZAPI⁷¹ de l'Est, l'organisation des producteurs a été fortement soutenue par les ONG comme le SAILD ou INADES⁷² au début des années 90, ce qui permit de constituer des fédérations d'organisations de producteurs qui ont ensuite adhéré au Conseil de Fédérations Paysannes du Cameroun (CFPC). D'autres appuis venant des projets spécialisés dans l'organisation des producteurs dans la filière café ont été apportés depuis la fin des années 90 (cas du projet ASPPA). Aujourd'hui, on constate que la plupart des structures faitières n'ont pas résisté aux multiples conflits internes de leadership et ont été démantelées.

A travers la Coordination Diocésaine des Activités Socio-Caritatives et de Développement (CODASC), l'église catholiques encadre encore une centaine de groupes de base dans le diocèse de Bertoua et de Batouri. L'église évangélique luthérienne encadre une cinquantaine de groupes légalisés dans l'arrondissement de Garoua-Boulay. De même, l'Association pour l'Auto-Promotion des Populations de l'Est Cameroun (AAPPEC), spécialisée dans l'encadrement des Bakas (Pygmées), les organise en coopératives (CODECAL, CAFOH, etc.) pour mener les activités agricoles.

⁷¹ Les dernières interventions des Zones d'Actions Prioritaires Intégrées (ZAPI) vers la fin des années 1980, ont consisté à la mise en place d'une coopérative au niveau de chaque département par la fusion de ce qui existait comme SOCOOPED (Société Coopérative d'Epargne et de Développement), SOCOODER (Société Coopérative de développement Rural) et EPL (Entreprise de Progrès Local). C'est ainsi que sont nées les COOPLABONG, COOPLAHN, COOPLAKAD et COOPLALOD respectivement pour les départements de la Boumba et Ngoko, le Haut Nyong, la Kadey et le Lom et Djerem. Dans la foulée, l'UCA-EST (Union des Coopératives Agricoles de l'Est) a été créée, son Président du Conseil d'Administration nommé par la tutelle, ainsi qu'un Directeur Général sans préparation ni de ses dirigeants, ni des coopératives de base. Tout ce dispositif s'effondrera très vite à cause de la mauvaise gestion et du manque de confiance des membres qui ne se sont pas approprié la structure.

⁷² SAILD : Service d'Appui aux Initiatives locales de développement ; ONG de droit Suisse. INADES : Institut Africain pour le Développement économique et social.

Dans les régions du Centre et du Sud, la dynamique d'organisation des producteurs agricoles est tirée par la filière cacao et dans une moindre mesure le manioc. Si la filière cacao est fortement structurée, les autres filières font face à un manque de visibilité sur le marché et à l'absence d'organismes d'appui compétents sur les questions de commercialisation pour accompagner les producteurs à trouver les marchés stables et incitatifs. De plus la présence des multiples ONG « chasseuses d'organisations paysannes » crée la division entre les groupes. La proximité de Yaoundé, la capitale, contribue à exposer les organisations de producteurs à l'expérimentation des concepts de projets définis unilatéralement par les bailleurs de fonds. De plus en plus, on assiste à la création des structures faitières des organisations paysannes peu ou pas ancrées à la base, et dont les responsables se sont spécialisés dans la participation aux séminaires et ateliers reprenant de façon systématique les discours véhiculés par les bailleurs de fonds.

II – Place des organisations paysannes dans les politiques agricoles depuis quatre décennies.

L'histoire des politiques agricoles au Cameroun est caractérisée par quatre périodes:

- ✓ La période des plans quinquennaux de développement (1960-1986);
- ✓ La période de début de la crise économique (1986 – 1990)
- ✓ La Nouvelle Politique Agricole (1990-1998)
- ✓ La Politique Agricole- Nouveaux Défis (depuis 1999)

a) La période des plans quinquennaux (1960 – 1986).

Cette période démarre avec l'indépendance du pays et est basée sur une planification du développement à travers les plans quinquennaux mis en œuvre jusqu'en 1986.

L'analyse des différents plans montre l'importance particulière accordée au secteur rural comme levier du développement. En effet, ces plans, dont la finalité était de projeter sur une période de 5 ans les grandes orientations devant accompagner

l'action de l'Etat dans le domaine économique, étaient soutenus par des subventions en faveur du secteur agricole (notamment sur les intrants agricoles), dans le but de promouvoir l'autosuffisance alimentaire. Les sociétés de développement étaient alors conçues et mises en œuvre pour être les principaux instruments du développement local et de l'amélioration de la compétitivité des filières basées pour l'essentiel sur des cultures industrielles et d'exportation (palmier à huile, hévéa, cacao, café,..).

Les plans quinquennaux étaient caractérisés par la promotion des cultures d'exportation et industrielles qui étaient sources de devises pour l'Etat et devaient participer à l'amélioration du niveau et des conditions de vie en milieu rural. Les petits producteurs étaient considérés dans ce système comme des instruments destinés à asseoir la production de masse, parfois forcée. L'Etat pour sa part garantissait les prix et contrôlait strictement les opérations d'achat des intrants et de vente des produits agricoles d'exportation à l'instar du cacao et des cafés (mécanismes de stabilisation des prix). Les organisations paysannes impulsées et imposées par ces sociétés de développement étaient considérées comme de simples relais pour apporter le conseil technique, assurer l'approvisionnement en intrants, la distribution des crédits et la collecte des produits en vue de la commercialisation.

D'autres instruments de cette politique étaient la création des grands projets de développement, la mise en place des sociétés de développement qui permettaient à l'Etat d'être présent auprès des agriculteurs, de leur apporter le conseil technique nécessaire et de développer les infrastructures nécessaires à l'amélioration du cadre de vie de ces populations.

A côté des productions agricoles traditionnelles d'exportation, et en dehors du riz et du blé qui étaient promus par l'Etat comme substitut aux importations, les produits vivriers de base (manioc, taro, igname, pomme de terre, maïs, sorgho, arachide, haricot, banane plantain, etc.) étaient produits traditionnellement sans soutien spécifique, hormis le conseil technique véhiculé dans la mouvance des idées de maintien et consolidation de l'autosuffisance alimentaire.

De manière générale, les plans quinquennaux de développement économique et social s'articulaient autour de trois principales orientations :

- le maintien et la consolidation de l'autosuffisance alimentaire ;
- le développement des cultures d'exportation ;
- l'amélioration du niveau et des conditions de vie en milieu rural.

La stratégie de mise en œuvre de ces plans de développement était axée sur l'incitation des producteurs et la mise en place, au titre des mesures d'accompagnement, d'un cadre approprié et des infrastructures économiques nécessaires au développement du secteur agricole.

Les résultats de cette politique ont été globalement qualifiés de mitigés. En effet, les rendements sont restés très bas malgré les efforts fournis pour promouvoir la recherche agronomique et l'encadrement technique des producteurs (Bokagne, 2006)⁷³.

La non-atteinte des objectifs fixés par l'Etat a été imputée entre autres : (i) à l'accès insuffisant des paysans aux intrants et autres facteurs de production ; (ii) à un système d'encadrement peu performant ; (iii) à la stagnation de la productivité des exploitations ; (iv) au vieillissement des exploitations et des producteurs et; (v) au retard accumulé par la recherche agricole en matière de cultures vivrières.

Au cours du 5^{ème} plan quinquennal (1981-1985) une réorientation de la stratégie de mise en œuvre est amorcée. Celle-ci comprend entre autres :

- La création dans chaque zone agricole, d'une structure de développement dotée d'une autonomie administrative et financière et censée établir des relations « d'un type nouveau » entre l'administration et les paysans.
- la prise en compte du revenu des producteurs (et non plus du seul intérêt des consommateurs urbains) dans la fixation des prix agricoles ;
- l'intensification de la formation des agents de développement ruraux.

⁷³ Bokagne, Félix., 2006. Evolution et situation actuelle de l'agriculture et de l'élevage. Rapport de synthèse. MINADER – OCDE - Projet "Appui à l'Agriculture Africaine" P3A.,

- La promotion de la maîtrise (par l'Etat) de la production et de la transformation.

Vers la fin de cette période, le Cameroun démarre l'exploitation du pétrole, ce qui a pour conséquence un ralentissement des investissements en faveur du secteur agricole. Les priorités du développement sont portées vers les grands projets des infrastructures et le développement des administrations publiques et parapubliques. Le sixième plan quinquennal a été interrompu en 1986 du fait de la crise économique.

Le bilan réalisé en 1988 des actions menées dans le cadre des programmes issus de ces plans quinquennaux a relevé que malgré l'effort de développement de la recherche agronomique, zootechnique et vétérinaire, les acquis sont restés inaccessibles aux utilisateurs du fait, d'une part, du niveau peu développé des liaisons entre la recherche et la vulgarisation ou de leur quasi-inexistence dans certains domaines, et d'autre part, de l'inadaptation des thèmes de recherche aux besoins réels des agriculteurs, des éleveurs et des pêcheurs. En effet, entre les années 60 et le début des années 80, les Pouvoirs Publics, à travers les plans quinquennaux de développement, étaient les seuls maîtres pour la définition des politiques agricoles nationales, les autres acteurs étaient ignorés ou négligés.

b) La période de début de la crise économique (1986 – 1990)

A partir de 1985, l'économie camerounaise entre en récession suite à la baisse brutale des revenus d'exportation (chute des cours des principaux produits de base à savoir le cacao et le café et baisse des revenus pétroliers). Entre 1985 et 1995, on note une chute conséquente du Produit Intérieur Brut (PIB) de 6,3 % par an. Ceci s'est traduit par un déséquilibre des comptes macro-économiques et, en particulier, un déficit des finances publiques. Au cours de l'exercice 1987-1988, l'ONCPB principal instrument de gestion des filières d'exportation enregistre un déficit de près 30 milliards de francs CFA. Le bilan réalisé en 1988 des deux décennies d'interventionnisme de l'Etat a mis en évidence les faiblesses suivantes :

- Le déphasage entre les résultats de la recherche agronomique et les préoccupations des agriculteurs. En effet, les acquis sont restés inaccessibles aux utilisateurs du fait de la faiblesse ou de l'absence de liaison entre la recherche et la vulgarisation et de l'inadaptation des thèmes de recherche aux besoins réels des agriculteurs ;
- L'inefficacité dans la gestion et l'encadrement de la production et la distribution des semences des vivriers du fait de l'incapacité de la MIDEVIV, structure étatique ayant le monopole de cette activité (charges de fonctionnement trop élevées) ;
- Le coût trop élevé des subventions en engrais pour les petits producteurs, qui avoisinait les 60% de la consommation nationale (7,5 milliards de F CFA par an), couplé à la lourdeur du circuit de distribution (retards de livraison aux exploitants) ; Ceci est également valable pour les pesticides (insecticides et fongicides) pour le cacao, le café et les céréales (8 milliards de F CFA par an).
- La politique de crédit agricole défailante. Le principal instrument de crédit, le FONADER s'est trouvé en rupture de ressources financières du fait de l'inadaptation des systèmes de garantie et des impayés de l'ordre de 70% ;
- L'inefficacité et le coût élevé du dispositif de formation et d'encadrement des producteurs par les sociétés de développement ;
- Le vieillissement des exploitants agricoles, à cause du phénomène d'exode rural et de l'accroissement rapide de la population urbaine.
- La faillite dans la gestion administrative des coopératives agricoles par les agents étatiques (déconnexion de la base et non-appropriation de l'outil par les producteurs, mauvaise gestion financière et interventionnisme très poussé des pouvoirs publics).

L'avènement de la crise économique au début des années 80 va donc susciter de nouvelles formes de relations entre l'Etat et le milieu paysan. Ainsi, entre 1986 et 1990, l'Etat va mettre progressivement sur pied un Programme d'Ajustement du Secteur Agricole dans le but d'assurer la compétitivité du secteur agricole, et d'adapter ses modes d'intervention par rapport aux moyens dont il dispose. C'est ainsi qu'un environnement libéralisé, caractérisé par l'allègement progressif des

barrières non tarifaires, la restructuration, voire la privatisation/liquidation de la plupart des entreprises des secteurs de la production et de la commercialisation, et la libéralisation des prix, la responsabilisation des acteurs et notamment des organisations professionnelles et interprofessionnelles sera promu. C'est dans ce contexte qu'en 1988 se tiendra à Yaoundé un séminaire national sur les coopératives qui constatera la crise du système et jettera les bases de la réforme coopérative, qui se concrétisera par la promulgation de la Loi sur la liberté d'association en 1990. Cette loi sera complétée plus tard par la loi sur les groupes d'initiative commune et les coopératives en 1992.

Cet ensemble de changements va donner cours à des orientations de politiques dont la finalité devait être d'accorder plus d'importance aux exploitations familiales et la prise en compte du poids des Organisations Paysannes alors naissantes dans le monde rural. Globalement, les mesures prises par l'Etat témoignaient d'une volonté politique affirmée de consolider l'agriculture comme le moteur essentiel du développement économique et social en raison de sa forte contribution à l'économie (les cultures d'exportation représentant à elles seules 50% des recettes en devises dans cette période) et des besoins du maintien de l'autosuffisance alimentaire.

Malgré tout, l'Etat constatera que les potentialités de production resteront sous-exploitées et **la part des cultures vivrières sur le marché des exportations insignifiante**. Il s'est donc avéré pour l'Etat de s'orienter vers une politique agricole adaptée aux exigences de compétitivité et de s'adapter aux chocs externes sur les produits de base. C'est ce qui a justifié l'élaboration et la mise en œuvre de la Nouvelle Politique Agricole (NPA).

Cette nouvelle politique agricole axera ses priorités sur la consolidation des acquis tant sur le plan de l'autosuffisance alimentaire que sur celui des recettes d'exportation et une amélioration significative des performances par le biais de mesures de déréglementation et de privatisation visant à rationaliser les ressources, trouver des modes de gestion plus efficaces et la privatisation de la gestion du capital des entreprises parapubliques.

c) La Nouvelle Politique Agricole (1990-1998)

La Nouvelle Politique Agricole est axée sur l'opérationnalisation des options de libéralisation prises par l'Etat à travers la mise en œuvre des mesures de déréglementation et de privatisation. Le but visé est de rationaliser les ressources, de trouver des modes de gestion plus efficaces et de privatiser la gestion du capital des entreprises parapubliques.

Le mode opératoire développé a consisté à responsabiliser davantage les agriculteurs par la promotion des organisations de producteurs censées prendre en charge diverses fonctions en amont et en aval de la production (approvisionnement en intrants, formation, information, transformation, commercialisation) et combler le vide laissé par l'Etat. D'autres orientations majeures portent sur la diversification de la production agricole, la valorisation du potentiel de production et les possibilités de commercialisation existantes et la protection de la production nationale. De manière pratique, cinq objectifs prioritaires ont été retenus, à savoir : (i) la modernisation de l'appareil de production ; (ii) la maîtrise de la sécurité alimentaire ; (iii) la promotion et la diversification des exportations ; (iv) le développement de la transformation des produits agricoles ; (v) l'équilibre des filières de production.

A l'actif de cette politique, on peut relever les principaux résultats suivants :

- ✓ La mise en place des nouvelles lois de 1992 et 93 sur le mouvement associatif qui ont ouvert des perspectives nouvelles aux organisations de producteurs et leur structuration à divers niveaux ;
- ✓ La promotion d'organisations interprofessionnelles comme le Conseil Interprofessionnel du Cacao et du Café (CICC) dans les filières cacao et café et AGROCOM (filières horticoles) qui vont être des partenaires importants pour le développement des filières concernées.
- ✓ La mise en œuvre d'une nouvelle démarche de vulgarisation agricole qui associe la recherche, la vulgarisation et les autres acteurs du monde agricole (passage du Programme National de Vulgarisation agricole (PNVA) au Programme National de Vulgarisation et de Recherche Agricoles - PNVRA).

- ✓ Diverses réformes engagées en vue de la libéralisation du commerce des intrants et des produits agricoles, permettant une meilleure transparence des opérations et une meilleure répartition de la rente vers les producteurs ;
- ✓ Divers projets d'appui à la consolidation des organisations paysannes et à l'amélioration de la sécurité alimentaire, en particulier dans les zones les plus affectées des régions septentrionales ;
- ✓ La restructuration réussie de certaines entreprises publiques, qui a permis d'amorcer une reprise des investissements dans certaines filières (banane, coton, caoutchouc et palmier à huile) ;
- ✓ Le développement des systèmes de micro-financement décentralisé, qui amorce une nouvelle approche du financement des besoins sociaux et économiques dans les zones rurales.

L'ensemble de ces mesures couplées à la dévaluation du Franc CFA en 1994 ont permis une amélioration de la compétitivité des produits nationaux et une reprise sensible de la croissance sur certaines filières comme le coton, le cacao, la banane, le caoutchouc, le maïs et les fruits et légumes.

Toutefois les résultats sont restés en deçà des attentes pour la plupart des produits agricoles, particulièrement les produits vivriers, du fait du mauvais fonctionnement des marchés internes qui affectent la compétitivité des produits nationaux. Les analyses faites par le Ministère Camerounais de l'agriculture révèlent que les autres contraintes portent sur :

- ✓ La faiblesse des investissements privés nationaux et étrangers dans le secteur agricole liés à l'absence de marché financier adapté au secteur, à la liquidation de la Banque de crédit agricole et à la clôture des guichets qui lui étaient liés (fonds de bonification par exemple)
- ✓ L'absence d'un cadre institutionnel adapté au nouveau contexte de la politique de développement du secteur rural (réforme des services publics, promotion des services privés et associatifs capables de relayer plus efficacement les

anciennes interventions étatiques, faible capacité opérationnelle des organisations des producteurs).

- ✓ Le retard accumulé dans la restructuration de certaines entreprises parapubliques affecte la mobilisation des investissements et les perspectives de croissance à court terme de certaines filières de production essentielles comme l'huile de palme, le riz et le sucre.
- ✓ La productivité insuffisante des petites exploitations traditionnelles aggravée dans certaines régions par un vieillissement structurel : non renouvellement des plantations, exode rural des jeunes, baisse de la fertilité, etc.

De manière générale la mise en œuvre de la nouvelle politique agricole a mis en évidence la précarité des conditions de vie des agriculteurs et de leur système d'exploitation et a interpellé l'Etat sur « les nouveaux défis » que le secteur agricole devrait désormais s'atteler à relever.

d) La Politique Agricole - Nouveaux Défis- et la Stratégie de Développement du Secteur Rural (depuis 1999)

Au regard des problèmes et contraintes relevés ci-haut, les nouveaux défis à relever portent sur :

- la consolidation du secteur agricole comme moteur du développement économique et social du pays.
- la promotion de l'organisation professionnelle et interprofessionnelle des différents opérateurs économiques qui doivent constituer les principaux acteurs du développement de l'agriculture.
- l'amélioration de la sécurité alimentaire des populations grâce à l'augmentation des productions agro-pastorales et de l'ensemble des revenus.

Pour relever ces défis, la stratégie proposée par l'Etat repose sur une meilleure valorisation du potentiel de production et des possibilités de commercialisation existantes. De manière pratique, les options stratégiques énoncées sont :

- La modernisation des exploitations agricoles pour améliorer l'accès aux intrants, au foncier, aux techniques plus performantes et au financement ;
- L'augmentation des revenus agricoles par l'amélioration de la productivité et le développement des opportunités commerciales pour assurer la compétitivité des produits agricoles nationaux et contenir l'inflation des prix à la consommation des produits alimentaires.
- Le renforcement de la sécurité alimentaire dans les zones à forte densité démographique et à écologie fragile dans le cadre des programmes de développement intégré.
- La promotion de l'utilisation rationnelle et durable des ressources naturelles, tout en assurant la compatibilité entre les diverses contraintes sociales, économiques, techniques et écologiques.
- La définition et la mise en place d'un cadre incitatif spécifique pour les petites et moyennes entreprises agricoles de production et de transformation afin d'accroître la mobilisation de l'investissement privé national dans un secteur de production moderne, compétitif et créateur d'emplois.
- La consolidation de l'organisation et le développement des filières de production orientées vers l'exportation et la transformation industrielle en raison de l'importance de leur poids social et économique dans les diverses régions du pays, et en particulier l'achèvement à court terme de la restructuration du capital des entreprises agro-industrielles en réhabilitation.
- Le développement de l'accès aux marchés régionaux et sous - régionaux qui présentent des opportunités de débouchés importants pour une large gamme de produits nationaux.
- La consolidation des organisations professionnelles et interprofessionnelles afin de développer un nouveau partenariat dans la gestion du secteur.
- L'achèvement du désengagement des services publics des activités pouvant relever du domaine concurrentiel et l'adaptation de leur fonctionnement aux nouveaux objectifs de la politique agricole et aux missions essentielles qui leur reviennent.

- La consolidation de l'Etat de Droit dans le domaine commercial et financier, en poursuivant les réformes engagées et en renforçant leur application, tout en assurant une gestion souple et efficace des procédures afin de créer un cadre plus favorable au développement des investissements nationaux et étrangers dans le secteur agricole.
- L'orientation en priorité des investissements publics vers l'appui aux dynamiques de production autonomes existantes afin d'accroître leur efficacité et leurs effets induits, et vers les actions structurantes comme la consolidation des organisations paysannes, le développement des systèmes micro-financiers, la réhabilitation des pistes rurales et la gestion participative des infrastructures socio-économiques de base.

Les enquêtes réalisées en 2000 auprès des agriculteurs dans la perspective de l'élaboration de la stratégie de développement du secteur rural, ont classé la libéralisation des filières au premier rang des causes de leurs difficultés. Les effets négatifs dénoncés sont :

- L'absence d'encadrement des producteurs,
- La hausse des prix des intrants,
- La chute des prix d'achat aux producteurs,
- L'absence de financement.

En 2003, le Gouvernement du Cameroun a élaboré un Document de Stratégie de Développement du Secteur Rural (DSDSR) dont les objectifs à l'horizon 2015 sont précisés dans le tableau ci-après:

Tableau 2 : Objectifs de production agricole du Cameroun à l'horizon 2015

	Production (en milliers de t)				Croissance annuelle (en%)		
	Obs 2001	Est. 2005	Proj 2010	Proj 2015	2001/2005	2005/2010	2010/2015
Céréales	1 341	1 686	2 345	3 294	5,9	6,8	7,0
Racines et Tubercules	3 517	3 836	4 916	6 319	2,2	5,1	5,2
Légumineuses	263	300	402	538	3,4	6,0	6,0
Oléagineux	209	239	321	430	3,4	6,1	6,0
Légumes	1 278	1 405	1 837	2 400	2,4	5,5	5,5
Fruits	2 019	2 282	3 067	4 076	3,1	6,1	5,9
Huile de palme	140	177	248	350	6,1	7,0	7,1
Cacao	123	140	188	280	3,3	6,1	8,3
Café arabica	10	10	13	15	0,0	5,4	2,9
Café Robusta	50	50	72	93	0,0	7,6	5,3
Coton	220	270	330	400	5,3	4,1	4,0

Source : MINADER, DSDSR, 2011.

Ces objectifs visent un accroissement des productions céréalières et des légumes divers pour assurer la sécurité alimentaire.

L'intervention affichée de l'Etat est organisée autour de sept axes stratégiques, à savoir:

- Développer durablement les productions et l'offre des produits agricoles;
- Gérer durablement les ressources naturelles;
- Promouvoir le développement local et communautaire;
- Développer les mécanismes de financement adaptés;
- Développer l'emploi et la formation professionnelle agricole;
- Gérer les risques d'insécurité alimentaire;
- Développer le cadre institutionnel.

Ce document de stratégie a été révisé en 2011 pour harmoniser sa cohérence avec le Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE), qui est depuis 2008 le nouveau cadre national de développement économique et social. Le Document de Stratégie de Développement du Secteur Rural (DSDSR) reste néanmoins la base d'analyse pour apprécier les actions menées par l'Etat et leur contribution au secteur agricole.

Conclusion de la partie I.

Considérée comme "une Afrique en miniature" à cause de sa diversité climatique, le Cameroun est également doté d'importantes ressources naturelles à savoir le pétrole, des essences de bois à haute valeur commerciale et divers produits agricoles destinés à l'exportation (banane, hévéa, café, coton, cacao). D'autres produits naturels encore non exploités font l'objet de projets industriels en cours de démarrage (gaz naturel, fer, bauxite, cobalt, etc.).

Historiquement, l'économie camerounaise, relativement diversifiée, a subi à partir du milieu des années 80, les effets combinés de la chute des cours mondiaux des produits de base (pétrole, cacao, café, coton, etc.) et de la dépréciation du dollar qui ont provoqué une forte récession. En effet, entre 1985 et 1995, le Produit Intérieur Brut (PIB) a chuté de 6,3 % provoquant un déséquilibre des comptes macro-économiques et un déficit des finances publiques. Face à cette situation, le Cameroun a conclu avec les institutions de Bretton Woods (FMI et Banque Mondiale), des Plans d'Ajustement Structurel (PAS) pour relancer l'économie (allègement du dispositif d'intervention publique en milieu rural, libéralisation de l'environnement économique, privatisation des entreprises des secteurs de la production et de la commercialisation, libéralisation des prix, etc.

La dévaluation du franc CFA de 50% de sa valeur en janvier 1994 a permis d'avoir un gain de compétitivité de l'ordre de 15 %, boostant ainsi les capacités d'exportation (MINADER, DSDSR, 2005)⁷⁴. Ainsi, certaines filières agricoles qui commençaient à être délaissées ont eu un regain de compétitivité, positionnant l'agriculture comme moyen de relance de l'activité économique nationale.

Après avoir conduit successivement plusieurs programmes d'ajustement structurel, le Cameroun a retrouvé en 2006 ses grands équilibres macro-économiques, à la suite de l'atteinte du point d'achèvement de l'Initiative Pays Pauvres Très Endettés (IPPTE). En effet, l'allègement de la dette au titre de l'IPPTE et de l'Initiative d'Allègement de la Dette Multilatérale (IADM) a permis d'améliorer de manière significative le niveau d'endettement du pays et a fourni un espace budgétaire

⁷⁴ MINADER., 2005. Document de Stratégie de Développement du secteur Rural (DSDSR).

supplémentaire, faisant ainsi une place particulière aux dépenses consacrées à la réduction de la pauvreté.

De manière générale, le développement du secteur social est resté faible. A côté de la baisse du revenu par habitant, l'accès aux aliments et aux équipements sociaux de base s'est considérablement amoindri, particulièrement en zones rurales. Presque 70 % de la population urbaine et toutes les populations les plus démunies des zones urbaines n'ont pas accès aux services d'utilité publique ou aux services de base (ECAM III, 2008)⁷⁵.

Selon la Banque mondiale (2011),⁷⁶ la croissance du Cameroun est de plus en plus à la traîne de celle des pays comparables (la croissance annuelle du PIB entre 2003 et 2007 était de 3,3 %) et les recettes restent relativement faibles. L'infrastructure insuffisante et un climat des affaires défavorable freinent l'activité économique et ne facilitent pas la réalisation des objectifs de croissance nécessaires pour faire reculer durablement la pauvreté. Les indicateurs macro-économiques du Cameroun sont les suivants :

Tableau 3 : Indicateurs macro-économiques du Cameroun

Indicateurs	2010	2011	2012	2013
Taux de croissance du PIB réel	3.2	4.1	4.4	4.6
Taux de croissance du PIB réel par habitant	1	2	2.2	2.5
Inflation IPC	1.3	2.5	2.7	2.7
Balance budgétaire % PIB	-1.1	-1.3	0.2	0.8
Balance courante % PIB	-5.8	-6.3	-5.4	-3.5

Source : OCDE., 2012. Perspectives économiques pour l'Afrique. (Réel : 2010 ; Estimations : 2011 ; Années suivantes : prévisions).

Les données du dernier recensement général de la population (ECAM III), publiées en 2008 montrent qu'entre 2001 et 2007, le taux de pauvreté, d'environ 40 %, n'a pratiquement pas changé. En outre, 55 % des ménages ruraux sont pauvres, contre 12 % de ménages urbains et environ 87 % des pauvres vivent dans les zones rurales. Ces données montrent à suffisance, la résurgence des grandes inégalités

⁷⁵ Op. cit.

⁷⁶ <http://www.worldbank.org/wbsite/external/accueilxtn/paysextn/africainfrenchext/cameroon>. Consulté en décembre 2011

géographiques et socioéconomiques et mettent en évidence la fragilité des populations du milieu rural camerounais.

Depuis deux décennies, on assiste au dépeuplement des campagnes au profit des villes. Cet exode rural massif concerne principalement les jeunes en quête d'emploi salarié et/ou de structures de scolarisation. La conséquence sur le plan agricole est la stagnation des superficies développées et la diminution relative de la quantité de main d'œuvre due au vieillissement des agriculteurs et à la diversification des activités. Il se pose dès lors la question du devenir de l'agriculture familiale et de la continuité des exploitations agricoles ainsi constituées, les jeunes n'étant pas motivés dans les conditions actuelles à s'engager dans l'agriculture. Dans les villages, on retrouve plusieurs jeunes désœuvrés, parfois de retour des villes, vivant sous le couvert de leurs parents et attendant la première occasion pour repartir à la recherche d'emplois salariés. Un jeune de la zone des forêts, résidant au village et répondant à la question de savoir pourquoi il ne pratiquait pas l'agriculture déclarait ceci : *« Le travail de la terre est pénible. De plus, les cultures des zones de forêt (bananier plantain, manioc, ignames, cacao) exigent au moins un an pour être récoltées. J'ai des besoins quotidiens à satisfaire et il me faut de l'argent. Je suis obligé de faire des choix et privilégier les activités qui me rapportent de l'argent immédiat comme la chasse, la pêche, l'exploitation du bois ou d'autres petits travaux. Pour le moment l'agriculture ne m'intéresse pas. »*

L'Etat voudrait nouer des partenariats avec les opérateurs privés du secteur agricole afin de développer des programmes sectoriels de croissance et de compétitivité. La prise en compte des besoins spécifiques des jeunes dans les programmes d'appui n'est pas encore effective et constitue de ce fait un défi important à relever. Dans ce contexte de libéralisation économique et politique privilégiant le secteur privé comme moteur de l'économie, l'Etat se repositionne dans son rôle de régulation, de contrôle et de facilitation. En ce qui concerne le secteur rural en particulier, les orientations politiques mettent l'accent sur l'accès des producteurs aux moyens de production de manière à permettre à l'agriculture et à l'élevage d'avoir une place prépondérante dans l'économie. Compte tenu du fait que l'agriculture camerounaise repose en grande partie sur les petites exploitations familiales, l'accès aux facteurs de production devient difficile si des stratégies collectives ne sont pas mises en place

par les paysans pour leur permettre de réaliser des économies d'échelle et de mieux négocier des facilités techniques et financières. A cet effet, l'intérêt pour l'organisation des producteurs est au centre des politiques de développement du secteur agricole.

En pratique, l'Etat a ciblé ses interventions par filière de production agricole. C'est ce qui explique l'existence d'une multitude de projets et programmes comportant chacun une composante spécifique « d'appui à l'organisation des producteurs ». Ces projets interviennent dans les mêmes milieux avec peu ou pas de coordination de leurs interventions, et proposent parfois des approches contradictoires, ce qui contribue dans certains cas à désorganiser les organisations paysannes. Souvent, les interventions de ces projets restent focalisées dans un segment de la chaîne de valeurs de la filière et n'abordent pas les problèmes des agriculteurs de manière holistique en prenant en compte l'ensemble des fonctions qu'ils exercent pour apporter des solutions pratiques aux acteurs dans les cadres de l'exercice de leurs activités de production, de transformation et de commercialisation).

De manière générale, l'environnement structurel du milieu rural au Cameroun reste en retard de développement bien qu'il dispose d'un potentiel important en termes de conditions pédoclimatiques diversifiées et favorables à l'agriculture. Malgré la réduction de son importance relative depuis l'indépendance, le secteur rural reste le secteur clé de l'économie nationale tant pour sa contribution au Produit Intérieur Brut (PIB) que pour les effets d'entraînement sur les autres secteurs. En 2009, le secteur des services représentaient 44% du PIB, l'agriculture et les industries de transformation 19 % respectivement, et les secteurs pétrolier et minier 7% (Banque mondiale ; 2011)⁷⁷. En effet, les études sur les secteurs de croissance basées sur une analyse multicritères portant notamment sur la création des richesses, l'intégration dans l'économie, la création d'emplois, la contribution aux exportations et la distribution des revenus, montrent que l'agriculture vivrière et l'agriculture industrielle et d'exportation viennent respectivement en première et quatrième position des quinze branches productives prioritaires de l'Etat (MINADER, DSDSR, 2011)⁷⁸.

⁷⁷ Op.cit.

⁷⁸ MINADER., 2011. Document de Stratégie de Développement du secteur Rural (Version révisée).

Selon la Commission Economique des Nations Unies pour l'Afrique Centrale - CEAC, (2011)⁷⁹, l'économie camerounaise devrait continuer de progresser en 2012 pour se stabiliser à un taux de croissance de 4.4 % contre 4.1 % en 2011. Quoique confirmant la vigueur de la croissance, ces chiffres restent encore en deçà de la performance requise pour atteindre à temps les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD)⁸⁰. De manière spécifique, les perspectives pour la période 2012-13 laissent entrevoir une croissance de 5 % du secteur primaire grâce à la bonne tenue aussi bien du sous-secteur vivrier (+5 % en moyenne) que du sous-secteur des produits de rente (+5.7 % en moyenne).

Le discours dominant des leaders politiques camerounais porte sur « la professionnalisation de l'agriculture » présentée comme une panacée pour assurer la compétitivité des filières agricoles, donner aux agriculteurs un revenu suffisant et rémunérateur de leurs investissements dans la production et permettant de dégager des plus-values du secteur agricole pour investir dans les autres secteurs de la vie sociale et économique. Dans la deuxième partie de cette thèse, nous replacerons la notion de « professionnalisation » dans ces différents contextes afin de donner une explication du sens profond que cache cette notion et de dégager les implications pour le développement agricole et rural.

⁷⁹ CEAC, 2011. Les économies de l'Afrique Centrale 2011 : Enjeux et opportunités des politiques industrielles en Afrique Centrale.

⁸⁰ Huit Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) ont été adoptés par les Nations Unies lors du « Sommet du Millénaire » qui s'est déroulé du 6 au 8 septembre 2000, à New York. L'ensemble des États Membres des Nations Unies ont convenu de s'efforcer de les atteindre d'ici 2015. Ces objectifs sont : (i) Eliminer l'extrême pauvreté et la faim; (ii) Assurer l'éducation primaire pour tous; (iii) Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation de la femme ; (iv) Réduire le taux de mortalité des enfants de moins de 5 ans ; (v) Améliorer la santé maternelle ; (vi) Combattre le VIH/SIDA, le paludisme et d'autres maladies ; (vii) Assurer un environnement durable ; et (viii) Mettre en place un partenariat mondial pour le développement.

**DEUXIEME PARTIE : MOUVEMENT PAYSAN ET
PROFESSIONNALISATION A TRAVERS LE TEMPS ET
L'ESPACE.**

CHAPITRE III – LA NOTION DE PROFESSIONNALISATION : FONDEMENTS, EVOLUTIONS ET IMPLICATIONS POUR LES AGRICULTURES DES PAYS D'AFRIQUE SUBSAHARIENNE.

« En Afrique noire, la mise en route d'un processus de changement doit-il s'accompagner de la mise entre parenthèse de la culture et de la sagesse populaires que suppose l'activité créatrice des peuples et qui révèle les niveaux de sa connaissance des réalités ? Faut-il transmettre à un peuple de paysans une connaissance élaborée à l'avance par un processus qui implique la méconnaissance de ce que le peuple sait déjà et, plus encore la méconnaissance du fait que les paysans savent quelque chose ? Ou bien s'agit-il de rendre au peuple sous une forme organisée ce qu'il offre sous une forme inorganisée ? »

Jean-Marc Ela⁸¹

I - Introduction

Après la deuxième guerre mondiale, les pays européens qui ont accepté l'aide américaine⁸² pour la reconstruction d'après-guerre s'engagent dans la modernisation de leur agriculture. Dans le cas spécifique de la France, un vaste processus de modernisation et d'intensification avait été activé à travers l'arrivée des premiers tracteurs acquis dans le cadre du plan Marshall américain, avec pour corollaire, jusqu'en 1960, la spécialisation des exploitations, l'agrandissement des surfaces, l'endettement des agriculteurs et l'intensification de la vulgarisation agricole pour permettre aux agriculteurs de s'arrimer aux normes techniques propices à une agriculture plus performante. Avec la mise en place de la loi d'orientation de l'agriculture en 1962 (Loi Pisani) qui met l'accent sur le développement des

⁸¹ Ela, J.M., 1982. L'Afrique des villages. Editions Karthala. p.132

⁸² Les 17 pays qui acceptent cette aide créent en 1948 l'Organisation Européenne de Coopération Économique (O.E.C.E) qui deviendra plus tard l'Organisation de Coopération et de Développement Économique (O.C.D.E).

exploitations familiales, la valorisation de l'agriculture et la prise en compte des points de vue des paysans (légitimité), les exploitations agricoles passent d'un modèle artisanal à un modèle entrepreneurial, plus technique, plus économique, avec des rendements conséquents dans les principales filières de production agricoles (céréales, lait, viande, légumes.). Il en a résulté la création de valeurs ajoutées subséquents, ayant aboutie au développement de l'industrie agro-alimentaire et de la grande distribution.

La réussite de ce modèle productiviste des « trente glorieuses » a certainement inspiré les responsables de la Coopération française, devenus partenaires traditionnels de leurs anciennes colonies, à la suite des indépendances, pour axer leur stratégie de coopération agricole sur la professionnalisation de l'agriculture. En effet, développer le monde rural a toujours été un terme récurrent dans le discours des politiques de développement agricole en Afrique. Cette notion a longtemps été présente dans diverses terminologies utilisées pour caractériser les programmes d'appui aux agriculteurs pendant les quarante dernières années, à savoir : la révolution verte, le mouvement coopératif, le développement communautaire, le développement rural intégré, et bien d'autres aspects. L'objectif visé à travers ces divers concepts était d'augmenter la productivité de l'exploitation agricole à travers l'amélioration des connaissances techniques de l'exploitant, d'augmenter son efficacité pour finalement aboutir à la compétitivité de ses produits sur les marchés. Il s'agissait en définitive d'opérer une transition réussie des techniques agricoles traditionnelles peu productives vers celles plus évoluées permettant de mieux rentabiliser les moyens de production. En d'autres termes, il devait être question de passer du statut de paysan, modeste propriétaire qui pratiquait conjointement la polyculture et l'élevage et pour lequel l'exploitation agricole est considérée comme un fragment de la nature qu'ils utilisent comme telle, vers celui d'agriculteur qui « *cherche à faire de la nature un objet technique et considère le travail comme un acte productif réglé par ses propres lois* » Rambaud (1976)⁸³. Développer l'agriculture signifiait alors améliorer les compétences techniques des acteurs principaux (agriculteurs, vulgarisateurs ou agents d'encadrement) qui conduisent les activités agricoles. Pour les agriculteurs, cela voulait dire : division du travail,

⁸³ Rambaud, P., 1976. Pour une sociologie de la dénomination. In *Sociologie Rurale. Recueil de textes*. Mouton éditeur. Paris. La Haye.

spécialisation, développement de nouveaux savoirs et savoir-faire, efficacité, capacité d'adaptation et d'innovation, maîtrise parfaite des processus et des normes face à un environnement sans cesse changeant, mais où l'Etat, omniprésent, est garant de la stabilité. Selon Rambaud, les agriculteurs considérés comme un groupe de transition entre les paysans et les chefs d'entreprises agricoles devraient donc faire évoluer leur stratégie de production vers la professionnalisation. Les chefs d'entreprises agricoles, professionnels de l'agriculture, devraient adapter leur production à la consommation et être compétitifs en produisant massivement et à des coûts raisonnables.

Pour assurer les performances de l'agriculture, les entreprises publiques et les projets ont été mis en place en Afrique pour organiser et gérer les filières agricoles (approvisionnement, vulgarisation, crédit) et orienter le développement économique des régions concernées. Ces entreprises agissaient comme de véritables relais de l'administration centrale et avaient l'entière responsabilité du développement local. Ce modèle de développement administré, appliqué depuis plus de quatre décennies aux économies africaines, a trouvé rapidement ses limites face à la crise économique qui a traversé les pays d'Afrique au sud du Sahara dans les années 80, du fait de la chute des recettes pétrolières et des prix des produits agricoles de rente sur le marché.

Ainsi il a été question pour tous les acteurs de repenser le développement agricole, considéré comme devant impulser le développement économique et social. Des concepts nouveaux sont donc apparus et se sont enracinés dans le discours du développement, parmi lesquels ceux de « professionnalisation » et de « mouvement paysan ». S'agit-il d'une nouvelle offre d'innovation devant contribuer au développement d'une agriculture plus performante (accès à la terre et au capital, au marché, conseil de proximité et information aux agriculteurs)? Quel sens profond ces deux notions véhiculent et quelles transformations sont-elles susceptibles d'induire éventuellement dans les sociétés africaines ? Au travers d'une analyse historique et en prenant en compte les interprétations des acteurs concernés, nous analyserons le sens profond de ces notions.

II - La professionnalisation : un modèle et un enjeu de la coopération internationale porté par la profession agricole française.

a) Un modèle de réussite en France après la guerre : quels résultats?

Comme indiqué plus haut, du fait des conséquences de la deuxième guerre mondiale, la plupart des pays de l'Europe confrontés à une situation alimentaire précaire, ont vu les revenus des ménages considérablement diminués. En France en particulier, cette situation a nécessité la mise en œuvre des solutions innovantes et urgentes pour améliorer la productivité agricole et les activités de production. Aussi, divers instruments parmi lesquels les Centres d'Etudes Techniques Agricoles (CETA), ont été mis en place ou développés pour impulser la dynamique aussi enclenchée. En outre, l'Etat a dû concéder aux Organisations Professionnelles Agricoles (OPA)⁸⁴, constituées pour l'essentiel de la Jeunesse Agricole Catholique (JAC)⁸⁵, et des foyers de progrès agricole, la responsabilité de la gestion et de l'expansion du développement agricole.

A la suite de ces innovations, des lois d'orientation de l'agriculture ont été élaborées en 1960 et 1962 pour conférer à la profession agricole, une mission de service public (formation des leaders d'OPA, des agriculteurs et des chefs d'entreprises). Ainsi, une pleine responsabilité du développement agricole est attribuée aux OPA qui cogèrent également avec l'Etat un fonds national de développement agricole. C'est ainsi que s'est développée et structurée la profession agricole française autour des principes de défense et de valorisation du métier d'agriculteur, et du maintien de de la promotion et du renforcement de certaines valeurs caractéristiques des terroirs particuliers (pas de pays sans paysan).

Au moment où elles débutent leurs activités, les OPA trouvent un terrain fertile pour la mise en œuvre de leurs actions grâce aux facteurs ci-après :

- la situation d'après-guerre oblige de trouver des solutions rapides aux problèmes.

⁸⁴ En France, l'appellation Organisation Professionnelle Agricole est dédiée aux structures représentant la Profession agricole. Cinq structures sont concernées: les chambres d'agriculture ; la Fédération Nationale des Syndicats d'Exploitants Agricoles (FNSEA) ; le Centre National des Jeunes Agriculteurs (CNJA) ; la Mutualité Sociale Agricole (MSA) et le Crédit Agricole et coopératif.

⁸⁵ La JAC est née en 1929 et les premier CETA vers 1944.

- La base sociale de la paysannerie est consciente des enjeux;
- Une demande sociale existe et est clairement identifiée (réduire le coût alimentaire dans le budget des ménages);
- L'Etat accepte de jouer le jeu et responsabilise totalement les OPA.

A partir de 1975, il est constaté une volonté manifeste du mouvement professionnel agricole français de porter des appuis aux agriculteurs du tiers monde. C'est dans ce registre qu'une association issue du syndicalisme et dénommée "Agriculteurs Français et Développement International (AFDI)" a été créée. A l'origine de cette action, deux problématiques conjoncturelles pourraient expliquer la genèse de sa conception :

- la grande sécheresse au Sahel qui avait mobilisé l'opinion publique, révolté par la grande famine et l'extrême dénuement des populations dans les pays touchés (la Somalie par exemple);
- la prise d'ampleur du tiers-mondisme qui développait de plus en plus des préoccupations pour le développement des pays du Sud.

Ainsi, l'AFDI va-t-elle se positionner en partenaire des pays du Sud pour partager son expérience et ses expertises. A l'évidence, il s'agissait pour la profession agricole française de faire connaître son idéologie en démontrant qu'elle n'est pas exclusivement préoccupée par les débouchés de sa production agricole nationale au détriment des pays pauvres, tel que généralement perçu.

Dans cette perspective, AFDI développera dans ses débuts deux types de coopération en fonction de la situation économique des pays dans lesquels elle intervient :

- **pour les pays à revenus intermédiaires**, il s'agissait d'une coopération professionnelle économique sous forme de jumelage dans le domaine de l'exportation des produits tropicaux et l'organisation des filières agricoles.
- **Pour les pays d'Afrique subsaharienne** (infrastructures économiques et productives défailantes), l'action avait plutôt un caractère caritatif mais différente, par ses approches, de l'action classique de la plupart des ONG.

Derrière ces préoccupations d'aide et de partenariat avec les pays développés (délimité au démarrage par ces deux champs de coopération), se cachent cependant

des préoccupations plus larges. Il s'agit pour la profession agricole française, à travers l'action de l'AFDI, de trouver un support plus cohérent pour se remettre en question et réfléchir sur son propre modèle de développement par opposition au contexte agricole européen et international (PAC et GATT)⁸⁶. Une telle stratégie participe de l'alliance entre le Ministère de la Coopération et le mouvement syndical agricole dans laquelle la coopération internationale, considérée dans sa globalité devient un support idéal pour faire face aux bouleversements internationaux⁸⁷.

Au début des années 90, l'AFDI s'est engagé dans une campagne de sensibilisation et d'information des agriculteurs français sur les enjeux de la coopération agricole internationale. Il s'est agi en réalité de mobiliser les agriculteurs français pour qu'ils s'investissent concrètement dans les programmes de professionnalisation en faveur des pays du Sud. L'objectif étant de favoriser dans les pays concernés, la reconnaissance du rôle fondamental des paysans et d'accompagner l'émergence des organisations représentatives, responsables et capables de faire entendre leur voix dans les choix des politiques publiques agricoles futures. Entre 1995 et 1998, il a été constaté des tensions plus ou moins explicites entre le Ministère Français de la coopération et l'AFDI qui voulait gérer totalement les projets dits de « professionnalisation » car cette dernière arguait du fait que « seuls les agriculteurs (français) pouvaient s'occuper de l'aide aux paysans africains ».

⁸⁶ En 1962, l'Europe qui était dans un processus de reconstruction avait mis en place la "politique agricole commune" (PAC). Cette politique agricole très protectionniste vis-à-vis de l'extérieur et largement subventionnée à l'intérieur de ses frontières était fondamentalement en contradiction avec l'esprit du libre-échange que prônait l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (en anglais : **General Agreement on Tariffs and Trade – GATT**- fut signé le 30 octobre 1947 par 23 pays, pour harmoniser les politiques douanières des parties signataires. Le traité entra en vigueur en janvier 1948).

A partir des années 80, les pays de la Communauté Economique Européenne (CEE), devenus de redoutables exportateurs, ont vu la PAC attaquée dans ses principes par les Etats-Unis et les autres grands pays exportateurs de produits agricoles tels que le Brésil, l'Argentine, l'Australie, le Canada, la Nouvelle Zélande...qui brandissaient (à l'exception des Etats unis qui soutient son agriculture à travers le "*deficiency payment*") alors l'éthique de "*fair traders*" ou commerçants loyaux (ne subventionnant ni leurs producteurs, ni leur productions).

Dans la mesure où la PAC devenait de plus en plus coûteuse pour le contribuable européen et les consommateurs et que les stocks devenaient de plus en plus importants, la CEE avait décidé de réduire les prix garantis et de limiter certaines productions (politique des quotas).

⁸⁷ La question agricole qui pose le problème plus global de l'avenir du monde rural a en germe des préoccupations plus étendues, notamment celles liées à la préservation de l'environnement et le maintien d'un progrès économique et social permettant de sécuriser et d'épanouir les hommes. Cette question dépasse donc le simple fait des politiques agricoles, les grandes négociations internationales et l'appui à la structuration et l'organisation du monde rural.

b) Finalité des interventions de coopération au regard du contexte de développement de l'agriculture dans le monde.

A la fin des années 80, marquées par la fin de la guerre froide, la reconstitution du potentiel agricole des pays de l'Europe de l'Est et le positionnement stratégique des Etats Unis dans certains de ces pays a fait entrevoir une menace pour les agriculteurs de la communauté Européenne.

L'éventualité d'une telle perspective qui a suscité de nombreux débats en son temps a soulevé la question centrale consistant à savoir s'il était nécessaire de devoir coopérer avec les agriculteurs des pays de l'Europe de l'Est au risque d'en faire à brève échéance de véritables concurrents sur les marchés, compte tenu de leur potentiel technique nouveau. Quelle que soit la réponse apportée à cette question, la menace restait présente car le débat était ailleurs. C'est l'agriculture paysanne qui se retrouverait dans cette perspective potentiellement menacée. Face à ce raisonnement, il s'agira donc pour la France d'accompagner la structuration professionnelle en s'appuyant sur les organisations d'agriculteurs ayant un raisonnement en matière de développement agricole "proche du modèle français". L'enjeu principal du débat opposant la coopération internationale au syndicalisme agricole français est donc là : créer un vaste mouvement qui défend un certain type d'agriculture (le modèle basé sur les exploitations familiales agricoles) pour mieux se protéger et pour contrôler les marchés?

D'un côté les négociations du GATT se réduisent à cette époque en un affrontement entre les Etats-Unis et l'union Européenne où seuls les objectifs en terme d'exportation et de conquête de nouveaux marchés sont exposés, mettant ainsi de côté, la question fondamentale sur le développement agricole et relative au type d'agriculture ainsi qu'aux objectifs de développement socio-économique à promouvoir sur le plan mondial? (AFDI, 1992)⁸⁸

Le constat selon lequel «la stratégie de développement agricole visant la satisfaction du marché européen et l'augmentation des gains de productivité est en train

⁸⁸ AFDI, 1992. Journées nationales, 25 et 26 Novembre 1992, Bergerie nationale de Rambouillet : De nouvelles missions pour AFDI. 28p.

d'atteindre ses limites » semble être évident. La production agricole doit désormais s'orienter vers des modes de production qui soient compatibles avec les capacités des marchés en maîtrisant l'offre et en prenant en compte, les nouvelles attentes de la société en matière d'environnement et d'aménagement du territoire. Il s'agit là d'une transformation intégrale des modalités de développement agricole qu'il sera nécessaire d'envisager. Toutefois, cette réflexion qui aura intérêt à revêtir un caractère globalisant ne devra pas se limiter au niveau des agriculteurs européens seulement, car il s'agit de mobiliser l'ensemble de la paysannerie mondiale (du moins ceux qui ne pensent pas seulement à l'augmentation de la production) pour proposer et envisager éventuellement la conception de modes d'action nouveaux.

Ainsi, au début des années 90, la notion de professionnalisation est apparue dans le vocabulaire des personnels techniques travaillant dans le cadre de l'aide française en direction des pays en développement. Cette notion a cependant suscité des interprétations multiples qui traduisent de fait, la diversité des intérêts des promoteurs. Dès lors, du côté de la profession agricole française, l'on s'accorde à démontrer que la professionnalisation agricole est davantage une démarche, un processus, qu'un modèle d'agriculture.

c) Soutenir de nouveaux modes d'action basés sur le partenariat.

Pendant au moins trois décennies, dans le cadre bien compris de la coopération au développement, les pouvoirs publics français ont construit leur intervention uniquement autour d'un partenariat basé sur les relations avec les autres Etats. Au cours de la période indiquée, il a pu être admis de manière quasi unanime que les retombées de cette forme de coopération n'ont pas été à la mesure des espérances placées en elles, dans la mesure où celle-ci a davantage œuvré pour renforcer les appareils étatiques mis en place dans les pays dans lesquels elle intervenait. Dès lors, s'est proposée l'opportunité de recourir à des démarches pertinentes qui préconisent de nouvelles formes de partenariat associant non seulement la société civile, mais aussi les paysans et leurs organisations particulières. Il s'est agi d'un processus de redéfinition et de redistribution des rôles et des fonctions des différents acteurs impliqués. Cette transformation qui est en cours de mise en œuvre au niveau

des pays africain a été favorisée par la démocratisation "voulue ou imposée", au moment de la mise en œuvre des politiques économiques publiques dictées par les institutions de Breton Wood pour l'activation des mesures d'ajustement structurel.

En général, pour mettre en œuvre ces nouveaux modes d'action, le Ministère français de la Coopération de l'époque s'est appuyé sur l'AFDI en tant que représentant la profession agricole au niveau de cette coopération internationale. La raison principale souvent annoncée était que "ceux qui ont su créer et animer la société civile en France sont des intervenants compétents ". L'occasion est donc donnée à AFDI de passer d'une coopération au niveau local à la mise en œuvre de programmes plus globalisants (programmes nationaux⁸⁹) pour ainsi peser sur les politiques agricoles nationales. Dans cette perspective, il devait s'agir d'intégrer les appuis aux organisations professionnelles comme axe prioritaire du développement agricole. Cependant le terme "professionnalisation" utilisé par tous ces acteurs reste très ambigu, au point de susciter parfois des polémiques : les agriculteurs africains n'auraient pas un comportement professionnel?

II – Professionnalisation de l'agriculture : une notion controversée.

a) Essai de définition.

Dans le dictionnaire français le Petit Robert, édition 1989, le mot professionnalisation n'apparaît. Cependant, il est fait mention du terme "professionnalisme" qui renvoie au : « *caractère professionnel d'une activité* » par opposition à « amateurisme ». Ainsi, il n'existe nulle part de définition explicitement consacrée à ce néologisme bien que plusieurs interprétations non exclusives les unes des autres en soient faites. Prise comme telle, cette expression pourrait ne pas avoir de sens et resterait donc une notion très controversée et ambiguë. Se référant aux activités agropastorales, la « professionnalisation de l'agriculture », dans l'hypothèse où ce sont les agriculteurs et, ou leurs organisations qu'il s'agirait de

⁸⁹ Cas de Madagascar, du Bénin, de la Côte d'Ivoire et du Mali.

"professionnaliser", pourrait avoir plusieurs interprétations, chacune apportant une définition particulière suivant son rôle et ses objectifs.

b) La professionnalisation comme offre d'innovation.

La notion de professionnalisation, vue dans le sens de "ceux qui doivent être professionnalisés" pourrait se réduire simplement à un modèle, une idée importée, ayant fait ses preuves dans de situations particulières au sein d'une société donnée, et devrait être transférée ou adaptée dans le contexte actuel des pays africains du sud du Sahara préoccupés par les problèmes de décollage de leur développement agricole. Vue sous cet angle, cette notion recèle des aspects normatifs qui pourraient fortement inhiber et même bloquer les initiatives et la prise en compte des réalités socioculturelles de la paysannerie africaine.

Le contexte de crise économique des années 1980 a permis le désengagement des Etats des filières agricoles, le foisonnement des formes d'organisations, la libéralisation de l'économie et la forte présence du secteur privé dans l'économie. La professionnalisation s'est matérialisée par des programmes d'appui et est apparue comme une offre d'innovation, un modèle de développement et de positionnement social allant être transféré aux sociétés rurales africaines. Pour certains responsables de la coopération, "*la professionnalisation concerne la défense des intérêts des producteurs et leur représentation dans des cadres de concertation qui sont à définir*⁹⁰". La question que cette définition suscite directement est celle de savoir qui définit ces cadres de concertation et comment ils se construisent. La réponse à cette question se trouve sans doute dans les différentes implications de cette définition. Au plan pratique cette notion est associée à trois aspects ou objectifs qui cadrent avec le contexte de son développement à savoir :

- le changement d'échelle dans la participation des paysans dans la définition des politiques publiques ;
- la reconnaissance du métier d'agriculteur et la valorisation de ceux qui la pratiquent;

⁹⁰ Intercoopérants Agridoc. Numéro 8 pp.2. , 1996

- la cogestion des filières agricoles par les agriculteurs et les autres acteurs (Etat et opérateurs économiques privées).

(i) Changement d'échelle de représentation et d'action.

Sur le plan politique, la professionnalisation est susceptible d'induire une plus grande participation des agriculteurs dans l'élaboration des politiques agricoles, et la rénovation de cadres législatifs adaptés. A la faveur de la démocratisation et des mesures politiques de restructuration du cadre institutionnel (lois sur les associations), on a assisté à la création de multiples groupements locaux, plurifonctionnels, menant des activités à caractère économique et/ou social. Ces groupements ont été appelés à se structurer en unions et fédérations susceptibles de devenir des supports institutionnels d'un mouvement paysan qui devrait se construire et se consolider. Cet objectif de structuration implique forcément une transformation de la logique des groupements permettant de passer résolument d'une «captation des ressources» (rente, attentisme, entraide au niveau villageois) vers une négociation des conditions économiques et sociales du développement agricole⁹¹. Dans un tel contexte, les organisations paysannes vont donc chercher à se faire entendre au niveau des instances où se décide l'avenir de l'agriculture et par conséquent, le devenir des agriculteurs. L'on pourrait toutefois se demander si les organisations paysannes trouveront des conditions adéquates et nécessaires pour la mise en œuvre de ces nouvelles fonctions. D'un côté, le désengagement de l'Etat suggère le transfert des fonctions économiques de gestion des activités agricoles aux organisations paysannes, de l'autre côté la décentralisation propose aux organisations paysannes, d'autres fonctions au sein des collectivités territoriales décentralisées, nécessitant d'imaginer de nouveaux rapports entre les organisations paysannes et lesdites collectivités.

(ii) "Découverte" ou reconquête d'une identité.

Au plan social, c'est la valorisation de l'activité agricole, la construction d'une identité d'agriculteur ayant un métier reconnu et un statut qu'il faut privilégier. La

⁹¹ Il s'agira de prendre en charge de nouvelles fonctions économiques (commercialisation, crédit, etc.) et syndicales (représentation et défense d'un forme d'agriculture et d'un type d'agriculteur, ...)

professionnalisation devrait donc permettre au paysan de redécouvrir son identité, celle d'agriculteur, d'exploitant agricole pratiquant un métier dont le statut socioéconomique devrait être valorisé. Ce processus identitaire devrait aboutir à la reconnaissance de l'agriculteur et sa valorisation dans l'ensemble de la société. Pour rendre cette éventualité concrète, il apparaît nécessaire d'une part, pour les paysans, d'opérer une mutation culturelle permettant de ne plus percevoir leur situation d'agriculteur de manière péjorative comme une fatalité et, d'autres part, pour les pouvoirs publics d'affirmer la reconnaissance du secteur agricole comme secteur économique et social à part entière. Toutefois, quelques pesanteurs en rapport avec les relations asymétriques entre les personnels de l'administration et le monde paysan existent. Habités à entretenir des rapports plutôt verticaux avec les paysans, les agents des services publics et des projets ont eu du mal à intégrer la réelle autonomie nouvelle des paysans dans ce processus. Les paysans quant à eux se sont parfois retrouvés prisonniers des appuis divers et multiformes qui leur ont été offerts. Si les paysans ne jouent pas le jeu des structures d'appui ou s'ils s'opposent à celles-ci, il est à craindre qu'ils ne soient plus accompagnés ou tout au moins qu'ils ne soient accompagnés que superficiellement. L'enjeu identitaire est donc important car la reconnaissance de cette identité ne pourrait se faire que dans un jeu de rapport de force dans lequel les paysans à travers leurs organisations devraient s'affirmer.

(iii) Evolution vers un modèle d'agriculture cogérée.

Au plan économique, il s'agit de la participation à l'organisation et à la gestion contractuelle des filières de produits agricoles pour un partage équitable de la valeur ajoutée. La professionnalisation implique l'établissement des relations contractuelles entre acteurs. C'est pourquoi dans la plupart des pays, l'orientation des programmes de professionnalisation a surtout consisté en l'organisation par filière des produits et la mise en place des structures interprofessionnelles (filières cacao et café au Cameroun et en Côte d'Ivoire), jugées comme des instruments à même de résoudre les problèmes de déséquilibre dans le partage de la valeur ajoutée au sein des

filières de production agricoles⁹². Ainsi les organisations paysannes sont perçues comme des outils économiques, véritables opérateurs au sein des filières, permettant au producteur de rentabiliser ses activités et de mieux négocier avec les autres acteurs.

Dans ces différentes perspectives, les préalables à la professionnalisation sont les suivants :

- la rigueur et la transparence dans la gestion des activités et des finances de l'organisation paysanne.
- la représentation suivant des critères démocratiques et la délégation des pouvoirs et des fonctions aux différents niveaux d'organisation suivant les principes de subsidiarité.
- La clarification des fonctions et des tâches : séparation des fonctions économiques et syndicales, séparation des investissements sociaux et collectifs,
- Le souci de rentabilité (enjeu économique)

Ces critères, véritables éléments constitutifs du modèle, vont influencer fortement la lecture des organisations et les interventions des programmes d'appui. Certains de ces critères sont toutefois discutables. Par exemple, les paysans ne voient pas la pertinence de la séparation nette de fonction. En effet, l'histoire nous révèle que, le premier syndicat agricole français, fondé en 1883 à Blois (Syndicat des agriculteurs du Loir-et-Cher) avait pour but : "*acheter en commun des engrais, des semences et toutes matières et objets fréquemment utilisés en agriculture, afin de les obtenir à meilleur marché; réprimer la fraude dans le commerce des engrais et des graines de semences; éclairer les agriculteurs sur les choix des matières fertilisantes convenables*" (Lebot et al., 1998 : 15)⁹³. On voit bien qu'il y a à la fois dans ces objectifs des soucis à caractère économique et syndical. Si au cours des transformations de l'agriculture française, les évolutions de l'environnement socio-économique et politique ont amené les organisations paysannes à réviser leurs

⁹² Aujourd'hui, l'intérêt est de plus en plus porté sur le "développement de l'agriculture familiale" permettant de prendre en compte la problématique de l'exploitation agricole dans son ensemble et d'apporter des appuis en termes de conseil de gestion et de conseil au développement de l'exploitation.

⁹³ Lebot, Médart., Pesche, Denis., 1998. Campagne en mouvement : un siècle d'organisations paysannes en France. Editions Charles Léopold Mayer. 121p.

objectifs et à opérer des séparations nettes entre l'économique et le syndical, l'on doit comprendre qu'il s'agit de résultats d'une construction appropriée par les paysans eux-mêmes et obtenus à travers un siècle d'organisation.

En prenant en ligne de compte le contexte de libération des économies d'Afrique, il est possible d'en conclure que la structuration des producteurs pourrait être la solution pour faire face au désengagement des Etats. Cependant les organisations de producteurs et la volonté de grouper les agriculteurs ne sont pas nouveaux en Afrique. Pendant près de quarante ans des coopératives et associations diverses ont été mises en place et ont produit des résultats jugés mitigés. Il ne serait pas approprié de penser en ce moment que les organisations de producteurs devraient induire un développement plus équilibré que les Etats, surtout quand on sait qu'une frange importante des producteurs ne fait pas partie des organisations. Les organisations paysannes sont en effet confrontées à des problèmes de positionnement dans un environnement qu'ils ne maîtrisent pas. De plus, leurs difficultés d'accès aux financements ainsi que le manque de formation et d'information appropriées contribuent à fragiliser leur situation. L'enjeu se situe donc au-delà de la création des groupements. La professionnalisation implique de développer de nouveaux modes d'accompagnement des agriculteurs pour qu'ils soient responsabilisés en tant qu'acteurs à part entière au sein des filières de produits agricoles et du développement rural.

c) La professionnalisation : un mode d'action.

Comme nous l'avons précisé plus haut la notion de "professionnalisation" en tant que mode d'action avait déjà permis de caractériser les évolutions de l'agriculture européenne. Elle a permis le développement de l'agriculture française à partir des actions multiples des paysans et de leurs organisations dans le secteur agricole.

Dans cette perspective, la professionnalisation peut être appréhendée par des considérations complémentaires incluant les approches suivantes :

- une approche individuelle à travers le statut du paysan,
- une approche collective concernant l'organisation de la paysannerie,
- La redistribution des rôles entre acteurs.

(i) Au plan individuel du paysan

Le terme paysan fait généralement référence à l'habitant d'un pays par opposition à l'étranger. Selon Rambaud (1976)⁹⁴, le terme paysan comporte trois caractéristiques : (i) le type de rapports entre l'individu et la nature, le pays concret, dans lequel l'exploitation agricole n'est qu'un fragment de cette nature ; (ii) la structure sociale du travail est familiale et dans ces conditions les revenus du travail et des moyens de production sont la copropriété de cette famille ; (iii) « les unités élémentaires sont indépendantes les unes des autres, juxtaposées ou isolées ».

La professionnalisation dans ce contexte pourrait donc être le passage d'une vie paysanne où l'agriculture de subsistance, surtout, se réduit à un mode de vie, à un métier reconnu à travers certaines normes d'exercice. Pris sous cet angle l'on peut facilement comprendre que les caractéristiques techniques de l'activité agricole et la recherche de performance seront des éléments importants à prendre en compte pour affirmer le métier. Une telle perspective implique pour le paysan, une amélioration de ses compétences techniques et une adaptation permanente face aux conditions changeantes de l'environnement socio-économique. L'on peut cependant se demander s'il s'agit de leur faire acquérir de nouvelles compétences techniques dans le cadre de leur métier ou alors s'il s'agit d'améliorer celles qu'ils possèdent.

En tout état de cause, le terme sous-entend l'appropriation et la reconnaissance d'un métier dont les intéressés, les paysans, devraient développer plus de maîtrise sur les activités menées. Dès lors, il est important de s'interroger sur la manière avec laquelle l'on pourrait acquérir la maîtrise d'un métier aussi complexe que celui d'agriculteur. Cette question renvoie de manière évidente au choix d'un modèle d'agriculture (petite exploitation familiale, polyculture-élevage, monoproduction, système intensif, système extensif, exploitation agro-industrielle, etc.), permettant de définir un agriculteur-type. En tenant compte de la diversité des situations techniques, économiques, sociale et culturelles, et la coexistence de tous ces systèmes au sein d'un pays ou dans une région agricole donnée, il serait plutôt intéressant d'analyser les caractéristiques communes au métier d'agriculteur par rapport aux autres métiers, quelle que soit l'option de production choisie. La

⁹⁴ Op. cit.

reconnaissance d'un métier implique forcément une reconnaissance et une revalorisation de la situation d'agriculteur, très souvent peu considérée, peu attractive et très contraignante (difficulté d'accès à l'information, manque d'investissement et bien d'autres.). Parfois, l'activité agricole porte un aspect péjoratif et peu valorisant au sein de la société alors que c'est l'un des métiers les plus complexes. Ainsi l'on a coutume d'entendre dire ceci : « *si tu n'es pas doué à l'école, tu seras agriculteur, mon fils.* »

Le métier d'agriculteur ne se limite cependant pas seulement aux tâches de production. Si les caractéristiques techniques de la profession agricole permettent de caractériser facilement les savoirs, les savoir-faire et compétences les plus évidentes du métier, elles ne permettent pas en retour de positionner ce métier par rapport à sa finalité non seulement pour l'agriculteur mais aussi pour la société : produire mais également acheter, négocier, transformer, conditionner,...vendre. Dès lors, il pourrait être loisible d'associer la notion de professionnalisation aux termes « techniques et économiques », car il s'agit « *de la capacité de faire gagner de l'argent en employant les techniques appropriées* » (Rossin 1997)⁹⁵. De ce point de vue, le paysan devrait s'atteler à rechercher des résultats économiques, grâce à la mise en œuvre de techniques appropriées et maîtrisées pour arriver à sécuriser un revenu agricole optimum, pouvant s'apparenter à un salaire qui lui permettrait de subvenir à ses besoins et de persister dans le métier.

Cette notion de profit qui transparaît fortement dans la finalité de l'activité agricole est cependant relative. En effet, le fait que l'activité agricole soit fortement ancrée dans un milieu aux caractéristiques sociologiques particulières (caractère saisonnier de l'activité, imbrication des structures familiales et villageoises, unité de production très dépendante de l'unité de consommation, etc.) limite bien la notion de profit et met en exergue la capacité de décision de l'agriculteur dans ses choix. Ainsi, la professionnalisation implique la reconnaissance de l'agriculteur en temps qu'entrepreneur. En effet, aussi analphabète qu'il puisse paraître, l'agriculteur est appelé à prendre des décisions et à gérer des risques au niveau de son exploitation : il entreprend et n'est pas un salarié à travers ce processus de prise de décision. Ainsi

⁹⁵ ROSSIN, François., 1997. A propos de professionnalisation. PPdA.

l'une des idées centrales que véhicule la notion de professionnalisation est de « permettre aux paysans de prendre des décisions en toute responsabilité ».

(ii) Au plan collectif de la paysannerie.

La professionnalisation correspond au développement des compétences des organisations agricoles dans le sens de l'amélioration de leur capacité de négociation avec l'Etat, les bailleurs de fonds et les opérateurs économiques privés. Il s'agit de la structuration des organisations paysannes de la base villageoise au niveau national, comme cela est le cas en France.

L'on pourrait se poser la question de savoir pourquoi créer les organisations car le souci d'un paysan et de sa famille est d'ordre individuel? Qui doit créer les organisations? Le regroupement est-il une condition préalable à l'efficacité des choix stratégiques de l'agriculteur au sein de son exploitation?

L'Organisation Professionnelle Agricole naît de la volonté des agriculteurs, partageant les mêmes analyses et les mêmes convictions, qui s'associent pour apporter une réponse collective à des problèmes individuels : « l'union fait la force ». Dans cette optique, la professionnalisation impliquera que les producteurs puissent prendre des décisions dans le sens d'une dynamique de construction d'organisations professionnelles conçues par et pour les paysans. Il s'agit de rechercher la meilleure articulation entre les stratégies individuelles et les stratégies collectives, notamment en fournissant des services directs pour le développement de l'exploitation agricole à savoir l'information des paysans, la formation, le conseil technique et économique, l'organisation qui s'intègrent bien dans les préoccupations du paysan. En contrepartie, les paysans au travers de leurs organisations auront intérêt à se positionner dans des lieux de décision pour orienter des politiques agricoles et faire en sorte que des réponses adaptées à leurs besoins soient apportées à leurs activités.

La capacité de négociation devra donc passer par la formation des "leaders paysans" capables non seulement de conduire et piloter les projets économiques⁹⁶, politiques, et syndicaux⁹⁷ de leur organisation d'une part, mais aussi tenir compte de la volonté de l'ensemble des partenaires à s'engager dans un travail de partenariat avec les autres acteurs en vue de la redistribution des rôles et des responsabilités d'autre part. Cette finalité sociale est souvent perçue comme la base de la construction de la reconnaissance paysanne.

Si la professionnalisation conduit à la création d'Organisations Professionnelles Agricoles (OPA), devrait-elle être assimilée à la structuration du monde rural? Un de ses multiples objectifs est principalement orienté vers la reconnaissance de la profession agricole de même que et la participation des agriculteurs à la définition et à la mise en œuvre des politiques concernant leur secteur d'activités. Dans cette logique, l'émergence d'une profession agricole reconnue devrait passer par la mise en place d'un ensemble défini d'organisations syndicales et professionnelles agricoles. C'est cette orientation, portée par la Coopération Française, qui a voulu transposer sur ses anciennes colonies, le modèle d'organisation du syndicalisme agricole français développé depuis plus de cinq décennies autour de la notion « d'unité paysanne⁹⁸ ».

(iii) La redistribution des rôles entre acteurs.

La professionnalisation devrait induire des changements dans les critères de décisions, les modes de communication et d'évaluation permettant de prendre en compte le contexte sociopolitique et technico-économique afin d'apporter des solutions adaptées aux problèmes de développement de l'agriculture. Si des évolutions importantes sont attendues du côté des paysans (volonté de prendre en

⁹⁶ Pour être compétitif dans les activités menées, les agriculteurs mettent en place des organisations économiques dans le but de minimiser les charges et maximiser leur profit et par conséquent améliorer la gestion de leur exploitation. Il s'agit, dans le cadre du prolongement de l'exploitation agricole de prendre en charge les fonctions de collecte, transformation, achat d'intrants, stockage et de commercialisation.

⁹⁷ Il s'agit pour les paysans de prendre en main leur métier et de défendre leurs intérêts. La démarche de type syndical est jugée nécessaire pour la conduite des réflexions collectives en vue de permettre à chacun de réaliser son propre projet.

⁹⁸ Avec la Fédération Nationale des Syndicats d'Exploitants Agricoles et le Centre National des Jeunes Agriculteurs.

main leur métier, rupture avec l'attentisme, etc.), les autres partenaires devraient également réviser leurs comportements et attitudes vis-à-vis des agriculteurs.

Cette vision des rapports entre les acteurs provient certainement du postulat selon lequel *"il ne saurait y avoir de développement durable sans participation active de tous les acteurs"*. Une telle participation dite active suppose un regard nouveau sur les agriculteurs. Ces derniers ne seront plus des suiveurs mais devraient orienter les décisions et se prendre davantage en charge. Ainsi, le dialogue entre acteurs devrait permettre de trouver des solutions qui sécurisent au mieux l'intérêt collectif en cherchant les complémentarités entre les stratégies des acteurs.

Cette concertation suppose désormais que l'Etat joue son rôle de régulateur et de gestionnaire des services publics en créant un environnement favorable au développement des activités des différentes catégories d'acteurs impliqués dans ce processus. Dans l'environnement libéralisé des pays d'Afrique subsaharienne au début des années 90, le rôle de régulation de l'Etat est primordial. En effet, les opérateurs économiques, dont une majorité est opportuniste, n'ont pas forcément intérêt à jouer et travailler dans la transparence. C'est donc à l'Etat qu'il revient de faciliter et de créer les conditions nécessaires au développement d'un réel partenariat "responsable et équilibré" entre opérateurs économiques privés et organisations professionnelles. Cette concertation équilibrée suppose que les représentants des professionnels de l'activité agricole soient légitimes et crédibles, pas seulement pour les paysans, mais vis-à-vis de leurs partenaires.

III – Les programmes de professionnalisation : analyse critique.

a) Des conditions de départ favorables à l'implantation des programmes de professionnalisation.

(i) Un contexte socio-économique et politique fragile.

Au début des années 90, les programmes de professionnalisation ont démarré dans tous les pays d'Afrique subsaharienne au moment où ces derniers étaient dans une situation de recherche de point d'encrage et de nouveaux modes d'action pour

relancer le développement agricole et stimuler la confiance du monde paysan qui s'est sentie trahie après l'échec des mécanismes de stabilisation et de prélèvement direct sur leurs revenus supposés le soutenir pendant les périodes de crise. De manière générale, cette période est caractérisée par :

- l'absence de ressources dans les caisses de l'Etat, arrêt des subventions, fermeture de nombreux projets.
- les conflits sociaux et revendications montantes pour une plus grande participation de la société civile dans la gestion du pays (démocratisation) ;
- la mise en place des mesures rigoureuses et contraignantes proposées par les institutions financières internationales (Banque Mondiale et Fonds Monétaire International) pour redresser les économies en pleine crise.

Cette fragilité socio-économique et politique des pays bénéficiaires des programmes de professionnalisation donne en réalité plus d'espace à l'ouverture et à l'acceptation des programmes de professionnalisation qui, dans leurs principes, vont dans le sens des revendications populaires et permettent d'occuper l'espace vide laissé par les Etats. Ces programmes trouvent par là un terrain d'expérimentation et le risque dans ce contexte est acceptable. En effet les moyens financiers des programmes de professionnalisation sont mobilisés sous forme de subvention, ce qui fait que les responsables politiques considèrent que *"le pays n'a rien à perdre si ces programmes ne produisent pas les résultats escomptés"*.

(ii) Systèmes de services agricoles en pleine transition.

Les programmes de professionnalisation ont bénéficié dès le départ d'un soutien réel des ministères en charge de l'agriculture et des agents impliqués. En effet, au début des années 90, les services d'appui à l'agriculture, notamment la vulgarisation, sont en pleine transition.

Au Cameroun en particulier, jusqu'à la fin du 5^{ème} plan quinquennal (1985), les services de conseil aux agriculteurs étaient intégrés au sein du système coopératif piloté par l'Etat (Direction de la coopération et de la mutualité du Ministère de l'Agriculture) ou gérés par certaines sociétés de développement (SODECAO, SODECOTON, etc.). C'est à travers ce système intégré où l'accent était mis sur le

développement des cultures d'exportation (cacao, café, hévéa, palmier à huile, coton, etc.), que l'Etat apportait le conseil technique et organisait la fourniture d'intrants aux agriculteurs (plants, semences, produits phytosanitaires, engrais, etc.).

A l'instar des autres pays de l'Afrique subsaharienne, avec la crise de la fin des années 80, consécutive à la chute drastique des cours mondiaux des prix des produits de rente, l'Etat Camerounais va réviser sa stratégie d'intervention en orientant ses appuis vers le développement des cultures vivrières et maraîchères dans le cadre de sa politique de diversification, censée limiter les risques au niveau des paysans et assurer tout au moins la sécurité alimentaire. (Achancho et al., 2008)⁹⁹. En effet, les tendances observées dans la contribution du secteur agricole au PIB agricole depuis la crise économique de la fin des années 80 montrent une part prépondérante des productions végétales, et notamment des cultures vivrières, (respectivement 64 % et 51 % du PIB agricole en 1997/99) dont l'importance relative s'accroît au détriment des cultures dites industrielles et d'exportation (MINADER, DSDSR., 2005)¹⁰⁰.

C'est ainsi qu'en matière de vulgarisation agricole, l'approche "Training and Visit" prônée par la Banque mondiale est adoptée en 1990, à la faveur de la Nouvelle Politique Agricole. Le Projet National de Vulgarisation Agricole (PNVA) est mis en place et préconise la promotion des transferts des innovations technologiques avec pour but d'améliorer les compétences techniques des agriculteurs et des personnels des services de vulgarisation agricole du Ministère de l'Agriculture, et par conséquent d'améliorer les rendements des productions agricoles.

Cette approche de vulgarisation va rapidement évoluer et les organisations paysannes deviendront les clients majeurs pour la mise en place de nouveaux partenariats. En effet, l'on passe progressivement à des conceptions basées sur le transfert des technologies et ayant pour objectif l'accroissement de la production et de la productivité, à des conceptions qui mettent l'accent sur le rôle du système

⁹⁹ Achancho V., Lothoré A. 2008. Dispositifs de vulgarisation et conseil agricole au Cameroun : vers la reconnaissance par les politiques agricoles des organisations de producteurs et des exploitations familiales. *In Groupe de travail thématique Inter-réseaux Développement rural sur les "Services agricoles*

¹⁰⁰ MINADER. 2005. Document de Stratégie de Développement du Secteur Rural (DSDSR).

social et traditionnel des productions pour impulser le développement, l'éducation et l'efficacité des services de vulgarisation.

Se préoccupant du fait que la conception productiviste du développement agricole peut conduire à privilégier uniquement les agriculteurs les plus performants au détriment de la masse rurale pauvre, les nouveaux programmes de vulgarisation vont mettre un accent particulier sur l'approche communautaire du transfert des technologies, l'organisation paysanne étant le lieu d'expérimentation et de diffusion.

A partir des années 2000, la Banque mondiale se retire progressivement du financement du système national de vulgarisation basé sur l'approche « training and visit ». La méthodologie de vulgarisation va évoluer du transfert des innovations technologiques via les groupes de contact vers l'accompagnement des projets de production des organisations paysannes, dont la plupart porte sur les cultures vivrières à forte valeur marchande. Ces différentes évolutions du système de conseil agricole permettent d'explicitier davantage le recentrage du rôle de l'État, la place de plus en plus importante des organisations paysannes dans le dispositif de soutien à l'agriculture, ainsi que les différents mécanismes envisagés pour permettre à ces organisations de jouer un rôle plus accru dans la mise en œuvre des programmes de développement agricole.

b) L'agriculteur-entrepreneur : dérives et limites des théories libérales dans le secteur agricole.

Le diagnostic de base à travers lequel se construisent les programmes de professionnalisation est la mise en œuvre des politiques libérales qui auront des effets positifs sur le dynamisme de l'agriculture. L'idée principale de la professionnalisation est donc basée sur la performance des exploitations agricoles et de l'ensemble de la chaîne de production des produits agricoles à travers une gestion rigoureuse des fonctions successives au sens technico-économique et financier.

A travers cette considération, la professionnalisation implique une spécialisation des agriculteurs par produit. Le paysan devra faire le choix de concentrer ses efforts vers les spéculations agricoles qui sont susceptibles de lui apporter des revenus importants. C'est donc le raisonnement économique qui est privilégié. C'est ainsi que les programmes de professionnalisation vont procéder à des choix unilatéraux des produits (en particulier les productions de rente telles que le cacao, le café, le coton, le riz, etc.) qu'ils vont promouvoir. Cette orientation des programmes de professionnalisation tends à confirmer notre **première hypothèse** qui indique ces programmes considère le paysan sous le seul angle de l'intérêt économique et mettent en avant la logique d'entreprise basée sur les performances techniques et économiques des exploitations agricoles. Les choix unilatéraux des spéculations agricoles vont déconnecter les agriculteurs de leurs systèmes d'exploitation et générer des risques énormes en raison de la non prise en compte des caractéristiques spécifiques des systèmes d'exploitation de l'agriculture familiale, de leur mode de régulation et de gestion et des particularités sociales et culturelles qui sont généralement à la base des organisations paysannes qui opèrent dans ce secteur. D'entrée de jeu, l'on peut s'interroger comme le fait Haubert (1999)¹⁰¹, sur la pertinence des éléments fondamentaux que véhicule la notion de professionnalisation à savoir "si les exploitations agricoles familiales peuvent être considérées comme des entreprises, au sens que la théorie économique donne habituellement à ce terme".

Dans le modèle d'économie libérale, les agents économiques, appelés entrepreneurs, mobilisent des ressources pour la production des biens et services et font des choix rationnels (prennent des décisions) ayant pour but de maximiser leurs revenus. Sur la base de ce constat, l'exploitant agricole se comporterait donc comme un «*homo economicus*» en cherchant simplement à satisfaire ses intérêts personnels et c'est le marché qui permettra à ce dernier de satisfaire ses intérêts. Dans ce sens, c'est à partir d'une division du travail où chaque agent économique (l'exploitant agricole, le vendeur d'intrants, l'acheteur des produits agricoles) se spécialisera en fonction de ses compétences, qu'une dynamique d'échanges sur le marché se mettra en place.

¹⁰¹ Haubert, Maxime., 1999. L'application des politiques libérales dans le secteur agraire et le rôle des paysans comme entrepreneurs *in Le Libéralisme en question*. Revue Tiers monde N°157. P87 -106

Les modèles économiques néo-institutionnels font intervenir des organisations et des institutions dont le rôle est de réduire les coûts d'information et de transaction dans le cadre de contrats entre agents. C'est la mise en application de ces modèles d'économie libérale qui a certainement sous-tendu les programmes d'ajustement structurel. Ainsi, la promotion des organisations paysannes dans le sillage de la libéralisation des économies des pays d'Afrique subsaharienne serait donc une solution à l'amélioration de la performance des exploitants agricoles, considérés comme des agents économiques dans le contexte d'un marché concurrentiel.

Critiquant les théories libérales appliquées au secteur agricole, Haubert¹⁰² avance quatre arguments principaux justifiant sa position :

- les opérations de production dans les sociétés dites paysannes ont des composantes sociales, symboliques, institutionnelles et politiques très marquées qui les différencient fortement des autres domaines où les aspects techniques et économiques sont quasiment les seules orientations.
- Les institutions collectives et les échanges jouent un rôle important dans l'orientation des productions et les processus de décision (réseaux de parenté, d'échange, systèmes de redistribution), mettant parfois au second plan les préoccupations de type rapport « coût – bénéfice ».
- En raison de la pression exercée sur les ressources (terre et travail), la prise en compte du long terme est importante, suggérant de gérer la ressource et non l'exploiter.
- L'histoire des rapports (histoire de l'exploitation, colonisation, résistance, etc.) s'est traduite par l'hétérogénéité des structures de production (répartition des ressources, modes d'appropriation, répartition des modes de faire-valoir, etc.) et diffère fondamentalement de ce qui existe dans d'autres secteurs.

Partant de ces arguments, l'on peut dire que la notion d'entrepreneur telle que classiquement définie, ne peut pas être appliquée aux petits producteurs familiaux qui pourtant représentent et caractérisent la paysannerie africaine dans les programmes de professionnalisation. Il en est de même de leurs organisations. En

¹⁰² Op. Cit.

effet, les exploitations familiales sont régies par les solidarités et fonctionnent à la fois comme des unités de production et des unités de consommation. Elles sont caractérisées par les particularités suivantes :

- les facteurs de production sont liés au groupe de solidarité dans le cadre du métier. C'est ce groupe de solidarité qui confère l'identité et le statut à l'exploitant. Le mode de gestion de l'exploitation et la logique des réponses aux effets du marché sont fonction des liens d'appartenance et de solidarité plutôt que du raisonnement économique au sens classique du terme. Cette assertion suggère que les travailleurs au sein de l'exploitation (le groupe familial) ne peuvent être licenciés en fonction de la conjoncture, étant donné que la terre est un patrimoine collectif et non un capital. Il ne s'agit pas forcément de faire du profit et le groupe ne peut déplacer le facteur de production d'une activité à une autre en fonction du taux de variation du profit. Ainsi, les facteurs de production ne sont pas des marchandises au sens des théories libérales.
- L'accès aux facteurs de production étant déterminé par le statut du membre à l'intérieur de l'unité sociale ou du groupe familial, il s'agit d'un mode de gestion socio-culturel, obéissant aux règles de la société traditionnelle et permettant à l'exploitation agricole d'exister et de se projeter dans le temps car la terre qui est le principal facteur de production ne s'achète pas mais se transmet par héritage.
- Ce n'est pas le capital, ni les opportunités de marché qui principalement organisent la production mais les besoins de consommation des exploitants et leurs obligations sociales (dons par exemple).

La rationalité de l'exploitation paysanne est donc basée sur la reproduction du groupe domestique en tant qu'unité de consommation et de l'exploitation familiale, considérée comme unité de production et non sur la valorisation du capital. En raison du fait que l'exploitation paysanne est enracinée dans un milieu local, un terroir devrait également s'identifier à travers ses caractéristiques physiques, socio-économiques, culturelles, politiques. Un tel environnement serait alors constitué de systèmes de relations interdépendants qui créent son identité. Dans ces

perspectives, le groupe local apparait alors comme indispensable à la reproduction de l'exploitation et les conditions d'entrée et, ou de maintien dans le métier relèvent dans ce cas, du ressort de la gestion collective du groupe, compte tenu de son identité et non du raisonnement économique.

c) Ambiguïtés et contradictions propres aux programmes de professionnalisation.

(i) La structuration artificielle du milieu rural.

Bien que dans leurs principes, les programmes de professionnalisation luttent contre toute structuration artificielle, ils sont eux-mêmes d'origine extérieure et pratiquement imposés. La plupart des programmes de professionnalisation visent à créer des mécanismes et des conditions nécessaires à la participation des « petits producteurs ruraux » à la définition, la mise en œuvre et le suivi-évaluation des politiques et des programmes de développement agricole. Se justifiant par le fait que les conditions de la participation des ruraux sont inexistantes, les choix techniques dans la plupart des cas sont plus portés par ceux qui les mettent en œuvre que par les agriculteurs qui sont censés en bénéficier.

Dans ce contexte, au Cameroun, l'accent est davantage mis sur une approche filière, avec des choix centrés sur les principales cultures d'exportation (cacao, café, coton) qui sont les filières prioritairement soutenues par l'Agence Française de Développement (AFD). Ce choix stratégique porté par le bailleur de fonds est soutenu par l'idée que la professionnalisation est synonyme de spécialisation comme le déclare un producteur de cacao de 65 ans : *« Je suis professionnel si je deviens spécialiste d'une activité et que je la pratique de manière à disposer des produits à tout moment. Pour cela, il faut que je perfectionne mon travail de producteur de cacao de manière à devenir spécialiste, bon gestionnaire, pourvoyeur de produits de qualité. Cela nécessite une bonne organisation, d'abord individuelle, et en groupe par la suite. Cela nécessite aussi le soutien des autres acteurs (ONG, Etat, Bailleurs de fonds /projet) »*.

La notion de professionnalisation telle que portée par les projets se déconnecte de la réalité du système d'exploitation paysan qui est en effet constitué de plusieurs parcelles de différents produits agricoles, en culture pure ou en association. Le « professionnel paysan » qui pratique l'agriculture depuis plus de 40 ans dans son système d'exploitation et sa logique serait –il différent du professionnel de cacao, de café et de coton ? Dans tous les cas l'on remarque que les programmes de professionnalisation ont réussi à créer le doute dans l'esprit des agriculteurs. C'est pourquoi un autre producteur enquêté déclare : « *La professionnalisation a trait aux nouvelles technologies et les formations que nous recevons, c'est pour libérer l'homme paysan qui est pauvre. Il faut comprendre la professionnalisation comme une étape élevée de développement où le paysan maîtrise ses activités agro-pastorales. La professionnalisation va se matérialiser par exemple par : une maîtrise de la production du cacao de qualité, une production en quantité, une capacité de négociation des prix avantageux par l'organisation paysanne et l'autofinancement par la mobilisation de l'épargne. Il faut l'appui des bailleurs pour nous rendre professionnel (...).* ».

Ainsi le paysan d'Afrique subsaharienne ne serait pas encore « professionnel ». Il devra donc se former, adopter et mettre en œuvre des paquets technologiques proposés par les agents des programmes de professionnalisation afin d'améliorer les performances de son exploitation. C'est la mise en œuvre de ces innovations au niveau individuel et collectif qui conduira au développement agricole souhaité. Dans cette perspective, l'on pourrait affirmer comme l'indique notre **deuxième hypothèse** que la professionnalisation serait une offre d'innovation apportée par les programmes de développement. Cette notion de professionnalisation qui fait référence à la modernisation présuppose et surestime l'importance des déterminants exogènes à la société en termes de connaissances techniques et de savoir-faire nécessaire à l'amélioration des conditions de vie des populations locales.

Face à l'aide, certains producteurs agricoles s'adaptent et jouent le jeu des projets de développement. Ils adoptent parfois des attitudes attentistes face au dirigisme des responsables des projets en indiquant que : « *de toutes les façons ce n'était qu'un projet de plus...* ».

En Côte d'Ivoire par exemple, dans l'objectif de créer des espaces de concertation dans lesquels les représentants des agriculteurs sont censés défendre leur conception du développement agricole face à l'administration et aux bailleurs de fonds, des Comités Paritaires de Concertation (CPC) avaient été "décrétés" et les représentants d'agriculteurs choisis pour y siéger. Cette démarche rompt avec le discours global qui met en avant la nécessité d'une démarche endogène, portée par la base. Pour se défendre contre les critiques formulées sur cette démarche dirigiste, les exemples des associations villageoises des zones cotonnières au Mali Sud sont souvent cités. En effet ces associations issues d'initiatives extérieures¹⁰³ ont entraîné par la suite, des mouvements d'organisation de la paysannerie (mise en place d'un syndicat) que les populations locales se sont appropriées.

Au Cameroun, l'Etat avait mis en place au début des années 90, avec le soutien de l'Union Européenne, un Fonds d'Appui aux Organisations Rurales (FONDAOR) dont le but était d'accompagner la création et la légalisation des nouvelles organisations du monde rural au lendemain de la promulgation des nouvelles lois sur les coopératives et les Groupes d'Initiative Commune (GIC). A travers ce fonds, l'on a assisté à la création d'une multitude d'organisations de producteurs dont la plupart étaient issues des groupes d'entraide plus larges qui se sont vus par la suite fractionnés et divisés à la base, puis fédérés en unions et fédérations d'unions. Cette artificialisation du milieu a eu pour conséquence la multiplication des conflits et l'arrêt des activités des groupements, une fois que les financements extérieurs n'étaient plus disponibles.

Le débat sur la capacité de la base à développer "spontanément" des initiatives permettant de drainer ou de consolider un mouvement global reste cependant d'actualité. Dans la plupart des cas, les initiatives d'organisation sont portées par des individus, qui, utilisant les opportunités offertes par les intervenants extérieurs arrivent à drainer des dynamiques de changement à l'échelle de la paysannerie.

¹⁰³ Les sociétés cotonnières ont suscité ces associations parce qu'elles avaient besoin des relais en milieu paysan pour faciliter en particulier le recensement des besoins en intrants et la collecte du coton graine.

(ii) Quels appuis pour quelles finalités?

Si les besoins des agriculteurs sont clairs : *améliorer leurs revenus et la qualité de vie en milieu rural*, les raisonnements des équipes de projet restent très souvent techniques, globaux ou macro-économiques et ne prennent pas en compte la réalité globale de l'exploitation agricole qui est du type multi-activités et polyculture-élevage.

Les projets de développement cherchent en général à limiter le risque de mise en œuvre (hypothèses ou suppositions du cadre logique). Cette logique de résultats vue du côté des bailleurs de fonds fait que les projets évitent d'embrasser les situations complexes et projettent une vision simplifiée et artificielle de l'exploitant agricole. Ainsi, la promotion des groupements s'articule-t-elle le plus souvent autour des filières traditionnelles de rente ou d'exportation (coton, cacao, café, etc.). Ces filières ayant des mécanismes de fonctionnement assez simples et maîtrisés (marché connu et plus ou moins organisé en aval), l'intérêt non explicité est en réalité l'amélioration et la gestion par les structures d'encadrement plutôt que celle des exploitations. Quant aux filières vivrières au sein desquelles il existe une multitude d'intervenants, la nature périssable des produits qui en sont issus ne facilite pas l'organisation de la commercialisation en raison des nombreux risques qui y sont attachés.

Bien que portant le nom de programme qui ferait penser à des dispositifs plus larges inscrits dans une stratégie de développement global, la mise en œuvre des programmes de professionnalisation se réduit à des « projets » apportés de l'extérieur dont la durée reste très courte (trois années), alors que la dynamique professionnelle est par définition un processus lent, inscrit dans un « Projet » porté par les organisations paysannes elles-mêmes dont les changements ne peuvent être perçus que dans la durée. C'est ainsi que Prod'homme (2001 :46)¹⁰⁴ précise que « *Le Projet (...) est une construction permanente, implicite, dans laquelle chaque acteur singulier est censé trouver sa juste place avant même la participation, peut-être nécessaire d'acteurs extérieurs...C'est dans la mouvance du Projet que les projets trouveront leur utilité et leur sens* ».

¹⁰⁴ Prod'homme, 2001. Quels acteurs pour quel développement local ? In, Territoires et acteurs du développement local : de nouveaux lieux de démocratie. Edition de l'Aube.

Dans les processus de négociation, les dirigeants des pays bénéficiaires de l'aide n'ont d'ailleurs aucune garantie que les programmes initiaux seront renouvelés ou pourraient éventuellement se poursuivre dans la même logique. Dans ce contexte d'incertitude sur la disponibilité des financements, les programmes sont négociés avec des partenaires techniques et financiers qui développent des approches différentes et parfois contradictoires.

Sur un autre plan, l'exigence des résultats qui permet surtout de juger de la capacité de l'équipe de mise en œuvre à produire les effets prédéfinis dans leurs instruments de pilotage (cadres logiques) et non les transformations ou bénéfices portés par les paysans et obéissant à leur rythme de progression est symptomatique. Une fois de plus, le système de référence "du bailleur de fonds" prend le dessus sur celui des bénéficiaires.

Les outils d'animation et de sensibilisation, instruments « magiques » censés permettre aux groupes d'agriculteurs de réfléchir sur leur situation et de proposer des solutions et ou la voie à suivre pour résoudre les problèmes identifiés, sont le plus souvent utilisés à d'autres fins. Il s'agira pour la sensibilisation « d'inculquer » aux producteurs des nouvelles connaissances ou de leur « faire prendre conscience » de leur situation comme si ces derniers étaient irresponsables. En matière d'animation, les spécialistes des projets déploient de savantes démarches qui aboutissent toujours à la validation des programmes de travail initialement planifiés dans des documents de projet. A ce sujet, un responsable paysan déclare face à des agents d'une équipe de projet lors d'un atelier bilan : *« Vous êtes venus avec votre projet, vous avez fait des réunions pendant des années, qu'est ce qui a changé dans ma vie ? J'espère que j'ai eu de nouveaux amis. Vous au moins, vous avez pu acheter une nouvelle voiture, (...) c'est concret. »*.

Sur la base de ce qui précède, nous nous sommes interrogés sur la finalité de l'aide au développement et, plus précisément sur la justification pertinente des programmes de professionnalisation : Quels critères objectifs d'évaluation mettre en place et quelle structure serait chargée d'évaluer l'avancée réelle des programmes?

Les processus et procédures mis en place par les bailleurs de fonds pour apporter l'aide au développement restent technocratiques et rigides, ce qui constitue l'un des handicaps majeurs à leur appropriation par les agriculteurs. Plus tôt que de modifier leurs modalités de fonctionnement, les bailleurs de fonds annoncent la mise en place des processus de dialogue et de partenariat qui sécurisent leurs propres intérêts au détriment des intérêts des agriculteurs considérés comme les principaux acteurs. Etant donné le rythme de progression des interventions essentiellement basé sur un calendrier assez contraignant, ce dernier ne tient généralement pas compte du rythme d'appropriation par les agriculteurs, ce qui entraîne parfois les agriculteurs à penser que les programmes de développement ne servent que leur propre système de mise en œuvre et non les agriculteurs.

Sur le terrain, la collaboration entre les divers organismes d'intervention est voulue, annoncée mais pas réelle. Les actions restent cloisonnées, chacun cherchant à délimiter son territoire et à revendiquer **"ses paysans et ses organisations paysannes"**. L'Etat qui est censé animer tout ce dispositif pour assurer la cohérence et la complémentarité des dites interventions, semble plutôt chercher à équilibrer le degré de satisfaction de chaque « apporteur d'aide ». En effet, dans la situation d'absence de ressources et de moyens de travail où se trouvent la plupart des structures publiques, ce sont les projets qui, finalement, interviennent sur le terrain. Les rôles sont dès lors inversés, les organismes d'appui deviennent des bénéficiaires réels des programmes de développement tandis que les organisations paysannes sont de simples instruments de captation de financement et de justification de l'existence des organismes d'appui.

(iii) La reconnaissance des organisations paysannes : objectif ou condition?

L'on observe que le monde rural regorge d'une multitude d'organisations paysannes ainsi que d'initiatives exogènes ou endogènes qui se créent, se structurent et se déstructurent. Portés par des « leaders » qui soutiennent le mouvement, elles tentent d'affirmer leur identité, de se faire reconnaître à la fois au sein de leurs milieux respectifs d'appartenance et vis-à-vis des partenaires au développement.

De manière simpliste, la reconnaissance se matérialise généralement par le fait que les organisations paysannes sont invitées à prendre part, bref à siéger au sein des instances de décision et d'orientation de la vie sociale, économique et politique à différentes échelles du pays (du niveau villageois au niveau national). Le degré de reconnaissance serait donc lié à la capacité d'une organisation particulière à intervenir à des niveaux de décision plus élevés et de manière plus permanente.

La reconnaissance a une double dimension individuelle et collective. La dimension individuelle est portée par des leaders paysans qui sont censés représenter les autres agriculteurs et sont porteurs des idéaux de ceux-ci. Cette dimension se traduit par la capacité des leaders à s'imposer dans les débats et à communiquer (qualités propres). La dimension collective est portée par les organisations paysannes au travers de leur poids économique et social qui leur permet en général de devenir des acteurs incontournables. Les deux dimensions sont toutefois liées car c'est à travers les leaders que les organisations paysannes s'expriment et c'est sur les résultats de leurs organisations que les leaders s'appuient pour se faire entendre.

La participation des organisations paysannes aux instances de décision de la vie sociale, politique et économique révèle des ambiguïtés. En effet, les critères de choix des organisations de producteurs pour participer à ces instances de décision sont parfois ou le plus souvent définis par les administrations qui, au nom de la « légitimité, de la représentativité et de la crédibilité », décident de privilégier ou d'ignorer tel groupement ou tel agriculteur. Certes, on rencontre plusieurs groupements qui sont plus ou moins artificiels, sans objectifs clairement affichés, car créés suivant les directives des partenaires ou portés par un seul individu dans le but de capter des financements, mais la question qui reste est celle de savoir comment faire la distinction entre les organisations ayant une assise réelle et les autres ? Qui décide de la reconnaissance des organisations paysannes ?

De manière générale, on note que les programmes de professionnalisation sont mis en œuvre par les responsables et agents de l'administration publique qui n'ont pas été au paravent préparés à interagir dans des situations de rapports de partenariats équitables et équilibrés avec les agriculteurs. L'attitude de ces agents des services publics consiste le plus souvent considérer que c'est exclusivement à l'Etat que

revient le droit et le devoir de piloter les politiques publiques et les projets de développement : les agriculteurs devraient simplement suivre les directives qui leur sont données. A titre d'exemple, en 2000, lorsqu'il a été suggéré qu'un responsable d'organisation paysanne soit président du comité de pilotage du "projet pilote d'appui aux organisations paysannes (PPAOP)" proposé au financement de la banque mondiale¹⁰⁵, un haut responsable du Ministère camerounais de l'agriculture s'est écrié en ces termes : *"êtes-vous sûr qu'il peut diriger un tel comité? Est-il juste qu'il préside une réunion lorsque les directeurs des administrations sont présents? Il ne faut pas oublier que c'est l'Etat qui est l'autorité...."*

Cette question sur la place des organisations paysannes, leur reconnaissance comme acteur légitime et co-gestionnaire des politiques agricoles a particulièrement animé les débats lors du processus ayant abouti à l'institutionnalisation des cadres de concertation Etat – organisations paysannes en 2011. La reconnaissance n'est pas un état de fait. Au-delà des textes juridiques, la reconnaissance des organisations paysannes se construit et se maintient dans une lutte perpétuelle avec les autres acteurs. Si les leaders paysans et leurs organisations faiblissent, ils deviennent de simples exécutants d'une hiérarchie (l'administration) qui continuera à les infantiliser à travers des attitudes paternalistes, au lieu d'être des conseillers chargés d'appuyer la prise de décision des agriculteurs.

En effet, au terme de plusieurs décennies de mise en œuvre des programmes de vulgarisation conduites selon l'approche *"training and visit"* ont contribué à asseoir un système de communication descendant : de celui qui sait tout (l'encadreur) vers celui qui fait (l'agriculteur). Dans ce système, les agents de vulgarisation sont investis de la mission de "convaincre, sensibiliser, et conscientiser" les agriculteurs pour les amener à s'engager dans le travail. Le corollaire de cette façon de procéder est l'orientation des actions vers les thèmes surtout techniques (et moins économiques et financiers) jugés comme étant les seuls capables de générer des groupements (information, formation), ce qui favorise la multiplication des doléances matérielles (situation d'assisté) au détriment de la réflexion syndicale.

¹⁰⁵ Il s'agissait d'un financement dans le cadre d'un don Japonais qui n'a finalement pas été concluant.

Compte tenu de ces considérations particulières, il peut être affirmé que le désengagement de l'Etat a été une nécessité imposée plutôt qu'une réelle volonté des pouvoirs publics de créer plus d'espaces d'expression aux acteurs de la société civile. Dans ce contexte, il est possible d'en conclure que travailler en partenariat avec les « paysans » ne saurait constituer un réflexe naturel de la part des agents des administrations publiques. Ainsi, contrairement à ce qui a été le plus souvent projeté, il y a un long pas à franchir pour « faire évoluer les mentalités de l'encadrement comme celles des agriculteurs ».

d) Des attentes et des options différenciées en matière de professionnalisation

Les programmes de professionnalisation interviennent dans des contextes différents selon les pays. Si les attentes des acteurs portent de manière globale sur l'amélioration des performances techniques des agriculteurs (exercice du métier d'agriculteur), la participation des agriculteurs à la gestion des filières agricoles (défense des intérêts des agriculteurs) et la cogestion des politiques agricoles (représentation et concertation sur les politiques), on note cependant que les modalités d'intervention des programmes de professionnalisation diffèrent suivant les pays. Dès lors, les options engagées dans la démarche mise en œuvre par les programmes de professionnalisation sont multiples et on peut distinguer globalement trois approches à savoir : (i) la promotion des organisations nationales regroupant les organisations spécialisées ou non par filière, (ii) l'appui au développement des organisations économiques par filière aux niveaux des bassins de productions avec pour but la mise en place d'organisations interprofessionnelles par filières et, (iii) l'appui aux chambres d'agriculture comme structures de représentation des intérêts collectifs des agriculteurs .

(i) Approche par la promotion d'organisations nationales de producteurs

Cette approche a été mise en place en Côte d'Ivoire à travers l'appui à la création de l'Association Nationale des Organisations de Producteurs de Côte d'Ivoire (ANOPACI). C'est également le cas du Mali avec l'appui à la mise en place de

l'Association des Organisations Paysannes et Professionnelles (AOPP) et à Madagascar avec la création du Cercle des Agriculteurs Malgaches (CAM).

Dans le cas particulier de la Côte d'Ivoire, la mise en œuvre des programmes de professionnalisation a été confrontée au départ par la disparité des attentes des acteurs. Pour la coopération française, il s'agissait "d'une éventuelle opération d'appui à la mise en place ou à la relance des chambres d'agriculture" avec pour finalité explicite la promotion des organisations paysannes responsables et autonomes. Dans un contexte national marqué par la fermeture des sociétés de développement agricole d'Etat, suite à la mise en place des politiques de désengagement, l'Etat ivoirien va mettre en place en 1994 l'Agence Nationale d'Appui au Développement Rural (ANADER) dont le but est de « contribuer à l'amélioration des conditions de vie du monde rural par la professionnalisation des exploitants et des organisations de producteurs en concevant et en mettant en œuvre des outils appropriés, des programmes adaptés pour assurer un développement durable et maîtrisé ». Au moment de la mise en œuvre de ce processus, des divergences sont apparues entre les organisations de producteurs et la Chambre d'Agriculture en ce qui concerne les missions de l'institution. Ces divergences se sont amplifiées avec la préparation des programmes cadre d'appui à la professionnalisation sectorielle agricole en Côte d'Ivoire financé par la Coopération française et dont l'objectif était de contribuer à l'émergence d'une profession agricole crédible et responsable. En effet la Chambre d'Agriculture « interlocutrice naturelle » des pouvoirs publics pour tout ce qui relève du secteur agricole, connaissait de graves dysfonctionnements du fait de la tutelle pesante de l'État et ne semblait pas crédible aux yeux des agriculteurs. Dès lors les agriculteurs ont exprimé leur doute sur la capacité d'une structure de type chambre d'agriculture à répondre aux besoins des agriculteurs, surtout dans le contexte ivoirien où la présence de l'Etat est assez dominante et où des lobbies paysans se sont créés pour asseoir un certain positionnement politique, notamment en ce qui concerne la gestion des filières stratégiques comme le cacao dont l'Etat tire une partie importante de ses revenus. En conséquence, l'on pouvait s'interroger sur la capacité des programmes de professionnalisation à opérer des transformations profondes de la chambre d'agriculture de façon à constituer un instrument, un organisme efficace aux mains des agriculteurs.

Dans ce contexte, les autorités ivoiriennes ont suggéré plutôt l'appui à la création d'une "fédération nationale des agriculteurs de Côte d'Ivoire ", organisme de représentation des agriculteurs. Ce débat fait au niveau de l'Etat a suscité des interrogations sur la place des agriculteurs dans le processus. Pour les agriculteurs, la privatisation n'est pas synonyme de professionnalisation car n'ayant pas été préparés au désengagement de l'Etat, il y a un risque de voir les agriculteurs assujettis aux intérêts des nouveaux patrons que sont les opérateurs privés. Pour les agriculteurs, si l'on voulait véritablement les responsabiliser, la chambre d'agriculture, de par son image à ce moment-là, n'était certainement plus le lieu de convergence des initiatives professionnelles des producteurs agricoles.

Les motivations des agriculteurs ivoiriens dans ce contexte ont surtout été portées par les secteurs de cultures de rente.¹⁰⁶ Ces motivations étaient les suivantes :

- participer au mode de fixation des prix de façon à avoir des prix garantis et de sécuriser leurs revenus;
- être responsables de leur propre développement au travers de leurs organisations;
- obtenir la reconnaissance en tant qu'acteurs de la vie économique et sociale et participer aux instances de décision et de gestion du développement.

Sur la base de ces préoccupations d'ordre opérationnel, le « programme organisation professionnelle agricole (POPA) » mis en place pendant 4 ans, a accompagné 17 organisations et a permis de mettre autour de la même table à la fois les éleveurs, les producteurs d'hévéa, d'ananas, de banane, de palmier, de vivriers et de café-cacao. A travers la formation et l'information, le POPA permit à l'ANOPACI de s'imposer rapidement comme l'interlocutrice des pouvoirs publics pour toutes les questions agricoles.

¹⁰⁶ C'était la filière cacao qui était la plus organisée; mais ces organisations ne pouvaient prétendre ou revendiquer une représentativité nationale de la paysannerie ivoirienne.

(ii) Approche par le renforcement d'organisations par filière à la base et par la promotion d'interprofessions.

Pour revenir dans le cas du Cameroun, les premiers programmes de professionnalisation sont mis en place en 1994 avec un accent particulier sur le développement des cultures de rente. Deux modes opératoires sont adoptés. Le projet « Appui aux Stratégies Paysannes et à la Professionnalisation de l'Agriculture (ASPPA) » dans la partie Sud du Cameroun (filières cacao et café en priorité¹⁰⁷) est mis en œuvre à partir d'une unité de projet constitué de cadres du Ministère de l'Agriculture tandis que le projet « Développement Paysannal et Gestion du Territoire (DPGT) »¹⁰⁸ dans la partie Nord (centrée sur la filière coton) est complètement intégré à la Société de Développement du Coton (SODECOTON).

L'action du projet ASPPA portera sur l'organisation des filières à travers l'appui au développement et à la structuration des organisations de producteurs à différentes échelles (villageoise, inter-villageoise, nationale) en vue de la prise en charge par ces organisations des activités économiques de commercialisation et d'approvisionnement en intrants. La finalité étant d'aboutir à la création d'organisations interprofessionnelles de filières¹⁰⁹.

Le projet DPGT quant à lui interviendra entre autres sur l'animation et la structuration des producteurs de coton, la gestion de la fertilité des sols, la zootechnie et le développement local. Le DPGT s'est achevé en 2002 en permettant la contractualisation des relations entre les groupements cotonniers et la SODECOTON. Il s'est agi là d'une modification de la nature des rapports entre les producteurs de coton et la société de développement du coton, traduisant de fait, la prise de conscience progressive du rôle que peuvent jouer les groupements de

¹⁰⁷ La logique de ce choix consiste à apporter un soutien aux filières d'exportation, qui ont subi de plein fouet les effets de la chute brutale des prix sur le marché international et éviter la désorganisation des productions traditionnellement soutenues par la Coopération française.

¹⁰⁸ Le projet DPGT était la composante Nord du projet ASPPA. Ces projets ont été exécutés de 1995 à 1998. A sa clôture, le projet ASPPA a été remplacé par le projet « Appui à la Professionnalisation des Organisations Paysannes du Cameroun (APOPC) ou ASPPA phase II – 1999 - 2003 » toujours orienté vers l'organisation des filières agricoles dans la partie Sud Cameroun..

¹⁰⁹ Les projets ASPPA et APOPC ont œuvré pour l'organisation des producteurs de cacao et des cafés en vue de leur participation à l'organisation interprofessionnelle des filières cacao et café (Conseil Interprofessionnel du cacao et des cafés (CICC)

producteurs dans la gestion des activités de production de coton, et déchargeant dans le même temps la SODECOTON des fonctions d'organisation de la collecte primaire des productions et de suivi de la distribution des intrants aux producteurs à la base. Les groupements ainsi constitués se sont avérés comme des partenaires indispensables et c'est ainsi que la SODECOTON a créé en 2001 une division professionnalisation et a formalisé ses relations spécifiques avec l'Organisation des Producteurs de Coton du Cameroun (OPCC)¹¹⁰ par le biais d'une convention.

A partir de 2003, un nouveau projet toujours financé par l'aide de la Coopération française se mettra en place (projet Professionnalisation Agricole et Renforcement Institutionnel - PARI) et aura comme particularité d'intervenir dans l'ensemble du pays et de promouvoir la mise en place de cadres de concertation entre l'Etat et les organisations paysannes. Ce programme dit de troisième génération s'est inscrit en droite ligne des objectifs des programmes de professionnalisation tels que précisé par la Coopération française, à savoir : « ...l'instauration d'un dialogue permanent entre les pouvoirs publics et les représentants légitimes des producteurs au niveau de la définition des politiques agricoles et du suivi des filières sur un mode interprofessionnel » (Ministère de la Coopération. 1993)¹¹¹.

La mise en œuvre de cet objectif induit un changement de perception de la place et du rôle des producteurs dans la gestion des politiques agricoles publiques. Il s'est agi de favoriser l'émergence d'un contre-pouvoir porté par les représentants de la profession agricole dans le but de dialoguer sur les politiques agricoles et d'assurer la sauvegarde des intérêts des agriculteurs. L'ambiguïté profonde de ce concept résultait du fait que les programmes de professionnalisation créaient et encourageaient leur propre contre-pouvoir. La mise en œuvre de cet objectif sur le terrain va rencontrer des résistances de la part des représentants des administrations à divers niveaux, les agents publics estimant qu'une partie de leurs prérogatives leur était retirée à savoir celle d'orienter les politiques publiques. Du

¹¹⁰ L'OPCC regroupait en 2001 près de 1800 groupements de producteurs cotonniers.

¹¹¹ Ministère de la Coopération, 1993a, Description du programme « professionnalisation en milieu rural en Afrique subsaharienne ». Paris p.2. Ministère de la Coopération, 1993b, Professionnalisation des acteurs économiques du monde rural. Paris. p4.

côté des producteurs, la participation aux cadres de concertation soulevait la question de légitimité des représentants et de représentativité des organisations. Face à cette situation complexe, des conflits de leadership vont naître ainsi que des tentatives de récupération par certaines élites locales et responsables politiques qui ont vite compris l'importance des enjeux.

Pour mieux comprendre la pertinence desdits enjeux, il serait approprié de rappeler qu'au Cameroun, la stratégie a été bâtie sur deux axes complémentaires à savoir : (i) l'appui au développement économique des filières de rente à travers la promotion de la structuration des producteurs de la base (niveau villageois et intervillageois) à la petite région agricole (niveau bassin de production) et, (ii) l'appui à la mise en place d'une dynamique interprofessionnelle de filière en renforçant l'accès à l'information des acteurs et en promouvant la mise en place des règles d'organisation des marchés et de préservation de la qualité des produits. Concernant la structuration des producteurs, l'intervention a porté principalement sur le développement des capacités techniques et de négociation des organisations de producteurs en vue de la prise en charge des fonctions d'approvisionnement en intrants, de commercialisation, et d'amélioration des performances de la production par la formation. Les organisations ainsi structurées et répondant aux critères économiques souhaités étaient alors appelées à adhérer à l'organisation interprofessionnelle¹¹².

(iii) L'appui aux chambres d'agriculture.

D'un autre côté, la démarche de professionnalisation a consisté à combiner l'appui à la chambre d'agriculture parallèlement à celui relatif à la structuration de type filière ou la promotion d'une organisation nationale de producteurs (cas du Mali et du Togo). En effet, issues des mutations du monde rural en France à partir de 1924, les chambres d'agriculture ont joué un rôle de représentation des agriculteurs. Ce sont en effet des établissements publics professionnels¹¹³, dont l'existence est justifiée par

¹¹² Le Conseil Interprofessionnel du Cacao et des Cafés au Cameroun (CICC) sera créé en 1991 par ordonnance présidentielle et deviendra une association indépendante en 1992. Il réunit les opérateurs privés des filières cacao et café et se positionne comme la structure de représentation des professionnels des filières cacao et café auprès des pouvoirs publics et des organisations internationales du cacao et du café et de cogestion de ces filières.

¹¹³ Elles assurent les missions d'intérêt professionnel et de service public. Elles sont auprès des pouvoirs publics, « l'organe consultatif et représentatif des intérêts des professionnels » de l'agriculture, de la pêche, de

une loi et non des organisations de producteurs telles que les associations, les coopératives ou les syndicats, constitués librement par la volonté des agriculteurs de conjuguer leurs forces pour atteindre des objectifs spécifiques. Ainsi, les chambres d'Agriculture naissent de la volonté des pouvoirs publics de structurer et d'officialiser la représentation du monde rural. Elles assurent, entre autres missions, le conseil aux agriculteurs, l'animation et la coordination de la vulgarisation, la représentation des intérêts de l'agriculture par les avis et propositions qu'elles sont amenées à donner aux pouvoirs publics sur les questions concernant l'agriculture. Cette dernière mission leur permet de se positionner comme l'interlocuteur de la profession agricole face aux pouvoirs publics, ce qui suppose qu'elles ont une place de choix pour participer aux débats sur les politiques agricoles publiques.

Concernant le cas général des pays d'Afrique, les chambres d'Agriculture sont introduites par les dirigeants coloniaux pour constituer des organes de prise en compte des besoins des élites locales et des intérêts des agriculteurs auprès des pouvoirs publics. C'est dans cette logique que sont nées les Chambres d'Agriculture au Maroc, en Côte d'Ivoire et au Cameroun¹¹⁴.

Après les indépendances, les chambres d'agriculture sont devenues des prolongements de l'exercice de l'autorité publique et des refuges des dignitaires traditionnels et politiques qui, au nom d'une légitimité portée par leur élection au sein de ces structures, se considèrent comme des représentants des agriculteurs et des ruraux. La situation de crise économique des années 90 dans les pays d'Afrique subsaharienne a favorisé le réveil de la société civile et la nécessité de la décentralisation des missions préalablement exécutées par l'Etat. Les chambres d'agriculture vont à cet effet être soumises à des programmes de restructuration pour s'adapter au nouveau contexte libéral et démocratique. En effet, perçues comme une réponse au désengagement de l'Etat et à la nécessité d'une responsabilisation des

l'élevage, de la forêt, de la faune. Les Chambres d'agriculture sont en effet des établissements publics professionnels composés d'élus agriculteurs (en majorité), de représentants des salariés agricoles et des organisations proches du secteur agricole (agro-alimentaire, secteur para-agricole).

¹¹⁴ Au Cameroun, la création de la chambre d'agriculture date de 1955. Dans certains pays se sont constituées des chambres d'agriculture, de commerce et d'industrie dont les activités en faveur du secteur agricole sont souvent marginales. Plus récemment des chambres d'agriculture se sont constituées au Mali (1988), en Guinée ou au Bénin.

producteurs et de leurs organisations, les Chambres d'agriculture¹¹⁵ devraient donc offrir dans ce contexte une opportunité d'opérer la transition entre une agriculture fortement administrée et l'agriculture libéralisée puisqu'elles sont supposées être des lieux de concertation des initiatives multiples des agriculteurs et des ruraux, des relais d'information, des moyens de structuration du milieu rural et de promotion de l'exercice de l'activité agricole. Les chambres d'agriculture devraient donc apporter une contribution significative à l'insertion des producteurs dans l'économie concurrentielle. Elles sont supposées participer au processus de structuration de la profession agricole en accompagnant la mise en place d'organisations professionnelles dont la mission est de représenter les agriculteurs et de participer en leur nom à l'élaboration et à la mise en oeuvre des politiques et des programmes de développement rural. Cependant avec la structuration des producteurs et la montée en puissance des organisations de producteurs, certains agriculteurs et des petites organisations de producteurs expriment des craintes de domination des Chambres d'agriculture par certaines organisations agricoles ou syndicats majoritaires grâce aux mécanismes électifs. Il se pose alors la question de savoir comment faire participer les autres organisations agricoles aux instances de gestion et de prise de décision sur l'agriculture? En d'autres termes qui des chambres d'agriculture ou des organisations paysannes est plus à même d'assurer la représentation paysanne et de défendre les intérêts des producteurs ?

Au delà du fait annoncé que la chambre d'agriculture joue un rôle de force de proposition par rapport aux pouvoirs publics et d'outil de défense des intérêts de ses ressortissants, la Chambre d'Agriculture est-elle finalement le lieu de concertation et de négociation pour les agriculteurs et leurs organisations professionnelles? Les avis sont partagés à ce sujet et c'est pourquoi dans certains pays comme le Mali, les programmes de professionnalisation ont permis l'appui à la mise en place de

¹¹⁵ Les chambres d'agriculture sont bâties sur un certain nombre de principes de base qui sont : (i) la représentativité de la diversité des agriculteurs, (ii) le caractère professionnel (statut du producteur ou exploitant agricole), (iii) l'universalité (toute personne physique ou morale qui satisfait aux critères fixés par le statut de producteur agricole), (iv) l'autonomie : la liberté de choix par les chambres d'agriculture de leurs objectifs de développement et de leurs programmes d'action et la gestion de leurs ressources propres sans ingérence extérieure, (v) l'incompatibilité entre mission de représentation et activités commerciales : pas de transactions commerciales avec les agriculteurs membres appelés ressortissants.

structures nationales de représentation des producteurs parallèlement à des actions d'appui à la restructuration des chambres d'agriculture.

Plus récemment au Cameroun, malgré la restructuration récente de cette structure consulaire, telle qu'initée par l'Etat, les petits producteurs continuent d'exprimer leur méfiance quant à la capacité de cette structure à les représenter et à défendre leur intérêts. Ceci explique aujourd'hui les tensions créées par la mise en place des textes signés en 2011 et relatifs à l'institutionnalisation des cadres de concertation Etat-organisations paysannes. En effet, ces textes confèrent à la Plateforme Nationale des producteurs, le rôle de représentation des petits producteurs agricoles et lui donnent la vice-présidence du cadre de concertation aux côtés des représentants de l'Etat tandis que la Chambre d'agriculture est confinée à un simple rôle de membre participant à ce comité. L'avis des petits producteurs ruraux est suffisamment explicité par cette remarque formulée par un paysan de la région de l'Ouest du Cameroun : *“Pour nous, les chambres d'agriculture c'est pour les élites, les chefs traditionnels, les fonctionnaires retraités, les ex-ministres. Ils utilisent la Chambre d'agriculture comme un moyen pour la réalisation de leurs ambitions politiques. Même si nous sommes dans la chambre d'agriculture, nous avons nos propres organisations qui nous permettent de nous exprimer valablement”*.

Conclusion partielle.

Le présent chapitre vient de procéder à une analyse de la notion de professionnalisation en la replaçant dans son contexte et en mettant en exergue les différentes interprétations que se font les acteurs impliqués dans la mise en oeuvre des initiatives qui la soutendent (projets et programmes de développement, paysans et leurs organisations, Etat, experts des organismes d'appui).

En effet, les programmes dits de professionnalisation ont voulu rompre avec l'approche vulgarisation à travers laquelle les techniciens ont une connaissance et un savoir particuliers et, doivent montrer aux paysans ce qu'il faut faire. Toutefois, l'origine externe de ces programmes, nés de la volonté des pouvoirs publics à développer l'agriculture nous amène à nous interroger sur la pertinence des objectifs poursuivis et leur appropriation par les paysans. Dans la pratique, ce sont les

programmes de professionnalisation qui fixent les objectifs à atteindre en terme de rendement, de niveau de production, d'organisation, de structuration des filières agricoles et de qualité dans la gestion des organisations paysannes. Dans ce système, les paysans et leurs organisations, qui sont pourtant les acteurs de premier plan sont amenés simplement à suivre et à subir les actions des projets. La responsabilisation annoncée dans les programmes de professionnalisation devrait-elle être imposée? Devrait-on chercher à responsabiliser les paysans ou alors faut-il simplement les laisser se responsabiliser s'ils en ont envie? De manière plus générale, peut-il avoir développement si la société elle-même n'assume pas ses propres décisions pour impulser son évolution? Pour les paysans, les programmes de professionnalisation ne sont que des opportunités qui s'offrent à eux pour capter l'aide. D'ailleurs, ils considèrent que les financements des projets ne sont qu'un retour légitime des ressources qui ont été initialement extraites du milieu rural. Les paysans sont donc amenés à jouer le jeu des projets pour accéder aux financements et aux appuis multiformes qui leur sont proposés tout en poursuivant parallèlement leur propre Projet.

Pendant plus de quatre décennies, les organisations paysannes ont préexisté, se sont créées et évoluent dans le sillage et au gré des politiques agricoles et des projets. Ces organisations paysannes ne sont-elles pas la conséquence inéluctable de la prise en main par les paysans, de leur devenir et de la construction d'un métier de paysan-agriculteur? En retraçant l'historique de l'évolution des organisations paysannes au Cameroun et en établissant leur typologie, nous essaierons de comprendre en quoi et pourquoi les dynamiques d'organisations paysannes actuelles sont porteuses ou non d'un Projet pour la paysannerie.

CHAPITRE IV : DIVERSITE DES ORGANISATIONS PAYSANNES AU CAMEROUN

« La rationalité paysanne se construit à partir de la description d'un système de contraintes et de potentialités qui organise ses pratiques. La vision du monde, le système de valeurs et les normes sociales conditionnent en partie la vision des intérêts par les acteurs. Reconstruire la rationalité paysanne, c'est reconnaître la diversité culturelle. »

Dominique Desjeux¹¹⁶

I - Rétrospective historique

a) De la période précoloniale aux années 60 : deux modèles coopératifs suivant l'approche du colonisateur.

(i) Le modèle du Cameroun oriental sous le contrôle de la France.

A l'instar de la plupart des pays africains, l'organisation des producteurs est resté un thème récurrent des politiques agricoles depuis plus de cinq décennies. Les organisations paysannes et 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. C'est autour de 1920 que sont créées les premières coopératives (Prod'homme, 1993)¹¹⁷.

Dans la partie orientale du pays, le gouvernement Marchand¹¹⁸ développe un modèle marqué par une forte intervention de l'Etat. C'est ainsi que fut créée en 1926 la coopérative d'achat en commun des machines agricoles pour le « Groupement Eton-Est » de la région du Nyong et Sanaga. Plusieurs autres initiatives de ce type

¹¹⁶ Desjeux, D., 1987. Stratégies paysannes en Afrique Noire. Le Congo (essai sur la gestion de l'incertitude). Paris, l'Harmattan. 246p.

¹¹⁷ 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.

¹¹⁸ Marchand était à cette époque le haut-commissaire de la France chargé de l'administration de cette région.

suivirent sans donner de résultats probants parce que contrôlées uniquement par les fonctionnaires de l'administration coloniale. Après l'échec des premières coopératives, l'administration coloniale a créé autour de 1937, les Sociétés Indigènes de Prévoyance (SIP), conséquence de l'application du décret du 7 juin 1937 et de l'arrêté n°250 du 9 juillet 1937 qui redéfinissaient la coopération. Selon les textes de l'administration coloniale, les Sociétés Indigènes de Prévoyance étaient des structures pré-coopératives. Elles étaient définies comme « des associations d'entraide » dont le but était de jouer un rôle de premier plan dans les économies locales encore soumises à des crises de disette et de famine¹¹⁹. Les Sociétés Indigènes de Prévoyance ainsi mises en place et représentées au niveau de chaque subdivision administrative avaient pour fonction principale, la collecte et la vente des produits d'exportation et de consommation. Affiliés à la Caisse de Crédit Agricole Mutuel, les SIP devaient venir en aide aux cultivateurs nécessiteux et apporter le crédit pour la réalisation des infrastructures et des équipements collectifs. C'est pourquoi, l'administration coloniale avait en même temps créé un Fonds Commun qui avait pour rôle de garantir les prêts consentis aux sociétés de prévoyance par les organismes publics ou privés.

Au plan juridique, les SIP étaient considérées comme des sociétés privées ayant un caractère d'utilité publique et placées sous le « contrôle étroit de l'administration coloniale ». La législation accordait aux SIP une personnalité civile et une autorité financière et elles étaient justiciables au travers des tribunaux civils. Les membres adhérents des SIP étaient des agriculteurs et éleveurs ayant le statut d'indigènes et qui tiraient leurs revenus des travaux agricoles. Ces derniers étaient « tenus à adhérer » à ces sociétés pré-coopératives dans leurs circonscriptions respectives et à s'acquitter de leurs cotisations prélevées sous forme d'impôt. La direction des SIP était confiée au Commandant de cercle à qui revenait le droit de présider le conseil d'administration.

Vers la fin de la deuxième guerre mondiale, les Sociétés Indigènes de Prévoyance vont connaître des conflits qui vont opposer les leaders autochtones à

¹¹⁹ Circulaire administrative de 1902 et de 1909 relative à la création et au contrôle de greniers de réserves par les Commandants de Cercle (autorité administrative locale) et ensuite le décret du 29 juin 1910 qui s'inspirait d'une législation en vigueur dans les territoires français ou la colonisation dans le secteur agricole avait déjà connu des avancées importantes (Algérie, Tunisie, Indochine).

l'administration coloniale car, dans leur système de fonctionnement, ces structures ne vont pas jouer leur rôle de prévoyance pour les « indigènes » mais vont plutôt servir les intérêts de la métropole. Bien plus, les Indigènes considérés comme adhérents ne sont pas responsabilisés dans la gestion des SIP et ces derniers manquent de formation, d'éducation et d'encadrement technique qui font partie des éléments de base du fonctionnement des coopératives. Avec la participation des colonies à la libération de la France lors de la deuxième guerre mondiale et la montée des idées anticolonialistes, les rapports entre la métropole et les colonies amorcent un changement et le terme « Indigène » devient impropre. C'est ainsi que les Sociétés Indigènes de Prévoyance vont changer d'appellation pour devenir des Sociétés Africaines de Prévoyance (SAP).

En janvier 1949 sera créé le service de contrôle des organismes coopératifs et des sociétés de prévoyance qui contribuera à améliorer le fonctionnement des coopératives et la mise en place de structures plus importantes. C'est dans cette mouvance que naîtra en 1958 l'Union des Coopératives de Café arabica de l'Ouest (UCCAO).

Vers 1957, à l'initiative de la Direction du Crédit mutuel du Cameroun, les caisses de crédit mutuel dont le but est de faciliter l'accès du crédit aux petits producteurs ruraux se multiplient. Dans la même année sont créés des centres de groupage pré-coopératifs dont le but est d'améliorer les conditions de commercialisation du cacao. Grâce aux subventions du Fonds d'Investissement pour le Développement Economique et Social (FIDES) et l'animation des comités de gestion des SAP, les centres ont donné des résultats satisfaisants.

En 1959, interviennent des réformes importantes qui feront évoluer l'environnement du système coopératif. On peut citer à cet effet :

- La création d'une Direction de la Coopération et de la Mutualité¹²⁰ par la transformation du Service de Contrôle des Organismes Coopératifs et des Sociétés de Prévoyance, créé en 1946.

¹²⁰ Loi n°59/48 du 17 juin 1959 et décret d'application n°59/150 du 29 août 1959.

- La révision du statut des Sociétés Africaines de Prévoyance¹²¹ pour démocratiser leur gestion. Ainsi, les membres du conseil d'administration seront désormais élus et les SAP pourraient dans cette hypothèse évoluer vers la création de coopératives formelles.
- La création du Fonds Commun des SAP et des Coopératives qui deviendra effective en 1960, année où l'ancien fonds commun des SAP sera habilité à cautionner les sociétés adhérentes auprès des organismes bancaires ;
- La mise en place d'un statut particulier des coopératives de crédit mutuel et de leurs unions¹²².
- La création des Sociétés Mutuelles de Développement Rural (SOMUDER), soulignant l'association la plus large possible des adhérents à la gestion. Le but des SOMUDER étant de "promouvoir le développement économique et social en milieu rural afin de bâtir l'autonomie du pays", les SOMUDER étaient alors de véritables instruments d'exercice de l'autorité de l'Etat : les Préfets devenaient de fait les présidents des Conseils d'Administration et les montants des participations des agriculteurs étaient inscrits sur les tickets d'impôts dont ils devaient s'acquitter.

(ii) Le modèle du Cameroun occidental sous contrôle Britannique.

Le modèle coopératif prôné par la Grande Bretagne, plus libéral, sera mis en place vers 1922 dans la fédération du Nigéria à laquelle était rattaché le Cameroun occidental, sous le contrôle britannique. Ainsi, les questions relatives aux coopératives relevaient du Gouvernement d'Enugu¹²³. Dans ce modèle, la création des coopératives est promue par les services de l'agriculture dans le but d'améliorer les conditions de commercialisation du café et du cacao. Toutefois, l'Etat reste en retrait, avec des actions de type «développement communautaire ». C'est dans ce

¹²¹ Loi n°59/50 du 17 juin 1959 portant réforme des SAP

¹²² Loi n°59/59 du 17 juin 1969 portant statut particulier des coopératives de crédit mutuel et de leurs unions.

¹²³ Province orientale du Nigéria.

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 1953¹²⁴.

En 1955, le gouvernement fédéral Nigérian promulguera une ordonnance sur les sociétés coopératives qui permettra de nommer un « Registrar » ou fonctionnaire spécialisé sur les questions des coopératives au niveau provincial. Le rôle du Registrar consistait à contrôler et à fournir l'aide technique nécessaire à la création et à la gestion des coopératives. C'est un système qui confère plus d'autonomie aux coopératives, à l'inverse du système paracoopératif en vigueur dans la même période au Cameroun oriental.

En 1954, avec la naissance de la « Southern Cameroun¹²⁵ », la responsabilité de l'action des coopératives est confiée au nouveau gouvernement en place qui applique les mêmes principes que ceux en vigueur dans la fédération du Nigéria. C'est ainsi qu'en 1961 sera créé un service spécial chargé des coopératives et dépendant du haut-commissaire britannique basé à Buéa. Dans ce cadre, on assistera à la mise en place de plusieurs coopératives de base, d'unions et de fédérations de coopératives entièrement gérées par leurs adhérents. L'administration (Registrar et ses services) se contentant d'apporter le conseil technique à la demande et de veiller au respect des lois et règlements.

b) De l'indépendance en 1960 jusqu'en 1980.

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).

¹²⁴ Cette coopérative est encore en activité.

¹²⁵ Il s'agit du nouvel Etat transitoire qui n'est plus rattaché au Nigéria.

- 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).
- La création en 1973 du Fonds National du Développement Rural (FONADER) avec pour objectif de contribuer au développement économique et social en milieu rural, notamment en matière de production agricole, pastorale ou forestière, etc. Le FONADER s'était ainsi constitué en une structure de financement destinée à octroyer des crédits de production à moyen et à long terme aux agriculteurs. Le système mis en place par le FONADER est toutefois resté très bureaucratique, nécessitant très souvent de longues démarches pour avoir accès au crédit. Cette structure disparaîtra à la fin des années 80 avec des résultats qualifiés de « mitigés¹²⁶ ».
- la création dans la province de l'Est, à la faveur de la loi du Cameroun Oriental n°69/7/COR du 06 décembre 1969, des SOCOOP ED (Société Coopérative d'Épargne et de Développement) dans les départements du Haut-Nyong, de la Kadey et du Lom et Djerem, et une SOCOODER (Société Coopérative de Développement Rural) dans le département de la Boumba et Ngoko qui marquait une évolution des sociétés mutuelles vers les sociétés coopératives plus adaptées aux conditions socio-économiques de la Province et au sein desquelles les adhérents devraient se reconnaître. Les SOCOOPED/SOCOODER étaient en réalité des centres d'approvisionnement en denrées de première nécessité et de vente de matériaux de construction à des prix fixés par l'Etat. Ces instruments dits coopératifs devaient également promouvoir l'épargne en milieu rural.

¹²⁶ Dans le système mis en place, le FONADER pouvait : (i) accorder des crédits aux projets intégrés et aux coopératives qui s'engagent à les distribuer à leurs adhérents et à les rembourser grâce à des prélèvements effectués sur les produits commercialisés. Dans cette catégorie, les bénéficiaires sont des paysans/ agriculteurs dont la seule garantie est la production de leur exploitation et leur engagement à livrer la totalité de leur production à la coopérative ; (ii) accorder des prêts individuels aux agriculteurs et aux élites présentant des garanties suffisantes ; (iii) fournir des crédits directs aux coopératives pour le financement de leurs équipements. Cependant le FONADER a également octroyé des crédits aux fonctionnaires de l'administration ou à des employés des structures privées qui n'ont pas investi dans l'agriculture. D'autres emprunteurs ont simplement disparu après avoir obtenu des prêts...

- La mise en place de la loi 73/15 du 7 décembre 1973 portant statut des sociétés coopératives au Cameroun¹²⁷, dont le but était d'uniformiser dans l'ensemble du pays les dispositions applicables aux coopératives. De plus, cette loi a permis de valoriser et de sauvegarder les résultats positifs acquis à travers les deux expériences en matière coopérative dans les parties anglophone et francophone du Cameroun. C'est ainsi que furent créés par décret n°74/874 du 29 octobre 1974, les projets intégrés de développement rural¹²⁸ comme les Zones d'Action Prioritaires Intégrées (ZAPI) de l'Est et du Centre pour améliorer la commercialisation des produits agricoles (le café en particulier) et impulser le développement économique de la région comme le faisait déjà l'UCCAO dans la province de l'Ouest. A l'Est, les ZAPI furent implantées dans les trois départements couverts par les SOCOOPED. Les ZAPI avaient entre autres missions de créer des Entreprises de Progrès Local (EPL) qui, dans le classement organique, étaient des pré-coopératives, lesquelles devaient assurer les fonctions de formation à la production, à la commercialisation (avec notamment les marchés autogérés), à l'utilisation des revenus et surtout l'éducation communautaire.
- L'affirmation de l'orientation « développement communautaire » dans la partie anglophone à travers la création en 1976 de la Direction du développement communautaire au sein du MINAGRI malgré le fait que le modèle francophone s'imposait nettement. Les agents de cette Direction s'occuperont entre autres de l'animation des comités villageois de développement.
- La création en septembre 1976 de l'Office national de Commercialisation des Produits de base (ONCPB). Cette nouvelle structure prend en charge les activités des différentes caisses de stabilisation par produit et de la

¹²⁷Le décret n°74/874 du 29 octobre 1974 fixe les modalités d'application. Notons que la loi n°73/15 du 07 décembre 1973 est la synthèse des dispositions contenues dans deux lois n°69/7/COR du 6 décembre 1969 portant statut de la coopération dans l'ex-Etat du Cameroun oriental et la circulaire n°13 de décembre 1955 régissant les sociétés coopératives dans l'ex-Cameroun Occidental.

¹²⁸ Les activités des projets intégrés de développement couvrent à la fois les aspects sociaux et les aspects économiques. Ces projets avaient aussi pour mission de structurer le milieu à travers l'encadrement des paysans et la mise en place de structures pré-coopératives pour la production et la commercialisation des produits.

« Produce Marketing Organization ». L'ONCPB est alors chargé de réguler les prix d'achat des produits de base aux planteurs, d'assurer la compensation entre les prix garantis aux producteurs et les prix de vente à l'exportation, d'organiser et de contrôler la commercialisation à l'intérieur du pays et sur les marchés internationaux, de représenter les producteurs et de défendre le label Cameroun en rapport avec lesdits produits à l'extérieur. L'ONCPB avait quasiment le monopole de l'exportation du cacao et du café. A travers les sociétés de développement, les projets, les médias et les coopératives, l'ONCPB assurait ainsi le financement de l'ensemble de la recherche, de la vulgarisation, de la production, de l'information, en rapport avec ces produits d'exportation.

- Le renforcement du contrôle absolu des coopératives par l'Etat à travers le décret n°78/485 du 09 novembre 1978 qui confère aux chefs de circonscription administrative et à leurs auxiliaires des prérogatives spéciales en matière de gestion interne et de contrôle des organismes coopératifs.

En 1974, une étude sur les initiatives communautaires et autonomes du Cameroun¹²⁹, réalisée sur l'ensemble du territoire national, révèle que si les coopératives présentent certaines caractéristiques communes (domaines d'activité, objectifs, taille, etc.), des différences importantes existent d'une province à une autre. Dans les provinces du Nord-Ouest, du Centre-Sud et de l'Est, les coopératives sont plus jeunes et moins dynamiques tandis que les coopératives de l'Ouest et du littoral, plus dynamiques, ont des résultats financiers plus importants, épargnent davantage et développent des services de crédit aux agriculteurs. Cette situation est principalement due aux revenus tirés de la vente du café dont les cours étaient favorables à cette époque.

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).

¹²⁹ Ministère de l'Agriculture. 1974. Rapport d'enquête sur les Initiatives Communautaires Autonomes du Cameroun

Certains leaders des organisations paysannes actuelles sont passés par ces groupes animés par les Eglises.

A partir des années 80, vont naître les premières organisations de producteurs suscitées par certains projets de développement. Dans ce sillage, on pourrait citer : les groupements de producteurs pré coopératifs pour l'organisation locale du marché de coton lié à la SODECOTON (1980 / 1981); les organisations pour la commercialisation du paddy sous le contrôle de la SEMRY (1984); et les 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 œuvre 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 progressif des coopératives. Les causes sont multiples : baisse des prix des produits d'exportation (principalement café et cacao), mauvaise gestion et détournement des fonds des coopératives (gérées par les fonctionnaires nommés par l'Etat), désintérêt des paysans vis-à-vis des activités de ces coopératives, principalement orientées vers les productions de rente.

Les premières mesures de désengagement furent la dissolution des entreprises d'Etat et la création de nouvelles structures qui étaient directement rétrocédées aux agriculteurs. C'est par exemple le cas de la province de Est du Cameroun où avant la liquidation des ZAPI vers la fin des années 80, l'Etat a créé une coopérative au niveau de chaque département en procédant à la fusion de ce qui restait des SOCOOPED (Société Coopérative d'Epargne et de Développement), SOCOODER (Société Coopérative de développement Rural) et EPL (Entreprise de Progrès Local). C'est ainsi que sont nées les COOPLABONG (coopérative des planteurs de la Boumba et Ngoko), COOPLAHN (coopérative des planteurs du Haut Nyong), COOPLAKAD (coopérative des planteurs de la Kadey) et COOPLALOD (coopérative des planteurs du Lom et Djerem). Dans ce même élan, l'UCA-EST (Union des Coopératives Agricoles de l'Est), sorte de structure qui devait fédérer toutes les coopératives de base, a été créée et un Président du Conseil d'Administration fut nommé par la tutelle, ainsi qu'un Directeur Général.

c) Des missions de développement régionales à la crise des années 90.

Au début des années 80 l'Etat décide de doter les provinces des instruments de cadrage du développement. C'est ainsi que furent créées les missions de développement dans les provinces du Nord-Ouest en 1980 (MIDENO) dont une des composantes principales sera chargée du "développement des Coopératives et des Groupements de producteurs". Dans la même foulée est créée la South West Development Authority (SOWEDA) dans la province du Sud-Ouest en 1987¹³⁰. Le même rôle de développement global est assigné à la SODECAO dans l'ancienne province du Centre.

Encadré n°1 : Rôles et missions de la SODECAO

La Société de Développement du Cacao (SODECAO) est un établissement public doté d'une personnalité juridique et d'une autonomie financière. Elle a été créée par décret n°74/83 du 02 Février 1974 et réorganisée par décret n°80/080 du 10 Mars 1980. A cette période, la société avait pour but : (1) de conduire des études, enquêtes, travaux ou missions ayant trait à la cacaoculture ; (2) de contribuer à la définition participative des thèmes de vulgarisation et de recherche d'accompagnement en matière de cacaoculture ainsi qu'à leur mise en œuvre, le cas échéant ; (3) d'appuyer la mise en œuvre des programmes de régénération, de densification et d'extension du verger cacaoyer, la structuration et la professionnalisation des cacaoculteurs en liaison avec les autres intervenants et enfin de soutenir l'organisation, l'exécution et l'intensification des programmes de lutte contre les grands fléaux de la cacaoculture ainsi que l'évaluation desdits programmes de lutte et de leur impact sur l'environnement. (4) D'aménager les espaces agricoles, notamment de construire et d'entretenir les pistes de collecte ; (5) D'encourager la diversification agricole en vue d'assurer un équilibre harmonieux avec la cacaoculture ; (6) De mettre en œuvre et de manager tout projet de développement rural à lui confié.

Source : Rapports d'activité Sodecao

¹³⁰ Au départ la SOWEDA n'a pas explicitement de volet d'appui aux organisations paysannes.

On constate que les missions des structures de développement sont très larges. Ces organismes sont au centre du développement rural de l'ensemble de leurs zones d'intervention. L'étendue de leur mandat et l'importance des moyens qui leur sont accordés leur permettent de prendre de l'indépendance vis-à-vis de leur tutelle administrative qui est le Ministère de l'Agriculture. Pour faire face aux demandes des populations et montrer leur capacité de déploiement sur le terrain, les missions de développement se lancent parfois dans des opérations de recrutements massifs du personnel technique et la création des services spécialisés sans rapport avec leur organigramme initial. En conséquence, la gestion de ces structures devient inefficace par rapport à leurs moyens et aux résultats attendus sur le terrain.

Encadré n°2 : Difficultés de la SODECAO

Dans son évolution, la SODECAO a rencontré de nombreuses difficultés qui ont conduit à la mise en veilleuse de ses activités au début des années 90. Les principales causes identifiées étaient : (a) la grande intégration des dites activités avec une capacité de gestion limitée ; (b) son implication majeure dans les œuvres sociales, notamment dans l'encadrement paysan ; (c) une structure financière déséquilibrée par les pertes d'exploitation successives et la diminution du subventionnement, à une période, par l'Etat de ses activités ; (d) la vétusté de l'outil de production ; (e) une dette sociale très élevée qui a connu un certain niveau d'apurement de la part de l'Etat, notamment dans le paiement des droits sociaux ; (f) une dette contentieuse et commerciale énorme non encore traitée.

Confrontée aux difficultés de financement des investissements liés à ses activités, et au manque de capacités techniques, la SODECAO a été obligée de restreindre son champ d'intervention, notamment sur les volets d'appui aux paysans. Ceci est en inadéquation manifeste avec les objectifs assignés à l'entreprise dans les textes constitutifs mais traduit la réalité des difficultés de positionnement qu'elle éprouve conséquemment à une conjoncture économique défavorable et à une désorganisation de la filière cacaoyère. Malgré son autonomie financière affirmée, la SODECAO a été en réalité substantiellement financée par les subventions de l'Etat et les contributions des bailleurs de fonds. A l'instar de ce qui est vécu dans tous les organismes publics, cet état de fait s'est traduit par un ralentissement de son activité à la suite d'une grave crise financière de l'Etat.

Vers la fin des années 80, les effets de la crise économique se propage vers tous les secteurs de l'activité économique. 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 désengage. 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.

d) Les nouvelles initiatives d'appui aux organisations paysannes favorisées par le nouveau cadre réglementaire.

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. Les différents textes de loi servant de cadre législatif et règlement aux organisations paysannes et rurales sont les suivantes :

- a. **La 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 et stipule que les associations sont constituées à partir d'au moins deux personnes et la légalisation s'obtient auprès de l'autorité préfectorale du département du ressort du siège social. Bien que souple dans sa conception, les associations sont limitées par le fait qu'elles ne peuvent pas recevoir des dons ou des legs. Il est vrai que dans la pratique, plusieurs associations constituées en majorité des groupements féminins et d'organisations dont les activités incluent à la fois les aspects économiques et socio-culturels, reçoivent des dons, y compris des autorités administratives.

b. **loi N° 92/006 du 14 Août 1992 sur les sociétés coopératives et les Groupes d'Initiative Commune (GIC)**, en remplacement de la loi N° 73/15 du 7 Décembre 1973 portant statut des sociétés coopératives¹³¹. D'après cette loi, un groupe d'initiative commune peut être constitué à partir d'au moins cinq personnes physiques désirant conduire ensemble des activités socioéconomiques. La coopérative quant à elle se constitue à partir d'un regroupement d'au moins sept personnes physiques et/ou morales ayant la qualité de membres fondateurs. A travers ce concept, la coopérative est en fait une entreprise privée dirigée de manière démocratique et à laquelle les membres apportent leur part sociale pour constituer le capital initial de l'entreprise. Le statut de GIC présente l'avantage que le capital n'est pas exigé au moment de sa constitution, la comptabilité est simplifiée et les responsabilités des membres sont librement fixées par eux-mêmes dans leurs statuts. Les GIC et les Coopératives sont ainsi exonérés de l'impôt au sens classique du terme, mais ils doivent déclarer leurs résultats de manière à permettre à leurs membres de payer l'impôt sur les revenus au cas où leur organisation leur redistribue des bénéfices. Les GIC et les coopératives sont les formes juridiques les plus adoptées par les organisations paysannes.

Sur la base des textes réglementaires qui leur ont donné naissance, la légalisation des GIC et des coopératives s'effectue auprès du service régional du registre des sociétés coopératives et des groupes d'initiative commune (Service Régional des COOP/GIC), logé au sein de la délégation régionale du Ministère de l'agriculture et du développement rural la plus proche.

c. **L'Acte uniforme relatif aux sociétés coopératives du 15 décembre 2010 adopté par l'Organisation pour l'Harmonisation du droit des Affaires en Afrique (OHADA)**. Cet acte communautaire apporte deux innovations majeures dans la constitution des coopératives agricoles : (i) les agriculteurs peuvent choisir de s'organiser en Sociétés Coopératives Simplifiées (SCOOP)

¹³¹ Le décret n° 92/455/pm du 23 novembre 1992 fixe les modalités d'application de cette loi. Il a été modifié et complété par le décret n°2006/0762/pm du 09 juin 2006. De même, le décret n° 98/300 /pm du 09 septembre 1998 fixe les modalités d'exercice des activités des coopératives d'épargne et de crédit. Il a été modifié et complété par le décret n° 2001/023 / pm du 29 janvier 2001.

constituées de cinq personnes physiques au minimum ou en Société Coopérative avec Conseil d'Administration (COOP-CA) dont la constitution exige 15 personnes physiques ou morales au moins. Dans les deux cas, les sociétés coopératives ont l'obligation de déclarer leurs résultats. C'est dans cette voie que l'Etat voudrait orienter la transformation des Groupes d'Initiatives Communes qui fonctionnent actuellement sous la loi de 1992 évoquée ci-haut et dont les activités ne sont pas suffisamment suivies ou contrôlées; (ii) un Registre des Sociétés Coopératives est désormais tenu au niveau départemental par l'autorité administrative compétente et facilite de ce fait l'enregistrement des organisations ainsi créées.

- d. **loi n° 93/015 du 22/12/1993 sur les groupements d'intérêt économique (GIE).** Cette loi apporte plus de souplesse et de flexibilité en ce qui concerne l'importance du nombre de membres mais l'activité doit essentiellement être économique. En effet, un GIE peut être créé par au moins deux personnes, toutefois son activité ne doit pas être étrangère à celles de ses membres, ni absorber l'activité principale de ceux-ci, auquel cas il deviendrait une société de fait. La légalisation du GIE se fait auprès du greffe du tribunal de première instance. Si le GIE ne paie pas l'impôt sur les sociétés, il a par contre l'obligation de déclarer auprès des services en charge des impôts, la distribution des intérêts et bénéfices éventuels à ses membres afin de payer l'impôt sur le revenu. Le GIE paie une patente en fonction de l'activité réalisée et du chiffre d'affaires et ses membres sont solidairement responsables des engagements du groupe. Compte tenu de ces contraintes fiscales, les paysans ne sont pas attirés par cette forme juridique.
- e. **la loi n°99/014 du 22/12/1999 régissant les organisations non gouvernementales (ONG)** qui sont des associations déclarées et autorisées par l'administration territoriale, à œuvrer dans la réalisation des missions d'intérêt général conformément à la législation en vigueur. Pour cette forme d'association, l'agrément est donné pour une période de cinq ans renouvelable par tacite reconduction. En outre, toute association étrangère dûment autorisée et justifiant d'une contribution effective de trois ans au moins à des missions d'intérêt général, peut être agréée au statut d'ONG. Très peu

d'organisations paysannes prennent le statut d'ONG. On retrouve plutôt dans cette catégorie des organismes d'appui intervenant en milieu rural.

- f. **la loi n°92/007 du 14 août 1992 portant code du travail et régissant les syndicats.** D'après cette loi, un syndicat peut être constitué par au moins deux personnes. Les textes juridiques créant les syndicats stipulent que leur légalisation se fait auprès du ministère du travail et de la prévoyance sociale. En raison de l'image vindicative qui est souvent collée aux syndicats et par crainte d'être stigmatisées comme telle, très peu d'organisations paysannes ont adopté le statut de syndicat.

(i) Les initiatives étatiques d'accompagnement des organisations paysannes.

Parallèlement aux textes réglementaires, l'Etat met en place dès le début des années 90, avec l'appui de ses partenaires du développement, des 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.
- Financement des Micro-réalisations Agricoles et Communautaires (FIMAC) qui octroie des petits crédits aux groupes de producteurs pour l'achat du petit matériel agricole ou de transformation (machettes, houes, porte tout, moulins, etc...)
- 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.
- 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.

- 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 en vue de renforcer leurs capacités de négociation vis-à-vis des autres partenaires.

(ii) Les initiatives des ONG et des autres structures privées.

Dans la mouvance de ce qui précède, plusieurs structures privées d'origine nationale ou étrangère vont intervenir en appui aux organisations de producteurs. Dans ce processus, les structures étrangères interviennent soit par l'intermédiaire des coopérants volontaires (Peace corps, AFVP, SNV, VNU,¹³² soit indirectement en finançant les services d'appui aux ONG locales avec lesquelles ils ont signé des contrats de partenariat (Coopération canadienne, coopération suisse, coopération Italienne, CARE International,...).

Vers la fin des années 80, certaines ONG intervenant en milieu rural, dont les plus connues sont : l'INADES, le CERFAP, le SAILD¹³³, ont œuvré pour la mise en place des organisations paysannes plus indépendantes vis-à-vis de l'Etat et évoluant en marge des coopératives, avec pour objectif assigné l'organisation et la vente des produits agricoles vivriers. Ces ONG qui disposent d'une assise nationale ont pu mobiliser directement des financements des bailleurs de fonds étrangers sans passer par l'Etat. Parmi ces structures, le SAILD est considéré comme pionnier dans le domaine de l'accompagnement des dynamiques d'organisations paysannes au Cameroun. A travers la formation, l'information, l'organisation des voyages d'échanges à l'intérieur du pays et dans les pays africains, le SAILD a accompagné la création de plusieurs organisations paysannes dans la partie Sud et dans l'Extrême Nord du Cameroun. Cette dynamique a abouti en 1991 à la création de la première organisation paysanne faîtière nationale dénommée « Conseil des

¹³² Peace Corps : organisme d'appui au développement de l'Ambassade des Etats Unis d'Amérique ; AFVP : Association Française des Volontaires du Progrès ; SNV : organisme d'appui Néerlandais ; VNU : Volontaire des Nations Unis.

¹³³ INADES : l'Institut Africain pour le Développement Economique et Social; CERFAP : Centre d'Etudes, de Recherches et de Formation à l'Auto Promotion – Mbalmayo, Cameroun ; SAILD : Service d'Appui aux Initiatives Locales de Développement – Organisation Non Gouvernementale de droit Suisse.

Fédérations Paysannes du Cameroun (CFPC) ». Malgré la dislocation du CFPC au début des années 2000, les organisations de base de cette structure restent actives à l'instar du BINUM dans la région de l'Ouest du Cameroun. En 1988, le SAILD a mis en place un journal mensuel d'information sur l'agriculture et la diffusion des expériences des organisations paysannes au Cameroun : « la Voix du Paysan ». Ce journal fait encore référence aujourd'hui.

A partir de 1990, à la faveur des nouveaux textes réglementant les associations au Cameroun, des opportunités de financement offertes par les bailleurs de fonds ainsi que la survenue des compressions de personnel dans les services publics et dans les entreprises parapubliques nationaux, on assiste à la création d'une multitude d'ONG dont la raison d'être est d'aller à la « chasse » aux organisations paysannes et aux financements. Ces structures sont parfois à l'initiative de la création d'organisations paysannes. Leur champ d'action s'est quelque fois limité à la plus petite unité administrative (l'arrondissement) dans laquelle elles sont implantées, faute de ressources financières et de cadres pour étendre leur zone d'intervention. Les thèmes qu'elles développent sont généralement calqués sur les orientations des projets pour lesquels les ONG sont des organismes d'appui à la mise en œuvre de leurs activités. Des discours et des slogans relatifs à l'autopromotion et les initiatives dites endogènes des paysans et/ou de leurs organisations sont adoptés et présentés par les responsables paysans en vue de leur reconnaissance sociale et de la captation des financements. Dans ce contexte, il n'a pas été rare d'observer des affrontements entre structures opérant dans les mêmes territoires, chacune voulant garder « ses » organisations paysannes.

Ce nouvel environnement réglementaire a permis l'éclosion et l'essor de nombreuses organisations de producteurs, en dépit de leur niveau de développement inégal. Ainsi, deux schémas spécifiques ont été observés :

- a. dans les zones proches des centres urbains tels que Douala, Yaoundé, Garoua, Bafoussam, Bamenda, on rencontre des OP ayant une structuration avancée (unions de GIC, fédérations régionales, etc.). La présence de multiples intervenants (ONG, structures étatiques, etc.) et

l'accessibilité de ces zones rurales explique ce développement rapide¹³⁴ ;

- b. dans l'arrière-pays, le tissu organisationnel est beaucoup plus réduit, généralement à cause de l'enclavement et du manque d'infrastructures de transport permettant d'avoir accès à une population aussi large que possible. Les organisations dans ces parties du pays sont généralement des groupes d'entraide, informels et peu ou pas structurés.

Dans cette mouvance globale, les régions du Centre, du Littoral, de l'Ouest, du Nord-Ouest et de l'Extrême Nord ont été identifiées comme les plus avancées en matière d'organisations de producteurs mieux structurées (existence d'un important tissu d'OP de type union, fédération, ou coopératives spécialisées par filière ou à vocation multifonctionnelle).

Toutefois, et sur un plan plus concret, il serait utile de préciser que les divers programmes d'appui mis en place par l'Etat ont permis de redynamiser le secteur associatif et de jeter les bases d'une organisation plus autonome des producteurs. Ainsi, les GIC et leurs unions mènent des opérations économiques qui permettent de sécuriser et d'améliorer les revenus des producteurs : achats groupés d'intrants, ventes groupées de la production, organisation de la lutte sanitaire des troupeaux et phytosanitaire des vergers, voire transformation primaire de la production. Dans ce cadre spécifique, le Ministère de l'agriculture a testé¹³⁵ auprès des agriculteurs des installés dans les bassins de production de café et de cacao ainsi que ceux localisés dans la zone cotonnière, une approche novatrice visant à renforcer leurs capacités internes et à mieux se structurer afin d'améliorer leurs productions et leurs revenus, par une meilleure maîtrise du fonctionnement de ces filières. L'approche méthodologique adoptée s'est appuyée sur une démarche participative basée sur la responsabilisation des intéressés. Un important référentiel méthodologique a été constitué avec des organisations de producteurs et des organismes d'appui

¹³⁴ La plupart des OP sont nées sous l'impulsion des intervenants extérieurs, l'action des élites, des retraités ou des sans-emplois retournés au village.

¹³⁵ Par le biais du projet ASPPA - Projet d'appui aux stratégies paysannes et à la professionnalisation de l'agriculture.

préalablement ciblé. Néanmoins, l'impact reste encore limité dans la zone cacao/café¹³⁶.

II - Typologie des organisations paysannes au Cameroun.

a) Définition : Utilité et pertinence des typologies.

Nous entendons par typologie, la catégorisation des particularismes observés au niveau d'un sujet d'intérêt dont l'aspect étudié présente une variabilité. Cette définition amène à considérer plusieurs éléments dans la mise en œuvre de ces catégorisations :

- Il est nécessaire de bien circonscrire la population, objet de l'étude. Dans notre cas il s'agit des organisations paysannes définies comme étant des associations de personnes dont les membres sont des agriculteurs, vivant en milieu rural, et dont le but final est d'améliorer les conditions de vie et de travail de leurs membres.
- La pertinence d'une étude portant sur une population est fortement dépendante de la prise en compte des différences nettes observées chez les individus qui la composent : dans ces conditions, la typologie est alors la perception et l'expression de cette diversité, ce qui permet d'orienter les actions de développement.
- La typologie est établie en fonction d'un objectif précis. Ces objectifs sont généralement liés à la vision de leurs auteurs et des buts assignés à l'action qu'ils veulent entreprendre.
- La typologie n'est qu'une représentation simplifiée, établie par un opérateur travaillant sur des objets dont la diversité avérée devrait être prise en

136 Ce mouvement n'a touché que 122 Unions de GIC qui représentaient à la clôture du programme en 2002 la moitié des Unions inscrites au registre national. La production de leurs membres ne réunit que 9 % de la production nationale de cacao et 6 % de celle de café. On doit, aussi, noter, dans le Nord du pays, le mouvement d'organisation des producteurs de coton en GIC qui assurent la commercialisation de la quasi-totalité du coton-graine et de la gestion des magasins d'approvisionnement en intrants. Sur environ 1.800 groupements de producteurs, actuellement plus 1.300 sont légalisés. Ils regroupent plus de 360.000 producteurs. Enfin il ne faudrait pas oublier de citer les nombreuses initiatives dispersées appuyées par les ONG.

compte pour améliorer la pertinence et la cohérence des analyses. Aussi est-il fondamental de bien choisir les indicateurs discriminants qui, en fonction des cas, sont liés à la structure, au fonctionnement ou encore aux performances technico-économiques.

Dans le cadre de cette recherche, établir une typologie des organisations paysannes au Cameroun revient à proposer un modèle de représentation de la diversité de ces organisations en prenant en compte leurs différents niveaux d'intervention et de représentation (villageois, inter villageois, régional, national) sur la base de critères discriminants¹³⁷ qui sont liées aux objectifs de ceux qui les bâtissent.

Quel que soit le modèle typologique choisi, il s'agit de pouvoir apprécier la dynamique des systèmes d'organisations en place et de réfléchir sur la diversité des objectifs et des choix stratégiques mis en évidence en termes de mode d'action et de stratégie des acteurs. De manière résumée, les typologies définissent des cadres de référence permettant de dégager des éléments significatifs à comparer.

Le parcours historique décrit plus haut, les particularités socioculturelles des milieux dans lesquels elles naissent et évoluent, la crise économique, la nouvelle orientation de la politique d'intervention en matière d'appui au monde rural, et d'autres changements dans l'environnement institutionnel, ont abouti à la création et au foisonnement d'une multitude d'organisations rurales dont les traits caractéristiques sont complexes à définir. En dépit du raisonnement qui vient d'être proposé, il convient toutefois de préciser que plusieurs tentatives de définition des typologies des organisations paysannes ont déjà été proposées dans la littérature ; cependant force est de constater que chaque type décrit renferme d'autres types au point qu'il serait illusoire de s'enfermer dans des classifications rigides.

¹³⁷ Ces critères permettront par la suite de caractériser la structure, le fonctionnement et les performances des organisations considérées.

b) Les types d'organisations paysannes.

Du point de vue technique et socio-économique on distingue généralement deux classifications :

- **les typologies structurelles** qui sont définies sur la base des éléments de la structure des organisations (niveaux d'organisation, zones d'action et secteur d'activité). Ces formes de catégorisation reposent sur des facteurs fixes, donnant une photographie rapide du niveau de structuration dans une région donnée et à un moment donné. Cependant, son caractère statique ne pourrait être de nature à entreprendre une lecture de la dynamique au sein des organisations ou entre elles.
- **Les typologies fonctionnelles** qui s'intéressent au fonctionnement technique et à l'analyse des processus de production et de prise de décision. Elles prennent en compte les objectifs des organisations et mettent en évidence leurs stratégies. C'est ce mode de classification qui sera utilisé pour analyser la dynamique des organisations paysannes au Cameroun.

Dans les lignes qui suivent nous tenterons d'apporter une lecture de la diversité des organisations paysannes au Cameroun en nous appuyant sur les divers éléments ci-dessus évoqués afin de relever les logiques dans lesquelles elles fonctionnent, se structurent et se déstructurent. Ainsi, rendre compte de la diversité des organisations pourrait également être réduit à comprendre comment la dynamique de fonctionnement interne et les moyens d'action déterminent les caractéristiques des structures des organisations paysannes et inversement. Cela revient donc à appliquer un modèle synthétique qui combine les données des structures et les choix stratégiques des paysans et leurs organisations (dynamique interne, mobilisation et organisation des moyens de production et d'action).

Les éléments suivants serviront de critères discriminants à cette classification :

- l'origine des organisations, leur parcours historique;
- la nature des activités et actions menées;

- L'aire géographique d'intervention et le niveau d'organisation;
- Les objectifs implicites et explicites;
- Leur poids économique et social.

(i) Des organisations traditionnelles prises dans l'étau de la modernité.

Il s'agit des formes d'organisations dites « informelles » et qui sont endémiques dans la société. Elles préexistent à l'ère dite de la modernité et fonctionnent suivant des relations de confiance en même temps qu'elles obéissent à des règles adoptées et partagées par l'ensemble des membres. Le fonctionnement de ces organisations repose sur les systèmes traditionnels de régulation des interactions humaines, des pratiques sociales et de représentations collectives (Oyono et al., 2002 : 69-70)¹³⁸. Ce type d'organisation fait ressortir des objectifs globaux d'amélioration des conditions de vie des membres et met un accent particulier sur le principe de solidarité. Les principales actions initiées et entreprises par les membres issus d'un tel groupe se limitent généralement à l'entraide (travaux des champs, construction des cases,...), aux activités à caractère socioculturel (danses, assistance matérielle et ou financière en cas décès), aux tontines pour lesquelles l'argent qui en résulte est utilisé pour l'achat des ustensiles de cuisine (cas des femmes), l'ameublement des habitations (hommes surtout), ainsi que les réjouissances de fin d'année.

Cette projection de façade cache cependant la complexité du fonctionnement et des relations entre les membres qui est en réalité une réplique des rapports sociaux au sein des communautés villageoises dans lesquelles ces organisations évoluent. Le lien étroit avec la structure organisationnelle traditionnelle en place permet à ce type d'organisation de conserver son identité et ses valeurs ainsi que de résister aux pressions de la modernité. Dans ce type de groupement, il est possible de recenser trois principaux modes d'organisations :

- L'organisation par sexe ou par genre (classe d'âge, hommes ou femmes)
- L'organisation clanique ou le regroupement au sein de la famille élargie;
- L'organisation autour d'une société traditionnelle ou groupe d'initiation.

¹³⁸ Oyono, P. R., Temple L., 2002. Métamorphose des organisations rurales au Cameroun : implication pour la recherche-développement et la gestion des ressources naturelles. In l'économie sociale au Sud.

Dans un tel contexte, l'histoire nous apprend que la période coloniale a marqué la dégradation progressive de ces formes d'organisations dites « traditionnelles ou historiques" qui, dans leur processus d'insertion dans le schéma colonial se sont transformées peu à peu. De nouvelles constructions, véhiculées par les ONG et certains organismes confessionnels sont nées. Elles mettent en avant le souci d'insertion économique des jeunes dans le milieu pour empêcher leur exode vers les villes. La plupart de ces organisations à cheval entre la modernité et le traditionnel sont dans un processus de formalisation et parfois la question suivante se pose : "comment entrer dans le processus du développement ?". Dans cette recherche des formes "modernes d'activité et d'organisation", ces organisations sont apparues très vulnérables, parce que pilotées par les organismes d'appui et les élites qui leur ont toujours dicté la marche à suivre. Le résultat de cette reconstruction a abouti à la coexistence de plusieurs schémas organisationnels issus du substrat traditionnel, à savoir :

- **des organisations à orientation plus culturelle**, légalisées ou non, dont le but est de promouvoir la culture du terroir en général, ou parfois un aspect particulier de cette culture. Leur exposition à l'extérieur ne se fait que dans le cadre des exhibitions organisées pour affirmer l'identité du groupe ou mobiliser des fonds pour son fonctionnement. A cet effet, le recrutement des membres s'est toujours fait de manière confidentielle, dans le strict respect des valeurs traditionnelles (notamment la filiation), contribuant ainsi à maintenir une image mystique et initiatique du groupe.
- **des organisations de base légalisées ou non, construites autour du respect des règles et des normes sociales** (lignage, règles matrimoniales, etc.). Dans ces organisations, il existe une certaine reconnaissance sociale référée aux valeurs qui permet de réguler le fonctionnement des organisations. Au sein de chaque groupe ethnique en effet, des dispositifs sociaux, coopératifs ou récréatifs ont été créés pour permettre de classer et arrimer l'effort social au bien-être collectif.
- **des formes associatives ayant pris l'appellation de "comité villageois de développement" ou de « village council »** (dans la partie

anglophone du Cameroun). L'objectif de cette forme d'organisation est de "permettre le développement du village." Son mode d'action est constitué de réseaux de relations structurés en général autour des ressortissants de la communauté et qui expriment de manière consciente ou inconsciente la volonté de maintenir leur identité au terroir villageois.

(ii) Les anciennes coopératives à la recherche d'une nouvelle identité.

Les anciennes coopératives "libérées de la tutelle étatique" dès le début des années 90 à la suite de la mise en application des nouvelles législations n'ont pas su trouver leur marque. A la place de la tutelle étatique se substituait immédiatement une nouvelle tutelle, celle des "responsables ou leaders notables" qui se sont très vite lancés dans des stratégies de contrôle des biens des coopératives. Le souci d'enrichissement personnel a hypothéqué la nécessaire restructuration interne desdites coopératives qui pendant la période de contrôle étatique, avaient une vocation multiple (appui technique, approvisionnement en intrants, financement de la production, commercialisation, transformation, ...) et jouaient également le rôle de relai politique dans un système de parti unique. Concomitamment au retrait de l'Etat, la démocratisation de la vie politique a eu pour conséquence l'émergence de nouveaux leaders qui se sont opposés au système en place et ont mis sur pied de nouvelles organisations de type GIC et union de GIC).

Ainsi les bases des anciennes coopératives ont été déstructurées, dans la mesure où leur existence formelle ne traduisait plus une réalité coopérative (les membres n'apportaient plus leurs produits aux coopératives de base). Face à cette situation, les superstructures (coopérative elle-même, ou union de coopératives comme l'UCCAO dans la province de l'Ouest, ou l'UCCAL¹³⁹ dans le littoral), pour maintenir un minimum de fonctionnement, se sont converties en simples prestataires qui ne peuvent malheureusement plus fournir les mêmes services que par le passé.¹⁴⁰ Les membres, et même certaines coopératives par rapport à leurs unions, ont dû

¹³⁹ UCCAO : Union Centrale des Coopératives Agricoles de l'Ouest. UCAL : Union des Coopératives Agricoles du Littoral.

¹⁴⁰ 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.

développer des conduites opportunistes qui se sont révélées comme fonction de leur possibilité ou non de commercialiser directement et de ce qu'ils jugent être leurs intérêts personnels immédiats.

Dans la plupart des cas, l'Etat a dû se retirer en laissant les structures surendettées. Pour éviter le risque de voir leur production scellée par les banques, les producteurs n'ont eu d'autres choix que de s'engager dans de nouvelles formes d'organisations. Cependant, la plupart d'entre eux a gardé une relation minimale avec la coopérative compte tenu du patrimoine qu'elle possède et dans l'espoir qu'un jour l'Etat pourra intervenir pour assainir la situation financière de ces structures, ce qui leur permettra plus tard de revendiquer éventuellement leur droit.

Cependant, nos constats de terrain suggèrent que ces anciennes coopératives n'ont toujours pas réussi à se remettre en cause et à reconquérir leur base. Dans ce contexte, les objectifs de développement annoncés sont restés très vagues et très larges dans la mesure où ils se sont calqués sur les images projetées par leur passé (développement rural intégré) dont les membres gardent une certaine nostalgie.

(iii) Les organisations suscitées, parfois sans projet réel.

- ***Les OP créées par les projets de développement ou par l'action des ONG.***

Plusieurs organisations sont nées du contact avec des structures d'appui ou suscitées par des élites qui maîtrisent assez bien le « vocabulaire du développement », faisant miroiter aux paysans les opportunités potentielles qui peuvent exister (captation de l'aide, etc.) s'ils mettaient en place une organisation et la formalisaient. Ces organisations se sont créées avec le statut de Groupe d'Initiative Commune (GIC) et ont rencontré des limites dans leurs actions par rapport à l'objectif déclaré, principalement en matière de commercialisation (cacao, café et vivrier).

A l'origine de leur création, l'idée était de se regrouper en structures organisées pour améliorer les revenus issus des activités économiques que les membres mènent

individuellement et que l'organisation était censée servir comme catalyseur. Cette forme d'organisation va recruter ses membres dans le cercle familial, clanique ou dans certaines classes d'âge. L'une des caractéristiques fondamentales du GIC est l'homogénéité de ses membres et leur proximité. Cependant le fonctionnement des OP n'obéit pas à un dispositif unique. Les OP s'ajustent et réagissent face à leur environnement; toutefois les statuts prévoient des règles démocratiques et un dispositif transparent de gestion. La cohésion interne est régie par l'élaboration des statuts et du règlement intérieur. En ce qui concerne les statuts, en dehors du domaine d'activité dit prioritaire (commercialisation du cacao, du vivrier ou approvisionnement en intrants, etc.), les statuts de la majorité des GIC sont quasi-identiques. Il ne s'agit en définitive que d'une simple formalité juridique permettant d'avoir accès aux financements ou à des partenariats avec les donateurs.

La plupart des organisations paysannes s'est créée autour des objectifs d'amélioration des conditions de vie de leurs membres. Elles ont adopté ensuite une activité principale, généralement fédératrice des activités individuelles et dans laquelle tous les membres sont supposés être impliqués. Dans ce processus, il a pu être constaté que la définition de l'activité principale peut cependant détourner de la réalité même de l'organisation car cette préoccupation d'origine extérieure était parfois exigée par l'Etat comme condition de légalisation du groupe. Ceci traduit bien l'orientation basée sur le principe de la filière ou du secteur d'activité dictée par la stratégie d'organisation du "monde rural" telle que prônée par l'Etat et ses partenaires. Le paysan n'étant pas spécialisé, les OP de base sont en réalité multifilières (cacao, café, vivriers divers) et multifonctionnelles (commercialisation de produits agricoles, achat d'intrants, épargne et crédit, amélioration de l'habitat, transformation, participation aux actions de développement de la localité). Les organisations paysannes de base sont en réalité le prolongement de l'exploitation agricole. C'est le premier lieu d'expérimentation et de recherche des solutions pour le développement de l'exploitation. A ce sujet un membre d'une organisation paysanne légalisée dans le secteur cacao a déclaré ce qui suit : *"on nous demande de préciser notre filière principale; est-ce que nous devons abandonner les autres productions, si le cacao nous donne les revenus à un moment donné de l'année, ce n'est pas lui qui nous nourrit le reste du temps..."*

Ayant participé à plusieurs réunions des organisations de base, nous avons été frappé par le fait que les débats portant sur l'activité déclarée comme étant la principale n'ont jamais occupé plus de 10% du temps. Ce constat confirme bien l'instrumentalisation et la mise sous tutelle de la paysannerie par l'Etat et les organismes d'appui. D'autres aspects de l'influence des organismes d'appui portent sur le champ collectif supposé démontrer la cohésion du groupe et sa capacité d'organisation. En réalité, les ateliers collectifs (volailles, maraîchage) posent d'énormes problèmes de gestion du temps de travail alloué par chaque membre. Au-delà de leur caractère démonstratif et de partage de connaissances, les champs et ateliers collectifs sont généralement à l'origine de conflits dans le partage des revenus issus des ventes.

Concernant le fonctionnement des organisations paysannes, il a pu être observé que les groupes de base légalisés en GIC possèdent tous un règlement intérieur bien rédigé ; mais les membres n'ont pas en général connaissance des dispositions qui y sont inscrites. Dans la plupart des cas, ces documents ont été confectionnés par des organismes d'appui sans que soit requise l'implication des membres des organisations paysannes concernées. Dans ces conditions, il est possible d'en conclure que celles-ci sont de ce fait destinées à contenter les partenaires des OP qui les exigent. Dans la réalité les groupements de base fonctionnent suivant des règles non écrites qui sont spécifiques d'un groupe à un autre suivant le milieu social ou ils évoluent et leur histoire. Ces règles non explicites sont des traductions et interprétations des règles et codes de conduite en vigueur dans le groupe restreint (groupe d'âge) ou le milieu social dont le membre est issu. Ce sont ces règles qui sont « connues et acceptées par tous les membres » qui gouvernent le fonctionnement du GIC. Ainsi, les conflits sont généralement réglés dans le milieu familial à "l'amiable", l'autorité familiale garantissant la cohésion du groupe.

Les noms traditionnels de ces GIC de base sont également révélateurs de cette connotation socioculturelle : *"l'union fait la force de Meyong; solidarité du Eminivom; main dans la main de Mekalat, etc."*. Cet ancrage socioculturel permet à certains GIC de résister aux multiples déceptions enregistrées. En effet, après plusieurs mois d'attente sans obtenir les aides annoncées, certains GIC ont simplement cessé d'exister faute d'activité commune permettant de lier véritablement les membres.

D'autres par contre ont continué à exercer des travaux d'entraide entre les membres et à développer des initiatives à caractère communautaire ou sociale. Pour offrir cet ensemble de services à leurs membres et eu égard à l'environnement économique précaire, cette catégorie d'OP évolue en général par touches successives dans la limite de leurs moyens propres (très faibles) mobilisés par les membres (cotisation annuelle, prélèvement des ventes, prestations de services aux tiers, frais d'adhésion, épargne des membres, etc.). En général, la présence d'un partenaire d'appui influence significativement l'orientation des activités arrimées désormais sur le programme du bailleur de fonds ainsi que le niveau de résultats qui lui-même est fonction de l'importance du soutien technique et financier.

D'une manière générale, il a pu être observé que les GIC ayant des objectifs plus ou moins orientés vers l'obtention des «aides» en provenance des partenaires extérieurs, ne présentent généralement pas de dynamique commune au niveau des membres, et sont très souvent incapables d'identifier des perspectives claires pour leur organisation. Pendant la période d'activité du FONDAOR, plusieurs groupes ont été découpés dans le seul but d'accroître les performances d'enregistrement des organismes d'appui¹⁴¹. Les OP ainsi créées sont restées attentistes et les responsables se sont très souvent contentés de relayer les discours des organismes d'appui. Cette réalité socioéconomique explique leur fragilité ainsi que leur incapacité à perdurer et à s'approprier les fonctions économiques.

- ***Les tentatives de structuration nationale sous l'action des ONG.***

La nécessité d'occuper des espaces de représentation à des niveaux de plus en plus élevés, et le besoin d'accroître les capacités de négociation des organisations paysannes ont permis la promotion de la création d'une multitude d'organisations paysannes qui se sont structurées à différents échelons (inter-villageois, provincial, national). Cependant les trajectoires de ces organisations fédératives (unions et fédérations d'organisations paysannes) n'ont pas été confectionnées suivant les mêmes schémas.

¹⁴¹ Le FONDAOR (Fonds d'appui aux organisations rurales) apportait une rémunération aux prestataires suivant un barème pour toute prestation d'appui à l'enregistrement des groupes.

Ainsi, encouragés par les organismes d'appui, plusieurs groupes se sont engagés dans une démarche commune pour résoudre leurs problèmes mais ont été très vite affaiblis par des querelles internes et des conflits de pouvoir. Il s'en est suivi la création et le foisonnement d'organisations de deuxième et de troisième niveau qui n'ont dû exister 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 sont retrouvés avec un outil dont ils recherchent a posteriori le possible usage. La plupart du temps la structuration sur le plan spatial est inextricable; les règles d'adhésion et de constitution de structures fédératives ne sont pas claires : des producteurs individuels, des groupes de base et des unions de groupes de base sont parfois adhérents à part entière des fédérations. Le problème se pose en général au niveau du paiement des obligations qui s'applique à chaque membre quelle que soit sa nature¹⁴². Dans ce registre, on peut citer le cas des fédérations paysannes mises en place par le SAILD et qui, valorisant les opportunités offertes par les dispositions réglementaires de 1990, s'est donné pour objectif d'appuyer la structuration du milieu paysan et la constitution d'OP représentatives au niveau national¹⁴³. Les organismes d'appui ayant soutenu ce mouvement d'organisation du milieu rural dans ses débuts, n'ont cependant pas réussi à les accompagner dans la durée. La montée en puissance des organisations fédératives s'est traduite par la volonté des leaders de prendre plus d'espace et à revendiquer leur place dans le dialogue avec les bailleurs. Dans ce conflit d'intérêts, il s'en est suivi une rupture (volontaire ou non) avec les principaux responsables des ONG qui étaient censées les appuyer, mais qui voyaient dans cette ascension des leaders, un obstacle pour leurs objectifs de captation de fonds extérieurs. Certains leaders ont ainsi été taxés de dissidents et les organisations auxquelles ils appartenaient taxées de non crédibles et de peu représentatives.

¹⁴² Il est plus facile à une union de GIC de payer une cotisation de 10000 FCFA/mois qu'à un GIC de base.

¹⁴³ Voir encadré.

Encadré n°3 : Le Conseil des Fédérations Paysannes du Cameroun (CFPC)

Le CFPC est née le 27 juillet 1991, sous l'impulsion du SAILD qui avait organisé vers 1986 – 87 des voyages d'étude de certaines OP de base en Afrique de l'Ouest et en Europe. L'expérience de ces pays a servi de catalyseur aux responsables paysans camerounais qui de retour au pays vont mettre en place des regroupements régionaux des paysans. La création du CFPC qui regroupait plusieurs OP de niveau union ou fédération dans les provinces du Centre, du Sud, de l'Ouest, de l'Est et de l'Extrême Nord, a très vite suscité l'intérêt des bailleurs de fonds étrangers, ce qui lui a permis de mobiliser d'importants moyens pour son fonctionnement et le soutien des activités génératrices de revenus au sein des OP affiliées.

Malheureusement, moins de quatre années après sa création, d'énormes conflits internes de gestion financière et de leadership sont enregistrés. Les responsables, pris dans le jeu de la représentation se sont très vite installés à Yaoundé et coupés de la base. De plus l'organisme d'appui chargé de conduire ce mouvement n'a pas réussi à gérer l'émancipation des responsables qui de plus en plus voulaient jouer de nouveaux rôles dans l'interface avec les partenaires. Cette situation sera aggravée par le contexte socio- politique de démocratisation naissante qui permettra des manipulations des élites tentant de récupérer le mouvement, en raison de l'insuffisance des capacités de leadership chez les représentants d'OP.

Le CFPC a servi de lieu d'expérimentation et de formation de responsables paysans. Certains ont créé des structures plus spécialisées pour mieux répondre aux attentes des paysans à la base (FOCAOB par exemple), d'autres ont quitté la structure pour démarrer de nouvelles initiatives ailleurs (c'est le cas de FORCE dans le Centre et de BINUM à l'ouest, ou alors CROPSEC dans l'extrême Nord). Le noyau restant tente de repartir sur de nouvelles bases. L'échec du CFPC de fédérer la paysannerie camerounaise, car telle qu'était son ambition, révèle l'absence de vision claire et partagée, le manque de formation, de capacité d'anticipation et de recul des responsables chargés de conduire le mouvement. Depuis 2000, le CFPC qui comptait environ 10000 paysans à la base et regroupait 24 unions et fédérations de GIC répartis dans 6 régions bat de l'aile.

De manière générale, les organisations mises en place dans cette mouvance, présentent l'inconvénient majeur de disposer d'une base fragile, en dépit de la présence en leur sein, de certains leaders charismatiques. Lorsque les groupes de

base ont une existence réelle, ils apparaissent généralement plus dépendants de leur structure de rattachement par opposition aux groupes ayant été confrontés dès l'origine à une situation plus difficile qu'ils ont dû résoudre seuls.

- ***Les organisations rattachées à des sociétés de développement.***

Les groupes rattachés à des projets de développement se trouvent généralement dans des situations de dépendance par rapport à leur structure d'encadrement dont ils ont toujours attendu, l'essentiel des moyens d'action et dont la position n'est pas toujours remise en cause, malgré les difficultés actuelles. C'est en particulier le cas des groupes de riziculteurs de Ndop et les groupements cotonniers rattachés à la SODECOTON.

Dans la plaine rizicole de Ndop, des actions d'organisation des producteurs ont effectivement démarré en 1986 avec l'UNVDA¹⁴⁴, société d'Etat chargé de promouvoir et d'organiser la production du riz dans cette zone. Le caractère intégré de la production du riz combiné au système public centralisé de fonctionnement de l'UNVDA a constitué un obstacle majeur au développement et au maintien d'une véritable dynamique d'organisation des producteurs dans la région. A l'exception de quelques coopératives rizicoles (Mbu Mbenghas cooperative, Befang Cooperative, Mbongo Rice et Agulli Ebiate etc.) situées dans la zone de Wum, la filière riz n'a pas connu de structuration paysanne significative de niveau fédératif. Au début des années 90, on assiste à la faillite du système d'encadrement de la production rizicole mis en place dans la vallée du Noun. Dans ce contexte, l'UNVDA appuie les paysans à mettre en place des " farmers committees" sortes d'associations paysannes responsables de la gestion des périmètres. Toutefois, la structuration des organisations de producteurs sur le terrain obéit plus à un souci de gestion des activités de production et à son intégration au sein d'un dispositif de vulgarisation et d'encadrement des producteurs tel que développé depuis 1980 par l'UNVDA. Les activités principales de cette organisation informelle incluent :

- la répartition et la distribution des parcelles rizicoles aux producteurs;
- l'organisation des travaux collectifs d'entretien du réseau d'irrigation;

¹⁴⁴ Upper Noun Valley Development Authority.

- la collecte des redevances en vue du fonctionnement de l'organisation et la maintenance /réhabilitation des ouvrages.

La structuration de l'organisation paysanne est calquée sur le dispositif technique de gestion de la production du riz à savoir :

- **les secteurs** qui sont des unités de vulgarisation ou d'appui technique encadrées par des chefs de secteurs;
- **les champs** (subdivisions des secteurs) qui constituent les domaines aménagés dans lesquels les agriculteurs possèdent les parcelles;

Le principal objectif du dispositif est de responsabiliser les groupements de producteurs dans la gestion et l'entretien des parcelles aménagées et des infrastructures hydro-agricoles (canaux, barrages etc.); les aspects liés à la prise en charge des fonctions économiques d'approvisionnement en intrant et de commercialisation ne sont pas pris en compte.

A partir de 2006, avec la mise en veilleuse de l'UNVDA, ce mouvement associatif naissant s'est fortement développé en se structurant en groupes d'Initiative Communes, Unions de GIC et fédération en vue de la gestion de la transformation et la commercialisation du riz. La fédération des riziculteurs est actuellement l'interlocuteur de l'UNVDA dans le cadre de la gestion des périmètres irrigués

- **Les organisations économiques spécialisées par produit.**

Ce type d'organisation est représenté par les groupements de base et leur unions investis dans des opérations économiques et contribuant directement à l'amélioration des revenus de leurs membres (commercialisation et achats d'intrants...). Ces organisations de producteurs prennent en charge les fonctions techniques comme l'organisation de la lutte phytosanitaire, la transformation des produits et la conservation permettant de réduire les pertes post-récolte et d'augmenter les prix. Cette dynamique est particulièrement présente dans les organisations paysannes des filières café, cacao, oignon et pour certains produits fruitiers et légumes d'exportation. Certaines de ces organisations bénéficient d'un accompagnement par

des organismes d'appui financés par les projets et qui leur permet de renforcer la cohésion interne ainsi que d'améliorer leur organisation et leur capacité opérationnelle.

Les adhésions sont opportunistes, en fonction des services rendus, et les relations entre les membres sont de type "*usagers*". En général c'est le gain économique qui est privilégié. Dans les cas extrêmes ce sont de véritables entreprises gérées par un noyau qui en fixe les principales orientations. Ces initiatives sont généralement présentées par les projets de développement identifiés comme des modèles de réussite, puisqu'elles contribuent à la structuration de l'organisation professionnelle par la création des Fédérations qui se mettent en place progressivement.

Cette structuration de troisième niveau permet d'assurer des fonctions que ne peuvent supporter les Unions pour des raisons d'économie d'échelle et/ou de représentativité. Le stade ultime de structuration et d'organisation autour du produit est la mise en place des organisations interprofessionnelles¹⁴⁵ dont la vocation est de réglementer et de contribuer au développement des filières par le rapprochement des opérateurs dans un organisme reconnu par l'Etat¹⁴⁶. L'organisation interprofessionnelle est donc présentée comme étant la forme la plus élaborée de concertation; le but étant de minimiser les coûts de transaction sur les marchés. L'organisation interprofessionnelle est aussi le lieu où se construisent les stratégies commerciales, notamment les stratégies d'exportation par l'élaboration des normes et de produits techniquement spécifiés, l'élaboration de références d'origine ou encore la gestion collective de stocks.

Les organisations par produits restent cependant fragiles, car leur rayonnement est lié à la valorisation du produit sur le marché. C'est le cas des coopératives de café dans les régions de l'Ouest et du Littoral au Cameroun qui ont été démantelées

¹⁴⁵ La concertation entre agents économiques améliore le fonctionnement des marchés agricoles. Souvent les antagonismes entre producteurs, commerçants, entreprises de transformation, exportateurs, banques et l'Etat lui-même, créent une incertitude permanente dans l'activité économique préjudiciable à tous les acteurs. Une concertation débouchant sur une meilleure coordination (convention, contrats, engagements réciproques) est nécessaire pour améliorer la compétitivité (prix et qualité des filières), et pour acquérir la flexibilité nécessaire à la conquête de nouveaux marchés.

¹⁴⁶ Cas du Conseil Interprofessionnel du Cacao et du Café (CICC).

après la chute des cours du café de la fin des années 80. En général, la gestion économique de ce type d'organisation est confiée à des professionnels qui orientent les choix stratégiques. Cette situation conduit généralement à une rupture avec la base lorsque l'organisation n'arrive plus à donner les résultats économiques souhaités. En conséquence, les membres se retirent et développent des stratégies individuelles et opportunistes permettant de faire face à leurs besoins financiers immédiats.

Dans le secteur de l'élevage par exemple, l'appui à l'organisation des producteurs en groupes socioprofessionnels par les structures décentralisées du Ministère de l'Elevage, des Pêches et des Industries Animales (MINEPIA) ou les ONG a abouti à la mise en place de groupements agro-pastoraux principalement concentrés dans la Région de l'Adamaoua. Ces groupements se sont organisés autour de la protection et de l'assainissement des pâturages, l'approvisionnement en intrants pour l'élevage, le suivi de la transhumance et les infrastructures pastorales (bains détiqueurs, sources natronées, barrages, points d'eau, etc.). En marge des actions entreprises par les pouvoirs publics, certaines initiatives menées par des ONG ou des groupes de professionnels ont conduit à un début de structuration des filières d'élevage. Ainsi, dans la filière bovine, se sont formés des syndicats et des associations¹⁴⁷. Ils établissent des quotas pour réguler les flux et les prix à leur profit. Ils disposent de délégués dans tous les marchés de l'Adamaoua et au sud du pays. Les éleveurs laitiers de la région de Ngaoundéré se sont aussi structurés en une fédération d'éleveurs laitiers (FEKOSSAM) dont le but est de constituer un interlocuteur unique vis-à-vis de l'usine laitière de Ngaoundéré. Toutes ces organisations se sont fédérées en 2010 au sein de la Confédération nationale des éleveurs bovins du Cameroun.

D'autres organisations de producteurs du secteur laitiers se sont également créées dans la région du Nord-Ouest¹⁴⁸. De même, les bouchers s'organisent dans certaines villes comme Douala, Yaoundé, Ngaoundéré, Garoua, Bamenda. Ces associations

¹⁴⁷ - le syndicat des éleveurs bovins de la Vina (SEBVINA), le syndicat des éleveurs bovins du Mbéré (SEBMBERE), mais aussi divers syndicats de commerçants à bétail, dont le syndicat national des commerçants à bétail qui rassemble des commerçants à bétail situés au sud de la barrière sanitaire de Mbé (Adamaoua, Ouest, Nord Ouest, Est) et ceux se trouvant dans les grandes zones de consommation (Yaoundé, Douala).

¹⁴⁸ Tadu Dairy Cooperative, Bamenda Dairy Cooperative face à l'usine de transformation du lait SOTRAMILK.

ont pour objectifs affirmés, la protection des membres contre certains abus (policiers et administratifs), de même que le contrôle de la profession. Parfois, il s'agit de prendre à son compte la gestion d'un abattoir (GIC des bouchers de l'abattoir municipal de Garoua) ou de contrôler l'approvisionnement en viande d'une ville (Garoua).

Dans la filière avicole, l'Etat a créé en 1981 « l'Office National pour le Développement de l'Aviculture et le Petit Bétail » (ONDAPB) dont les missions étaient de vulgariser et de promouvoir l'élevage avicole et du petit bétail et aussi d'encadrer les opérateurs. A l'instar des autres sociétés de développement agricole, l'ONDAPB n'a pas résisté à la crise des années 90 et fut dissoute le 26 Février 1993 par Décret Présidentiel ; ses missions de vulgarisation et d'encadrement furent transférées au Ministère de l'Elevage. En l'absence d'encadrement efficace, les grands producteurs avicoles créent en 1996 le Syndicat National Interprofessionnel de la Filière Avicole du Cameroun (SIFAC). D'autres structures à vocation régionale telles que la Société Coopérative des Aviculteurs de l'Ouest (SOCAO) qui regroupe de nombreux professionnels industriels de l'ouest camerounais verront le jour dans la même période. Après quelques années de fonctionnement, le SIFAC a été confronté à divers problèmes qui vont limiter son action et provoquer sa transformation. On peut citer dans ce cadre : (i) les taux élevés des cotisations et d'adhésion qui sont hors de portée des petits opérateurs ; (ii) la non représentativité en son sein de l'ensemble des opérateurs de la filière du fait des critères limitatifs d'adhésion et (iii) la limitation des effets bénéfiques des résultats des négociations du SIFAC (les exonérations fiscales et douanières) exclusivement à ses membres. Ainsi, en Janvier 2006, à l'issue du mouvement organisé par les opérateurs de la filière avicole et destiné à obliger l'Etat à interdire les importations de poulets congelés, le SIFAC sera dissout et l'Interprofession Avicole du Cameroun (IPAVIC) naîtra de ces cendres. L'IPAVIC s'engagera auprès de l'Etat à augmenter les capacités de production de poulet de manière à satisfaire la demande à des prix accessibles à toutes les bourses.

De manière générale, la constitution des structures fédératives paysannes pose des problèmes de coûts de prise en charge. En effet, la représentation a un coût élevé (multiples réunions et déplacements) dont le retour n'est pas immédiat, et les producteurs hésitent à consacrer une partie de leurs maigres revenus au développement de cette fonction mal définie. La représentation n'ayant de sens que

pour défendre des intérêts, il demeure nécessaire qu'il existe un lieu de rencontre, un cadre établi, des questions à débattre, des dossiers élaborés permettant d'éclairer la réflexion¹⁴⁹. Certaines questions touchent l'intérêt général des agriculteurs, d'autres ne concernent qu'une catégorie d'acteurs. Il faut donc établir une typologie des organisations afin d'identifier les interlocuteurs selon la problématique, la filière, le niveau. Pour l'instant les organisations paysannes ne peuvent exercer véritablement leurs responsabilités en matière de concertation avec l'Etat.

- **Les formes particulières d'organisations populaires**

Il s'agit des organisations à cheval à la fois sur les milieux urbain et rural. Elles se créent à partir des formes de solidarité particulières et autour d'ententes pour survivre face à un milieu généralement nouveau et fragile. Les actions mobilisatrices auront intérêt à être concrètes pour créer une imbrication entre actions à caractère social et actions économiques. Derrière toutes ces panoplies de formes populaires d'organisations cela se cache la volonté de défendre une certaine vision de la vie et une meilleure insertion dans la société. On peut citer dans cette catégorie :

Les organisations féminines défendant une position sociale, couplant activités économiques et formes de solidarités, et autres formes d'initiatives permettant de se positionner et de mieux s'insérer dans l'espace familial traditionnel.

Les organisations mixtes de migrants fonctionnent sur des règles de solidarité avec des principes démocratiques et disposant de plus de libertés et de marges de manœuvre ; elles restent fragiles de par leur origine et leur caractère exogène par rapport au milieu où elles s'implantent. Cependant elles mettent en évidence des phénomènes sociaux très complexes.

¹⁴⁹ Des initiatives privées tentent périodiquement de rassembler les organisations paysannes et d'instituer une force de représentation générale des paysans. Ces tentatives sont souvent sans lendemain car la mise en place d'une telle structure ne peut se construire qu'avec l'adhésion des membres de base qui financeront le dispositif.

- **Les Organisations à vocation multiple.**

Il s'agit de nouvelles formes d'organisations qui se donnent pour objectif de fédérer avec la paysannerie. Elles se positionnent généralement sur des thèmes transversaux du type : pauvreté, Organisation Mondiale du Commerce, place de la femme, NEPAD¹⁵⁰, etc. Derrière cela se cache parfois des stratégies de captation de recherche de financement, de défense des intérêts, de représentation¹⁵¹. Le risque d'être instrumentalisé par les ONG et certains bailleurs est grand. Certaines de ces organisations ont pris le statut de syndicat et revendiquent de manière globale « la valorisation et la reconnaissance du statut du paysan ». La base paysanne de ce type d'organisation est difficile à appréhender. Au-delà du discours de responsables il est parfois difficile d'identifier des noyaux structurés à la base qui traduisent les orientations en actions concrètes. Certains des responsables de ce type d'organisations se font généralement remarquer par leur participation constante aux divers séminaires et ateliers financés par les bailleurs de fonds ou les ONG.

Conclusion de la partie II.

Les dynamiques d'organisations paysannes au Cameroun sont diversifiées. Les différentes tendances d'organisations, leur mode de fonctionnement et leur structuration à divers niveaux sont la conséquence des approches des dirigeants coloniaux, des particularités socioculturelles de la société locale, des opportunités offertes par le désengagement de l'Etat, de la gestion des coopératives et des appuis que ces organisations ont reçu des organismes d'appui.

Malgré le constat d'échec de plus de trois décennies d'intervention de l'Etat dans la gestion des coopératives, il ressort que les coopératives ont joué un rôle important

¹⁵⁰ OMC : Organisation Mondiale du Commerce ; NEPAD : Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique est un programme de l'Union Africaine adopté à Lusaka en Zambie, en 2001. C'est un engagement des dirigeants africains fondé sur une vision commune et une conviction partagée qui consistent à placer les pays africains individuellement et collectivement sur la voie du développement et de la croissance durables et de participer activement à l'économie mondiale.

¹⁵¹ De nombreuses organisations rurales se mettent en place au gré des opportunités de financement et sous l'impulsion de stratégies plus ou moins individuelles. Certaines ont reçu des appuis de projets.

dans le développement social et économique du Cameroun jusqu'à la fin des années 80. C'est ainsi que plusieurs responsables politiques aujourd'hui ont été des responsables des coopératives agricoles dans un contexte de Parti unique.

La crise économique de la fin des années 80, le démantèlement des sociétés de développement et d'encadrement des agriculteurs, la démocratisation de la vie politique et la mise en place des nouvelles législations sur la liberté d'association ont permis une transformation significative du paysage organisationnel au Cameroun. On assiste aujourd'hui à un foisonnement d'organisations paysannes d'origine endogène ou suscitées par les intervenants extérieurs et poursuivant des objectifs variables. Leur réalité économique et sociale, les modalités de leur fonctionnement et la nature de leur dynamique interne méritent d'être analysées et comprises. C'est l'objet du chapitre suivant qui présente les résultats des analyses portant sur un échantillon 70 organisations paysannes dans la partie Sud du Cameroun.

**TROISIEME PARTIE : PLURALITE ET FRAGILITE DU
MOUVEMENT PAYSAN DEPUIS QUATRE DECENNIES.**

INTRODUCTION.

Cette section propose une contribution plus personnelle à la connaissance des organisations paysannes, basée sur les données primaires collectées auprès des membres et responsables d'un échantillon de soixante-dix organisations paysannes évoluant dans la partie méridionale du Cameroun, ainsi que sur l'analyse des actions menées au sein de trois projets d'appui aux organisations paysannes du Cameroun¹⁵². Les résultats des analyses obtenus dans cette partie nous permettront par la suite de nous prononcer sur nos hypothèses de départ et d'apporter dans le même temps, des éléments factuels susceptibles d'œuvrer à la résolution du problème central, objet de notre recherche.

Sur la base des analyses effectuées, les résultats obtenus sont présentés suivant trois thèmes majeurs ainsi constitués:

- l'analyse de la dynamique interne des organisations et du rôle des responsables et leaders paysans dans la construction des organisations paysannes ;
- l'analyse des expériences d'appui à la professionnalisation des organisations paysannes au Cameroun ;
- le bilan des initiatives de structuration des organisations paysannes à différentes échelles (local, régional, national) au Cameroun.

Le premier thème (Chapitre V) s'est employé à décrypter la logique et les modalités de fonctionnement des organisations paysannes, leurs forces et leurs faiblesses. Ce faisant, il nous a été possible de procéder à des analyses séquentielles des organisations paysannes en prenant en ligne de compte non seulement les conditions de leur création, avec en ligne de mire, leur nature juridique, leur niveau de structuration, leur envergure ou leur taille géographique, mais aussi le mode de recrutement de leurs membres ainsi que les différentes sphères socio-culturelles dont elles sont issues. Nous avons également opté de considérer comme critère d'appréciation, les résultats obtenus par ces organisations paysannes au terme de leurs activités particulières en rapport avec l'atteinte des objectifs de départ

¹⁵² Il s'agit des projets Appui aux Stratégies Paysannes et à la Professionnalisation de l'Agriculture (ASPPA), Appui à la Professionnalisation des Organisations paysannes du Cameroun (APOPC) et Professionnalisation Agricole et renforcement Institutionnel (PARI)

(réponses aux attentes des membres et satisfaction de leurs besoins). Dans le même temps, nous avons procédé à des comparaisons objectives étendues sur les relations de pouvoir observées entre les acteurs extérieurs et les responsables des organisations paysannes assorties de leur traduction concrète dans la mise en œuvre de leur projet initial. Pour terminer, une analyse spécifique sur les responsables et leaders paysans a été menée, dans le but de clarifier ces deux notions et ainsi, mieux apprécier l'importance de leurs rôles respectifs. Pour la matérialisation concrète de ces différentes considérations, nous nous sommes proposés de procéder à un passage en revue, non seulement des modes de désignation des responsables, leur légitimité, leur mode de gestion de la responsabilité, mais aussi des mécanismes de contre-pouvoir couplés aux aspects pratiques de démocratie telles que développés et mises en œuvre au sein des organisations paysannes concernées.

Le deuxième thème (Chapitre VI) nous a permis de confronter la logique d'intervention des projets d'appui à la professionnalisation à la réalité des organisations paysannes. Ce thème s'est articulé autour des contradictions observées entre les objectifs des programmes d'appui et ceux des paysans et de leurs organisations. De manière plus spécifique, nous nous sommes attelé à analyser la nature des relations multiformes entre les organisations paysannes et leurs partenaires (voulus ou imposés), les attentes des OP vis à vis de ces acteurs externes et réciproquement, y compris en termes de pouvoir et de degré de dépendance des OP vis à vis de ces acteurs externes. Enfin, à travers cette étude de cas, nous avons estimé qu'il était nécessaire de devoir clarifier l'importance de la contribution des projets dits « d'appui à la professionnalisation » sur la construction du mouvement paysan tel que modelé actuellement dans le contexte associatif camerounais.

Le troisième thème présente la situation du mouvement paysan Camerounais dans ses spécificités et ses perspectives. Il relève à cet effet les conditions nécessaires au développement d'un mouvement paysan fiable et reconnu face à la hétérogénéité, la diversité et la complexité des situations de la société locale et aux évolutions de l'environnement social, politique et économique de la société plus globale.

CHAPITRE V : ETUDE DE CAS D'UN ECHANTILLON D'ORGANISATIONS PAYSANNES DANS LA PARTIE SUD DU CAMEROUN

« Le devoir de la sociologie est de regarder ce qui est caché (...) de faire apparaître la taille d'un discours, la distance de la parole et de l'action ».

Alain Touraine (1974 :8)¹⁵³

I – Organisation interne et nature des activités des organisations paysannes

a) Diversité des stratégies des acteurs dans un environnement de production contraignant.

Les réformes structurelles de l'économie camerounaise survenues au début des années 90, peuvent être perçues comme une conséquence du consensus de Washington, ayant eu à générer le triptyque : libéralisation, stabilisation et privatisation. Cette situation nouvelle mais soudaine a provoqué, un bouleversement radical de l'environnement des petits producteurs agricoles. Dans un tel contexte, il y'a eu une érosion et un effondrement soudains des avantages jusque-là alloués aux petits producteurs par les pouvoirs publics, matérialisés notamment par : (i) la libéralisation des prix et le démantèlement des caisses de stabilisation. En effet, les producteurs qui ont perdu la stabilité des prix de leurs produits agricoles vont se retrouver dans un environnement nouveau face à des opérateurs privés plus avertis et mieux informés pour réaliser des transactions commerciales; (ii) la privatisation des offices de commercialisation et des sociétés de développement. Ce processus a, quant à lui, simultanément supprimé la garantie des débouchés, ainsi que les facilités d'accès aux intrants et aux conseils technique de proximité ; (iii) enfin, le rééquilibrage des comptes nationaux ayant eu pour corollaire de faire disparaître les

¹⁵³ Touraine A., 1974. Pour la sociologie. Paris, Le seuil.

subventions de toute nature jusqu'ici consenties aux petits producteurs. A ces différentes mesures se sont greffées l'insuffisance et/ou la précarité des moyens mis à la disposition des différentes structures techniques et/ou institutionnelles (vulgarisation et encadrement technique, recherche, crédit, etc.) En conséquence, le secteur agricole a basculé d'une économie administrée où les producteurs recevaient peu d'incitations¹⁵⁴ pour les activités de production, mais échangeaient dans un environnement sécurisé, vers une économie de marché qui, en général, est censée mieux rémunérer les producteurs (Shepherd et al. 1999)¹⁵⁵ tout en leur faisant courir des risques¹⁵⁶ et des incertitudes. Dans cet environnement rendu complexe par les politiques publiques de libéralisation de l'économie, les incitations fournies par le marché aux agriculteurs, et plus particulièrement aux petits producteurs, sont jugées trop souvent négatives et insuffisamment adaptées à la situation de ces derniers. Mal informés sur les prix du marché et ayant peu de connaissances sur les mécanismes de fixation des prix, les petits producteurs sont devenus les otages des intermédiaires car la demande est contrôlée par un nombre réduits d'opérateurs exclusifs (acheteurs, exportateurs, transformateurs) qui gèrent à eux seuls les mécanismes ou stratégies de fixation des prix. D'échec en échec, les petits producteurs s'exposent peu à peu à la disparition progressive de leurs exploitations agricoles, et subissent de plus en plus la concurrence impitoyable des produits agricoles de toute nature en provenance des pays occidentaux (produits céréaliers et produits d'élevage en particulier), plus compétitifs et très souvent, subtilement subventionnés. Face à une telle situation, les petits producteurs ont dû adopter de manière réflexive, des stratégies défensives de survie, de repli ou de minimisation du risque¹⁵⁷ en limitant l'offre sur le marché (Losch et Yung, 1996)¹⁵⁸.

¹⁵⁴ **Incitations** : Ensemble des facteurs et mécanismes qui encouragent un acteur économique à réaliser une action et sur lesquels un décideur, l'Etat ou un autre agent économique, peut agir de manière à en orienter les décisions et dès lors à modifier ses actions.

¹⁵⁵ Shepherd, A., Farolfi, F., 1999. Libéralisation des cultures d'exportation. FAO – Rome.

¹⁵⁶ **Risque** : situation dans laquelle les conséquences d'une décision prise ou à prendre ne sont pas connues (sens large) ou bien dépendent d'aléas dont la distribution de probabilité est connue (sens strict).

¹⁵⁷ Les producteurs adoptent suivant leur situation particulière plusieurs types de stratégies : (i) les **stratégies de survie**, dont l'objectif ici est de reproduire l'unité familiale par l'autoconsommation et la vente du travail hors exploitation, concernent la majorité des petits exploitants pauvres (précarité, autosubsistance, recours à la main d'œuvre familiale, travail hors exploitation, faible niveau d'intrants par manque de trésorerie, éloignement des marchés) ; (ii) les **stratégies de repli**, dont l'objectif de production est de satisfaire les besoins de la famille et parfois les dépenses sociales de prestige, sont adoptées le plus souvent par les chefs d'exploitation âgés qui hésitent ou n'ont plus les moyens d'investir encore dans les unités de production (qu'ils vont léguer) : ce sont des exploitations qui peuvent disparaître à terme ; enfin les **stratégies de minimisation du risque**, dont l'objectif est d'augmenter les revenus monétaires pour améliorer les conditions de vie et répondre aux besoins sociaux

Ces stratégies qui présentent la particularité de limiter ou de contourner le risque sans en éliminer les causes (Yung et al., 1992)¹⁵⁹, ont conduit un grand nombre de commerçants à adopter des comportements opportunistes, orientés vers le choix des stratégies de maximisation du profit immédiat.

Dans un tel contexte, de nombreuses exploitations agricoles familiales aux ressources limitées qui regroupent plus de 80% des producteurs Camerounais vont adopter des stratégies de fonctionnement aussi proches que possible de l'autosubsistance et au sein desquelles les aspects de diversification sont privilégiés, dans le but d'assurer la survie de l'unité familiale et le plein emploi de leurs membres. Au sein de telles exploitations, la satisfaction des besoins alimentaires repose principalement sur les productions vivrières : céréales et petit élevage, plantain, manioc et autres tubercules.

Pour les producteurs agricoles qui sont impliqués dans les cultures de rente destinées à l'exportation (cacao, café) et les nouvelles productions émergentes (tomates, ananas, etc.), le souci majeur est de réunir le capital de départ pour renouveler les vieilles plantations, en créer les nouvelles, ou alors investir dans l'achat des intrants (défi de l'intensification). Si la commercialisation des produits traditionnels de rente semble aisée du fait de l'existence d'un marché traditionnel et de l'organisation des producteurs pour la prise en charge des fonctions de commercialisation, la vente des produits maraîchers et autres spéculations émergentes est confrontée aux problèmes de conservation, de mauvaise connaissance du marché, de l'absence de maîtrise ou de connaissances sur les normes sanitaires des produits, du mauvais état des routes et de multiples tracasseries policières sur les axes routiers.

L'accès au marché étant limité, les petits producteurs dont les besoins monétaires sont très souvent couverts par la commercialisation d'une fraction de la production et

(scolarité, prestige, etc.) et couvrir les besoins alimentaires. Elles concernent les exploitations ayant des ressources (terre, capital) et qui sont insérées dans la logique de marché mais dont les aléas climatiques, sanitaires et économiques les contraignent à la sous-valorisation de leurs ressources (cas des exploitants endettés qui vont adopter par exemple des systèmes de polyculture pour minimiser les risques de mauvaise récolte).

¹⁵⁸ Losch, B., Yung, J.M., 1996. Les agricultures des zones tropicales humides – Inter réseaux - CIRAD.

¹⁵⁹ Yung, J.M., Bosc, P.M. 1992. Le développement au Sahel, Défis recherche - Tome IV, CIRAD.

les revenus procurés par le travail hors exploitation ne disposent plus des revenus suffisants pour investir dans leurs unités de production, ni même parfois pour simplement entretenir et renouveler leurs plantations et leurs équipements, choisissent des stratégies de désinvestissement et de repli. C'est le cas d'exploitations ayant pu accumuler un capital productif dans les cultures d'exportation (coton, café, cacao) lors des périodes de cours élevés.

Enfin certaines exploitations davantage pourvues en ressources potentielles (terre et capital), et insérées dans des logiques de marché, adoptent des stratégies de minimisation des risques plutôt que de rechercher l'utilisation optimale de leurs ressources. Ces exploitations limitent leurs achats en intrants et équipements qui auraient dû leur permettre de mettre en œuvre des systèmes de production plus intensifs, dans une perspective bien comprise de prétendre disposer de résultats qui seraient, en moyenne, plus élevés, bien que susceptibles de varier d'une année à l'autre de manière significative.

Ces ensembles de stratégies succinctement décrites, présentent l'avantage comparatif d'éviter et/ou de limiter les risques de toute nature susceptibles d'être encourus par les paysans, tout en assurant sur le court ou moyen terme, la constance ou la régularité de la reproduction de l'exploitation agricole. A contrario, les mêmes stratégies peuvent être de nature à contribuer à l'enfermement des petits producteurs dans des comportements défensifs incompatibles à l'accroissement de leurs revenus et de même qu'à l'amélioration de leur statut social de « pauvre ». Dès lors, la maîtrise des risques potentiels devrait être perçue comme la condition *sine qua non* indispensable à la mise en œuvre des stratégies orientées vers la croissance des revenus, notamment par le biais de la facilitation d'accès aux ressources au profit des plus vulnérables¹⁶⁰. A cet effet, et sur la base de nos observations de terrain, les producteurs pourraient disposer de plusieurs moyens leur permettant de réduire les risques précédemment répertoriés:

¹⁶⁰ - "La pauvreté est multidimensionnelle (pauvreté de revenus, de conditions de vie, de relations sociales) mais elle est fondamentalement le résultat d'un accès réduit et précaire aux ressources, sources de revenus, de capacités, d'autonomie et de sécurité : formation, santé, information, terre, crédit, capital, statut social, etc." (Réseau IMPACT, Juin 2003).

- Certains producteurs ont pris l'habitude de diversifier leurs productions en densifiant la quantité des spéculations à répartir au sein de leurs exploitations, ce qui leur a permis d'entrer sur différents marchés et de réduire ainsi les risques potentiels encourus. Ce cas de figure particulier est illustré par la crise des filières cacao et café survenue dès la fin des années 80 et qui a fortement fragilisé les agriculteurs qui s'y adonnaient. Pour cette catégorie de producteurs, la diversification s'est imposée non seulement comme une nécessité, mais a aussi retenu l'attention des pouvoirs publics dans le cadre des orientations majeures suggérées par la politique agricole nationale.
- Dans d'autres situations particulières, de nombreux autres producteurs ont souvent eu à passer des arrangements mutuellement consentis avec d'autres acteurs sur une base régulière dans le but de coordonner les transactions¹⁶¹, ce qui constitue un autre moyen de limiter le risque (Ménard, 2004)¹⁶². Ce dernier est alors partagé ou bien reporté dans des « *organisations économiques* »¹⁶³. Ces organisations économiques sont sensés offrir un mode alternatif et complémentaire au marché pour accéder aux ressources productives (capital, intrants, financement, informations, savoir-faire, etc.) et générer des revenus. Ces organisations sont caractérisées par des accords entre acteurs économiques qui restent distincts (autonomie de décision des acteurs), partagent des ressources (mutualisation), mettent en œuvre des actions en commun (coordination ex-ante des décisions) en vue d'objectifs qui ne portent que sur une partie des fonctions développées par chaque entité. Les organisations de producteurs agricoles, répondent à ce souci de contribuer à minimiser le risque au niveau de ses adhérents.

En ce qui concerne particulièrement l'accès aux marchés extérieurs, depuis 2006, les opportunités d'exportation des produits agricoles camerounais vers les marchés

¹⁶¹ - Par transactions, on entend le transfert des droits d'usages sur des biens et services entre unités économiques indépendantes.

¹⁶² Ménard, Claude 2004. L'économie des organisations – La Découverte.

¹⁶³ - Les organisations économiques sont des "arrangements conscients résultant du choix des parties de coordonner délibérément leurs actions sur une base régulière et pour des objectifs spécifiques ». (Ménard Claude, 2004 :18).

européens sont confrontées au respect de certaines normes très strictes¹⁶⁴ qui constituent des barrières non tarifaires. L'accès à ces marchés suppose que les services en charge du contrôle de la qualité des produits au Cameroun aient la capacité de réaliser les analyses de circonstance habituellement requises (fournies par des laboratoires équipés à cet effet). Dans la situation actuelle, en dehors des grandes entreprises d'exportation de fruits frais contrôlées par les multinationales et opérateurs étrangers, les petits producteurs ne sont pas préparés et n'ont pas la capacité technique et financière pour faire face à ces exigences. Ainsi, la capacité des producteurs / exportateurs à respecter les contrats commerciaux est aujourd'hui un enjeu important pour la conservation des parts de marché antérieurement acquises et pour l'accès au marché européen.

Concernant les importations de céréales, comme le maïs, les producteurs locaux font face à la concurrence des produits occidentaux, parfois subventionnés, ce qui affecte la compétitivité des productions locales. A titre d'exemple, dans le cadre de sa stratégie de développement des plantes à racines et à tubercules, le Ministère de l'Agriculture a voulu promouvoir une politique visant à valoriser les farines de patates ou de manioc à travers leur incorporation dans la fabrication du pain. Les concertations préliminaires engagés avec les opérateurs du secteur de la minoterie font état de la résistance de ces derniers, qui évoquent entre autres (i) le manque d'assurance sur la régularité des approvisionnements et, (ii) la nécessité de subventionner les nouveaux investissements en équipement qu'il faudrait mettre en place. Cette situation est révélatrice du fait que s'intégrer aux marchés national, régional et international n'est pas aisé et devrait constituer un des objectifs stratégique des autorités camerounaises qui doivent créer les conditions nécessaires à l'exercice des activités agricoles et le développement de la production par les petits producteurs.

¹⁶⁴ Il est exigé par exemple que « l'autorité nationale » en charge de la qualité des produits destinées au marché s'assure que les principes «Hazard Analysis and Critical Control Point (HACCP) » sont mis en œuvre par les entreprises exportatrices, et que celles-ci sont toutes répertoriées. Les normes de présentation des produits en terme d'emballage, de calibre, de tri, de régularité, d'étiquetage, etc. sont également exigées par les consommateurs, que ce soit pour les produits vendus au marché local (grandes surfaces) ou pour les produits exportés.

Afin de mieux comprendre et de rendre compte de la dynamique de fonctionnement et des performances des organisations de producteurs agricoles, nous avons mené une enquête approfondie auprès d'un échantillon de 70 organisations paysannes menant leurs activités de production au Cameroun. Nous avons été guidé dans cette démarche par la réflexion de Balandier (1971)¹⁶⁵ qui déjà affirmait: «*Les sociétés ne sont jamais ce qu'elles paraissent être, ni ce qu'elles prétendent être. Elles s'expriment à deux niveaux au moins : l'un superficiel, présente les structures officielles ; l'autre profond, assure l'accès aux rapports réels les plus fondamentaux et aux pratiques révélatrices de la dynamique du système social*». Il s'est agi dans cette analyse, d'aller au-delà des apparences, pour découvrir et présenter les dimensions subtiles de la réalité sociale des organisations paysannes, car s'en tenir aux apparences pour élaborer, de l'extérieur, un modèle d'appréciation de la dynamique des organisations paysannes au Cameroun serait synonyme de s'éloigner d'emblée des réalités cachées dans les rapports réels les plus déterminants.

Dans cette perspective, les organisations de producteurs enquêtées ont été extraites du fichier national des organisations paysannes du Cameroun, mis à jour en décembre 2010 par l'observatoire national des organisations paysannes du Cameroun, logé au sein du MINADER. Afin de nous permettre de disposer des données sur l'histoire de chacune des organisations ainsi identifiées, son fonctionnement interne, les solutions développées pour faire face aux difficultés, de même que ses performances (nature, volume d'activités et services rendus aux membres), le principal critère ayant prévalu au choix définitif des organisations paysannes étudiées a été que celles-ci devaient avoir exercé leurs activités depuis au moins un an.

Comme précisé plus haut dans la méthodologie, les organisations paysannes enquêtées sont issues de cinq régions du Cameroun à savoir : le Littoral, le Sud-Ouest, le Sud, l'Ouest et le Nord-Ouest, qui comptaient près de 40 000 organisations inscrites au niveau des services du registre régional des coopératives et groupes d'initiative commune. La collecte des données auprès des organisations retenues

¹⁶⁵ Georges Balandier. 1971. Sens et puissance : les dynamiques. Paris quadrige. Presse Universitaire de France.

pour cette étude s'est déroulée pendant le premier semestre de l'année 2011. La répartition du nombre d'organisations enquêtées est donnée dans le tableau ci-dessous.

Tableau 4 : Répartition des organisations paysannes enquêtées par région.

Régions	Organisations enquêtées	% par rapport à l'échantillon
Littoral	18	25,71
Sud Ouest	17	24,29
Ouest et Nord Ouest	14	20,00
Sud	21	30,00
Total	70	100,00

Source : Données d'enquête.

b) Caractéristiques générales des organisations paysannes enquêtées.

(i) Formes juridiques des organisations paysannes.

- **Les Groupes d'Initiative Commune (GIC).**

Comme nous l'avons présenté dans le chapitre précédent, les facilités offertes depuis 1990 par le nouveau cadre juridique sur la création des organisations économiques et sociales au Cameroun ont permis à plusieurs organisations paysannes et rurales, qui opéraient traditionnellement dans l'informel d'officialiser leur existence en adoptant le statut juridique de leur choix. De manière générale on observe que trois types de statut juridique sont les plus couramment adoptés par les organisations paysannes : les coopératives, les Groupes d'Initiative Commune (GIC) et les associations.

En ce qui concerne les organisations enquêtées, on note que la plupart des organisations ont adopté le statut de Groupes d'Initiative Commune (76%) qui est une forme juridique ayant un mode opératoire assez souple (pas d'obligation de comptabilité formelle et pas d'exigence de capital social). Il s'agit de petits

regroupements de 5 personnes au minimum. Ces GIC sont pour la plupart issus des cercles familiaux ou claniques ou de regroupement des individus de même classe d'âge au sein d'un même village ou d'un quartier. L'une des caractéristiques de ces groupes est donc la proximité des membres. En général ce sont des groupes qui ont longtemps fonctionné de manière informelle dans le cadre des activités d'entraide pour les productions agricoles et/ou pastorales, la construction des cases, ainsi que pour d'autres activités d'intérêt collectif. Certains de ces groupes sont restés informels pendant plus de 15 ans. La légalisation de ces groupes est assez récente et résulte des facilités qu'offre le statut de GIC.

Pour la plupart de ces groupes, la démarche de légalisation a été guidée par le besoin de remplir les conditions d'accès aux opportunités de financement qu'offrent les projets et la participation aux initiatives déployées par les structures étatiques. A cet effet, les membres des GIC enquêtés précisent qu'ils n'ont pas participé à l'élaboration de leur statut. Tout au plus, ils se sont réunis pour proposer un nom à leur groupe et mobiliser les fonds nécessaires à la conduite de la démarche de légalisation. Les groupes sont généralement appuyés dans cette démarche par les agents du Ministère de l'Agriculture (Agent de Vulgarisation de zone ou chefs de poste agricole), les Organisations non Gouvernementales (ONG), les projets et les élites du village.

Les membres des GIC se réunissent généralement une à deux fois par semaine dans le cadre des activités collectives d'entraide qui sont conduites de manière rotative au sein des exploitations de leurs membres. Très peu de cas d'exploitation communautaire existent et si l'on en trouve, on remarque que ce sont en général des initiatives promues par les projets et dans ce cas, le champ collectif sert de démonstration ou rentre dans le cadre d'un projet communautaire ayant obtenu un appui extérieur pour sa matérialisation. Pour le groupe, l'existence d'une parcelle collective est très souvent perçue et présentée comme le symbole externe de sa cohésion. Les revenus obtenus par la vente des produits issus des parcelles collectives sont destinés à approvisionner la caisse du groupe, encore appelée caisse de soutien ou assurance servant au soutien social des membres en cas de besoin.

Les coopératives

Les organisations ayant le statut de coopérative sont peu nombreuses par rapport à celles ayant le statut de GIC. Elles représentent 21% de notre échantillon. Le statut de coopérative est généralement plus contraignant sur le plan légal, notamment en ce qui concerne l'application stricte des règles de gestion (recrutement d'un gestionnaire qualifié de niveau égal ou supérieur au baccalauréat en comptabilité ou en gestion, déclaration et publication des états financiers annuels, etc.) et un minimum de capital social préalable à leur constitution. Dans ce registre, de telles se retrouvent en majorité dans les régions du Sud-Ouest et du Nord-Ouest qui, avant les indépendances, avaient déjà développé ce modèle libéral de coopération, dans lequel chaque membre s'engageait à travers le groupe par la libération de ses parts sociales.

Les activités menées par les coopératives sont davantage économiques et regroupent en général : l'approvisionnement en intrants, la collecte et le groupage des spéculations produites, et la commercialisation. En plus de ces activités économiques, les coopératives présentent la particularité d'apporter des formations à leurs membres (formation à l'éducation coopérative, formation technique). L'éducation coopérative apportée par l'organisation renforce la cohésion sociale du groupe par la prise de conscience des valeurs coopératives dont chaque adhérent est tenu de respecter. L'organisation des sessions de formation constitue également des occasions de partage des expériences entre les membres du groupe. On remarque que le statut de coopérative est le plus adopté par les organisations qui opèrent dans les filières traditionnelles de rente telles que le cacao et le café. Cette situation serait dûe au fait que ces formes de regroupement sont davantage impliquées dans d'importantes transactions financières lors des opérations de vente ou d'approvisionnement en intrants. Elles font généralement recours aux banques et parfois à leurs partenaires commerciaux à l'instar des opérateurs économiques impliqués dans les circuits d'exportation et d'import distribution des produits agricoles avec pour corollaire, le financement des activités de collecte primaire ainsi que le préfinancement de certaines campagnes de commercialisation. En retour, ces partenaires associés exigent très souvent que la tenue des documents comptables

des coopératives impliquées dans le partenariat soit faite de manière à présenter clairement le chiffre d'affaires réalisé ainsi que le niveau d'endettement du groupe.

Les associations

Les organisations ayant un statut juridique d'association représentent 3%. Ce type d'organisation est le plus souvent présent dans la région du Sud et regroupe majoritairement les femmes qui mettent en avant les objectifs de solidarité (assistances mutuelles diverses en cas de maladie ou d'évènement heureux) et la promotion des valeurs culturelles (danses traditionnelles, promotion de la culture du village d'origine, etc.). Pour ses membres, un tel type d'organisation constitue un lieu d'évasion pour échapper soit au contrôle familial, ou au contrôle conjugal. Dans ces associations, l'activité économique est moins développée. Dans le cas où cela existe, le groupe peut avoir la latitude de pouvoir disposer d'un champ collectif dont les produits des récoltes servent généralement à ravitailler la caisse dite de secours¹⁶⁶. Parfois le groupe organise en interne une activité commerciale qui consiste à approvisionner ses membres en produits alimentaires ou autres produits ménagers courants (savons, pétrole etc.). En général, ces associations ne sont pas mixtes car elles souhaitent garantir l'intimité des discussions entre ses membres. A ce sujet, une des présidentes d'association interrogées avait précisé que « *nous discutons des sujets de femmes et cela ne concerne pas les hommes* ».

(ii) Conditions d'émergence et qualité des membres

La grande partie des organisations (61%) a été créée à partir de 2001 alors que les dispositions législatives facilitant la création des organisations de producteurs datent de 1990 et 1992, soit dix ans. Ce constat pourrait s'expliquer par le fait que les premières organisations mises en place au lendemain de la promulgation des nouvelles lois ont été initiées par les interventions extérieures (ONG, projets, partenaires du développement, etc.) qui présentaient l'organisation comme le passage obligé lui permettant d'avoir accès à des aides éventuelles. Dans la majeure partie des cas, les structures mises sur pied ont très souvent résulté des

¹⁶⁶ Il s'agit de fonds mobilisés pour apporter des appuis aux membres en cas de problèmes (décès, sinistre etc.).

projets initiés par des élites, ressortissants de la localité ou du village, mais résidant dans des villes, qui ont pu créer des organisations, parfois à l'insu de ceux qui sont supposés en être les membres. Cette situation a été particulièrement observée dans le cadre de la mise en place du Fonds d'Appui aux Organisations Rurales (FONDAOR) au début des années 1990 et dont l'objectif était d'assurer l'autonomie et le développement des organisations paysannes en vue de faciliter leur accès par des prestataires privés. En effet le FONDAOR donnait des subventions orientées vers le renforcement des capacités des organisations paysannes à la tenue des comptes, l'appui-conseil pour l'achat groupé des intrants, l'organisation et la structuration des organisations, la préparation des micro-projets d'investissement, etc. A partir des appuis du FONDAOR, l'on a assisté à l'émergence d'une multitude d'organisations paysannes impulsées par les prestataires de service, sans ancrage logique avec la base et sans projet collectif porté ou initié par les membres. Or l'homogénéité des intérêts est généralement considérée comme le facteur majeur pour la consolidation de la dynamique sociale des groupes mais aussi pour leur activité professionnelle. Si les membres n'ont pas une identité collective, leur participation à la vie associative sera limitée ou nulle (Develtere et al. 2009)¹⁶⁷

De manière générale, les réformes de 1990 sur la liberté d'association interviennent au moment où les effets de la crise économique sont à leur paroxysme et le législateur a voulu mettre en place un cadre juridique suffisamment souple de manière à inciter ceux qui souhaitaient entreprendre des activités économiques à pouvoir le faire sans entrave. C'est ainsi que certains opérateurs ont vite compris que le statut de GIC leur permettait d'échapper à la fiscalité. Pour bénéficier des retombées du dispositif d'incitation à la création des organisations, des acteurs d'un autre type ont vu le jour et se sont improvisés comme encadreurs des agriculteurs et du mouvement coopératif sans avoir ni la qualification ni même les compétences nécessaires. Cette situation nouvelle a généré au sein de la chaîne d'acteurs impliqués dans l'accompagnement des organisations paysannes, des agents de développement médiocres et opportunistes dotés d'un professionnalisme approximatif et ayant eu pour conséquence logique et évidente de favoriser la

¹⁶⁷ Develtere, P., Pollet, I., Wanyama, F., 2009. L'Afrique solidaire et entrepreneuriale : la renaissance du mouvement coopératif africain. Bureau International du travail. 402p.

création d'une multitude de groupements paysans n'ayant très souvent d'existence réelle que sur le papier.

La majorité d'entre elles, n'a pas résisté longtemps après la clôture des mesures incitatives apportées par les projets ou lorsque l'aide tant attendue n'était pas arrivée. Cette analyse est en phase avec les résultats du diagnostic effectué par le MINADER en 2007¹⁶⁸ sur 270 structures coopératives ayant révélé que 15% seulement parmi les organisations recensées seraient effectivement fonctionnelles. Parmi celles-ci, plus de la moitié, c'est-à-dire, 53,5% ont été créées après 1997. Les raisons évoquées pour expliquer cette situation anachronique pourraient avoir deux origines incluant aussi bien le désintérêt des membres d'une part, suite aux attentes non comblées (l'organisation était sensée dès sa création attirer les financements), et la cessation d'activité ou même la disparition de la plupart de ces structures pour résultats économiques non satisfaisants d'autre part.

La structuration des groupements de base en entités fédératives reste faible. En effet, l'enquête montre que 21% seulement des groupes se sont fédérés en unions. Les organisations de base, plus nombreuses (65%), couvrent une zone d'action plus restreinte, le village et, dans une certaine mesure l'arrondissement (50%). La taille de ces organisations est réduite (5 à 30 membres). Le lieu de recrutement de leurs membres est le noyau familial au sens large. En effet, les membres sont issus de leur voisinage immédiat (75%).

Les critères non explicites de recrutement des membres au sein de ces différentes associations accordent une place importante à la classe d'âge et parfois à la parenté qui sont très souvent considérées comme les deux facteurs les plus importants susceptibles d'influencer et/ou de réguler la vie sociale dans les sociétés traditionnelles africaines. Dans ce système, d'autres normes additionnelles telles que la solidarité, la hiérarchie, l'hérédité, la répartition des tâches selon le sexe entrent également en jeu pour orienter le fonctionnement global de la société et spécifiquement les organisations paysannes. Il est important de rappeler que la parenté constitue un des paramètres importants de l'organisation sociale dans le

¹⁶⁸ MINADER, 2007. Diagnostic flash des coopératives agricoles au Cameroun.

contexte africain. En effet, et selon Merle, (1968)¹⁶⁹, le critère de parenté est souvent perçu comme un élément essentiel de constitution des groupes sur les plans politique, économique ou religieux. A ce titre, cet auteur précise que l'appartenance à un groupe de parenté contribue au développement des liens profonds de solidarité entre des entités qui entretiennent des rapports susceptibles d'être régis par des principes de hiérarchie préalablement établis. Ainsi, selon Merle, et sur la base de ces principes, aucun individu ne saurait s'approprier le statut d'un autre, mais pourrait raisonnablement prétendre occuper une position inférieure ou supérieure par rapport aux autres membres de son groupe.

Sur la base de ce qui précède, il est possible d'affirmer que si les organismes de développement et les pouvoirs publics projettent une image des organisations paysannes fonctionnant sur les critères techniques et économiques, l'on ne devrait pas ignorer les aspects socioculturels qui constituent le parfait reflet de la dynamique des groupes¹⁷⁰. Dans cette perspective, le problème de l'adaptation des groupes ancrés dans leur milieu villageois, aux conditions modernes trouve sa pleine justification et se pose avec force. Aussi, les réformes intervenues dans le secteur agricole, basées sur la promotion des nouvelles formes d'associations à vocation essentiellement économique, ont-elles du mal à s'intégrer dans un milieu social où les fondements socioculturels et les représentations sociales canalisent les pratiques des acteurs sociaux. A la lecture du critère de la parenté, il est donc possible d'en conclure que les organisations paysannes sont préférentiellement constituées sur des bases permanentes élaborées dans une perspective de durabilité, dans la mesure où cette référence sociale n'est pas conjoncturelle comme le seraient celles relatives aux considérations économiques essentiellement basées sur les notions d'utilité et de profit. En d'autres termes, la jeunesse de ces organisations ne serait donc qu'apparente étant donné que les groupes d'entraide ont toujours existé dans le milieu villageois.

¹⁶⁹ Merle, M., 1968. L'Afrique noire contemporaine. Paris, Armand Colin.

¹⁷⁰ « la dynamique des groupes est la façon dont un groupe, assez restreint pour que ses membres soient en contact direct les uns avec les autres (face to face relationship) s'organise, se structure, s'articule et évolue, c'est-à-dire constitue un microcosme social ». Guy Rocher, 1968. Introduction à la sociologie générale. Edition HML, Limitée.

Sur un plan plus concret, l'on pourrait faire remarquer que la plupart des groupes de base n'est pas mixte. Ce constat trouve sa possible justification dans le fait qu'au sein de la société traditionnelle africaine, la répartition du travail basée sur le sexe est une valeur culturelle importante. Elle est fondée sur le principe selon lequel certaines tâches sont réservées exclusivement, soit aux hommes, soit aux femmes (Merle, op. cit.). Un tel principe, lorsque scrupuleusement observé, présente la particularité de réguler le mode d'organisation sociale au sein de nombreuses communautés. Apportant des explication sur le constat d'existence d'un nombre très réduit de groupes mixtes dans les villages, une agricultrice membre d'un groupement de femmes a indiqué que *«le groupement n'est pas simplement un lieu de travail collectifs comme l'on pourrait penser. C'est également un lieu d'échange, très libre entre les femmes sur leurs expériences et leurs conditions de femme au sein des ménages et sur le rôle qu'elles peuvent jouer dans la société. A travers le groupement, les femmes acquièrent de nouveaux arguments et de nouvelles idées qu'elles vont par la suite utiliser individuellement au sein de leurs ménages pour transformer discrètement la société de l'intérieur en influençant les décisions des hommes dans la famille et dans le village»*. Aussi, les réalités sociales du milieu où sont constituées les organisations paysannes devraient-elles être prises en compte dans l'interprétation des réponses des paysans aux interventions extérieures.

En toute hypothèse, l'on pourrait arguer que l'initiative de formalisation des groupements par l'obtention des certificats d'existence est dans la plupart des cas exogène au milieu. En effet la légalisation généralement présentée comme une condition obligatoire pour accéder aux appuis multiformes de l'Etat et des partenaires au développement tend à artificialiser le milieu en créant des structures déconnectées de la réalité de leur milieu social originel. La démarche de légalisation des groupements est souvent perçue par la majorité des paysans comme étant complexe et coûteuse. Lorsque les paysans à la base se trouvent confrontés à la nécessité de légaliser leur groupement, ils confient cette responsabilité à des intermédiaires, en général des agents des ONG, de l'administration ou parfois des élites venant de la ville qui sont supposés avoir une bonne connaissance du administratif en question. L'examen des documents statutaires des groupes enquêtés (statut et règlement intérieur) fait ressortir à dessein que les dispositions réglementaires sont identiques d'un groupe à un autre. Il s'agit parfois de textes

rédigés par une même structure d'appui qui offre ses services au groupe en échange de son rôle d'intermédiaire face aux structures de financement. A cet effet, il est très courant d'entendre les ONG d'appui parler de « leurs organisations paysannes » comme s'il s'agissait de leur propriété. Très souvent, en dehors du principal responsable et, dans une certaine mesure des membres du bureau exécutif, les textes statutaires sont peu ou pas du tout maîtrisés. Il coexiste à cet effet des règles informelles, basées sur la tradition orale, dont les membres se souviennent, aux côtés des règles plus formelles, proposées par des structures d'appui et qui ne servent qu'à permettre au groupe d'avoir une reconnaissance officielle.

Concernant les modalités de prise de décision et de fonctionnement, les principes démocratiques sont généralement mis en avant (dans 91% des structures échantillonnées). Cette caractéristique déclarée peut cependant être discutable compte tenu de la base parentale des groupes. En effet, l'existence de liens familiaux entre les membres d'une même organisation paysanne pourrait être de nature à faire obstacle au processus de prise de décisions, dans la mesure où celles-ci ne seraient que peu objectives, en raison de leur référence aux pratiques traditionnelles en vigueur, tel que précédemment suggéré. Aussi, parler de démocratie au sens occidental du terme (égalité des membres, vote des dirigeants, etc.) ne signifierait-il pas d'admettre qu'on assiste à un bouleversement systématique du fonctionnement de la société traditionnelle dans sa globalité à travers laquelle la règle du droit d'ainesse serait de plus en plus ignorée?

Notre enquête a révélé que 65% au moins des responsables des groupes échantillonnés ont une moyenne d'âge comprise entre 41 et 50 ans. Traditionnellement cette tranche d'âge est généralement considérée comme l'âge de la maturité, ce qui permet à l'individu d'intégrer facilement l'organisation traditionnelle et socioculturelle du milieu local. Ainsi, et tenant compte de ce paramètre, les responsables des organisations paysannes peuvent être considérées comme des personnes devant assurer l'interaction entre les organisations paysannes et les autres structures sociales ou traditionnelles de leur milieu d'appartenance telles que la chefferie. Le choix des responsables peut donc être interprété comme étant élitiste car ces derniers sont coptés parmi les personnes qui

ont une assise sociale ou matérielle certaine, étant donné qu'ils sont censés gérer au mieux, les activités du groupe, tout en maintenant un lien permanent avec la société dans sa globalité. Dans un autre registre, il a pu être constaté que 80% des responsables ont au moins le niveau «bac + 4». Cette situation pourrait s'expliquer par le fait que le niveau d'éducation confère à l'individu, en plus de l'âge, une plus grande considération au sein du milieu social dans lequel il se trouve du fait de sa capacité à analyser les faits extérieurs au milieu traditionnel. Cette catégorie de personnes souvent qualifiées de «lettrées» est souvent supposée être mieux outillée pour discuter avec les partenaires extérieurs et représente par conséquent une garantie pour le groupement dans les stratégies de négociation.

De manière générale, on peut affirmer que les organisations paysannes sont des constructions de la réalité sociale qui s'intègrent dans la dynamique sociale du milieu dans lequel elles évoluent à la fois comme acteurs et comme produits des interactions avec ce milieu. Comme le précise Corcuff (1995 : 17) ¹⁷¹ « *Dans une perspective constructiviste, les réalités sociales sont appréhendées comme des constructions historiques et quotidiennes des acteurs individuels et collectifs. Cet enchevêtrement de constructions plurielles, individuelles et collectives, ne relevant d'ailleurs pas nécessairement d'une claire volonté, tend à échapper au contrôle des différents acteurs en présence* ». Aussi, la volonté de l'État et des partenaires du développement à promouvoir la mise en place de formes d'organisations économiques dans le milieu rural pour gérer les risques divers liés au développement des activités agricoles et/ou pastorales, ne devrait pas occulter les aspects de réconciliation entre le système traditionnel et la modernité technique. A cet effet, il semble logique de nous interroger sur l'existence d'une possible adéquation entre les démarches entreprises par les projets de professionnalisation et les structures traditionnelles de la plupart des sociétés africaines. En outre, lesdites démarches, prennent-elles toujours en compte la diversité socioculturelle des acteurs locaux? Ou alors, ne sont-elles pas comme le soulignent Serageldin et

¹⁷¹ Corcuff, P. 1995. Les nouvelles sociologies. Paris, Nathan.

al. (1994)¹⁷², « *une conception étroite du développement qui ne prend pas en compte la diversité des cultures et des sociétés* »..

c) Nature des activités et services rendus aux membres.

Les activités des organisations de producteurs enquêtés sont de type technique et commercial (63%). Elles répondent en général aux besoins exprimés par leurs membres lors de leur création (voir tableau ci-dessous).

Tableau 5 : Raisons de création des organisations paysannes.

Paramètres	Frequence	%
Effet de mode	2	2,86
Commercialiser les productions	8	11,43
S'approvisionner en intrants	2	2,86
Entraide / connaissance technique	36	51,43
Capter les financements et appuis	4	5,71
Réduire la pauvreté	18	25,71
Total	70	100,00

Source : Données d'enquête

Dans l'environnement libéralisé au sein duquel ils opèrent, les agriculteurs sont de plus en plus confrontés à la nécessité de construire leurs positions, de renforcer leurs capacités de négociation et de décision et d'accéder à une information actualisée pour tirer les revenus nécessaires à leur survie dans leur domaine d'activité. L'intégration des producteurs au sein d'organisations corporatives en rapport avec leur domaine d'activité, est supposée leur permettre de surmonter les défaillances du marché (coordination des décisions par la libre adhésion et la responsabilité solidaire, le partage de l'information, la réduction des coûts de transaction, les économies d'échelle, le pouvoir de négociation accru etc.). En effet, au plan théorique, l'organisation des producteurs devrait être perçue comme un

¹⁷² Sérageidn, Ismail., Taboroff, June. 1994. Culture et développement en Afrique. Actes de la conférence internationale, organisée au siège de la Banque mondiale, Washington, 2-3 avril 1992, Washington, ESD, N° 1, Série Débats.

instrument de report du risque sur les agents économiques positionnés en aval de la chaîne des transactions commerciales dans le but bien compris, d'améliorer l'insertion des exploitations familiales au marché. Le partage du risque entre producteurs individuels, au sein des organisations de producteurs représenterait donc une alternative ou mieux une solution complémentaire pour accéder "*aux ressources productrices de revenus... que sont le savoir-faire, l'information, le crédit, le capital...*" (Réseau Impact, 2003)¹⁷³. Les expériences montrent que lorsque les organisations paysannes fournissent des services aux petits producteurs agricoles, elles sont capables de réduire les imperfections du marché et de limiter ainsi l'échec des petits producteurs (Herbel, D., et al. 2010)¹⁷⁴

Au sein des organisations paysannes, les producteurs indépendants coordonnent leurs demandes d'intrants, leur production, leur offre de produits agricoles en partageant les gains et les risques encourus et en mettant en commun une part de leur pouvoir décisionnel. Ainsi, à la libre initiative des producteurs qui composent le groupe, se substitue une décision unique qui lie tous les membres du groupe dans une contrainte librement choisie et définie dans les textes de l'organisation paysanne. On est en présence d'une coordination horizontale ; autrement dit, une coordination entre agents économiques réalisant la même fonction au sein d'une filière : la production¹⁷⁵.

Toutefois, on se rend compte que les organisations paysannes enquêtées ne sont pas tout à fait spécialisées sur un seul produit comme voudrait le faire croire les organismes d'appui et les projets d'appui qui orientent leur intervention sur une seule spéculation dans l'optique de la structuration des filières, objectif qui constitue leur mandat. Cette logique d'organisation par filière ne s'inscrit pas forcément dans les objectifs des organisations paysannes qui sont souvent créées pour apporter des réponses plus globales aux problèmes des paysans, en particulier assurer la sécurité alimentaires. Les noms de certaines organisations paysannes : « groupe équilibre alimentaire » sont généralement révélateurs des objectifs globaux visés.

¹⁷³ Réseau IMPACT, 2003. Historique, convictions et questions structurantes.

¹⁷⁴ Herbel, D., Crowley, E., Ourabah, H. N., Lee, M., 2010. Good practices in building innovative rural institutions. FAO - IFAD.

¹⁷⁵ En cela l'organisation paysanne se distingue d'une autre organisation économique opérant au sein du secteur rural : l'interprofession qui exerce une coordination verticale c'est-à-dire entre agents réalisant des fonctions différentes mais généralement complémentaires.

Lorsqu'elles ont accès aux ressources naturelles, physiques, financières, sociales et humaines, les petits producteurs opèrent des choix qui ne vont pas forcément dans le sens du développement d'une seule spéculation. Ils gèrent leurs activités de manière plus globale, dans une logique de système d'exploitation qui permet de tirer le maximum de profit des opportunités économiques qui se présentent.

Dans un contexte d'absence de ressources financières au sein duquel évoluent les organisations paysannes, la présence des projets d'appui a souvent été perçue comme une opportunité à saisir. Ainsi, les organisations paysannes ont-elles parfois été contraintes de s'arrimer au mode d'organisation voulu et promu par les organismes d'appui afin d'accéder à l'aide qui pourrait leur permettre de disposer des revenus pour faire face aux besoins de leurs membres. Dans ce contexte, il est coutume d'entendre certains agents des projets et des ONG rappeler cette célèbre citation de Napoléon Bonaparte : « *la main qui donne est au-dessus de la main qui reçoit* », révélant ainsi le caractère dominateur de l'aide au développement qui se réduirait à une forme de charité.

A titre d'exemple, les exploitations collectives généralement promues par les structures d'intervention n'ont de sens que si elles peuvent servir d'espace de démonstration. Dans la plupart des cas les agriculteurs préfèrent réserver leur temps pour développer leur propre exploitation. Ainsi, le caractère collectif de celles-ci ne devrait-il pas s'appliquer sur tout et en tout. En effet, les membres des organisations paysannes gèrent plusieurs spéculations agricoles qui, pour la plupart ne sont pas forcément destinées à la vente. Le choix de cultiver une spéculation agricole peut intégrer des raisons autres qu'économiques (besoins d'ordre social ou culturel). C'est le cas des parcelles de cultures mixtes faisant office de jardin familial destiné principalement aux productions de cultures vivrières traditionnelles entrant dans la consommation des ménages.

Tableau 6 : Spéculation principale des membres organisations paysannes.

Spéculation	Frequence	%
Cacao	17	24,29
Café	1	1,43
Palmier à huile	4	5,71
Production vivrière (banane plantain, maïs, manioc, arachide, etc.)	24	34,29
Petit élevage (pisciculture, volaille, chèvre, porc, etc.)	5	7,14
Un peu de tout	13	18,57
semences et plants	1	1,43
Agroforesterie	1	1,43
Production laitière	2	2,86
Cultures maraichères (tomates, pastèques, piment, etc.)	2	2,86
Total	70	100,00

Source : Données d'enquête.

La libéralisation des marchés nationaux et la mondialisation des échanges ont offert de nouvelles perspectives aux producteurs agricoles ayant pour but d'écouler leurs productions et d'échanger avec des opérateurs commerciaux. De nouveaux marchés se sont ainsi ouverts aux producteurs agricoles et, dans la perspective d'élargir leur opportunité d'accès aux revenus, la plupart des producteurs diversifient leurs activités de production. En effet, en réponse à la croissance accélérée de la population des villes, la demande de produits alimentaires est en permanente hausse sur les marchés urbains. Les émeutes de la faim, survenues en 2008 et consécutives à la pénurie des denrées alimentaires, et la hausse des prix sur les marchés urbains ont montré la fragilité des politique axées sur la sécurité alimentaire et l'importance des agricultures vivrières destinées à nourrir les populations locales. Aussi, les producteurs enquêtés sont conscients du fait qu'en dehors des produits traditionnellement exportés (cacao, café), la gamme des produits vendus sur le marché national et international s'est étendue. L'évolution de la demande alimentaire a suscité la croissance de certains marchés pour des produits de qualité tels que les produits frais disponibles toute l'année (légumes et fleurs), les produits exotiques (fruits tropicaux) et les produits particuliers pour les marchés domestiques et sous-régionaux (plantain, manioc, etc.). De telles spéculations représentent des niches de marché non négligeables pour des stratégies de diversification des petits

producteurs agricoles et contribuent à limiter le risque. Le rapport de la Banque mondiale sur le développement dans le monde de 2008¹⁷⁶ annonce un regain d'intérêt des partenaires du développement sur la petite agriculture. En effet, les politiques agricoles développées pendant les quatre dernières décennies ont accordées peu d'importance au développement de l'agriculture vivrière pratiquée par les exploitations agricoles familiales. Ces politiques ont plutôt privilégié les cultures dites de rentes et l'agriculture irriguée. Aussi, le marché des produits agricoles vivriers est resté peu maîtrisé et dominé par le secteur informel. Selon l'AFD (2011)¹⁷⁷, la croissance engendrée dans le secteur agricole contribue 2 à 4 fois plus que la croissance d'origine non agricole pour accroître les niveaux de revenus dans les 1/3 inférieurs de la distribution. Le retour de l'agriculture dans les questions de développement est une opportunité pour les organisations paysannes pour constituées pour la plupart des ruraux pauvres pour bénéficier de manière significative des appuis dont elles ont besoin pour sortir de leur situation de pauvreté.

Commercialisation des produits agricoles

L'étude montre que l'accès au marché reste une préoccupation importante et permanente pour les petits producteurs (31%). En plus de la situation d'enclavement des zones de production, les petits producteurs agricoles, rencontrent de nombreux obstacles d'ordre structurels qui rendent difficiles l'accès aux marchés. Avec des structures de production marquées par de faibles superficies (très souvent inférieures à un ha), le faible capital et la faible utilisation des intrants, les performances des exploitations agricoles familiales constituent souvent la principale barrière à l'entrée sur le marché. Faute d'atteindre une taille critique, leurs coûts de production sont supérieurs à ceux des concurrents¹⁷⁸, en conséquence, leur rentabilité est moindre, voire négative. Le regroupement des producteurs au sein d'organisations de producteurs agricoles dans des accords de mutualisation des ressources permettrait de réduire les coûts et donnerait la possibilité aux petits producteurs d'atteindre une

¹⁷⁶ Banque Mondiale. 2008. Rapport sur le développement dans le Monde 2008 : L'agriculture au service du développement. Washington. Banque Mondiale.

¹⁷⁷ AFD., CIRAD, FIDA., 2011. Les cultures vivrières pluviales en Afrique de l'Ouest et du Centre : éléments d'analyse et propositions d'action.

¹⁷⁸ Si les coûts fixes d'installation sont élevés, l'entreprise se doit de réaliser un volume de production suffisamment grand pour amortir les coûts fixes.

taille critique et d'exploiter ainsi conjointement la possibilité de produire des rendements d'échelle. En effet, avec une offre atomisée en de petits lots dispersés, les producteurs auraient tout intérêt à se regrouper pour accéder au marché en mettant en œuvre un outil commun de commercialisation, de transport ou de première transformation de leur production. Les investissements matériels et immatériels, conditions nécessaires au développement de ces fonctions requièrent le regroupement des producteurs pour investir dans des équipements coûteux assurant ainsi l'entrée de leurs produits sur les nouveaux marchés urbains et à l'exportation. Le tableau suivant illustre bien la place de la commercialisation comme une des premières difficultés à laquelle doivent faire face les producteurs (31,4%) et c'est ce qui justifie la création des organisations faitières.

Tableau 7 : Importance des difficultés des organisations paysannes

Difficultés	Fréquence	%
Commercialisation (partenaires commerciaux/ Moyens de transport/évacuation des productions)	22	31,42
Approvisionnement en intrants (coût des intrants)	5	7,14
Financement (accès au crédit, subventions,dons etc.)	18	25,71
mobilisation fonds internes	8	11,43
Fond de roulement	6	8,57
manque d'organisation interne	7	10,00
Absence matériel performant	3	4,29
infrastructure de stockage	1	1,43
Total	70	100,00

Source : Données d'enquête.

La mutualisation des investissements serait donc une des raisons du regroupement dont le but est de réduire considérablement le risque financier de chaque membre du groupement : l'apport individuel de chaque producteur ne représentant qu'une fraction de l'investissement total. Cette mutualisation des ressources permet également de réunir dans un délai assez court les ressources nécessaires aux investissements, opération qui est inaccessible à des petits producteurs individuels faute du capital requis.

Transformation des produits agricoles

Les groupements constitués pour la gestion des équipements de transformation sont en majorité constitués de femmes qui s'occupent des productions vivrières. En effet, la première transformation des productions vivrières notamment le manioc, est une préoccupation forte des petits producteurs et des partenaires du développement. Elle répond à une forte demande des marchés urbains en produits transformés de qualité, faciles à conserver, aisément transportables et rapidement prêts à la consommation. La transformation des produits agricoles permet d'élargir les opportunités de marché des produits des agriculteurs à des prix plus avantageux.

Certaines organisations paysannes se sont ainsi constituées autour de la gestion de petites unités de transformation artisanales pour valoriser les productions traditionnelles (farine ou couscous de manioc, bâtons de manioc, farines et biscuits pour enfants, etc.). La transformation permet non seulement la réduction des pertes post-récolte, en particulier lors du stockage et des transports, mais constitue également un moyen nécessaire permettant d'abaisser les coûts de commercialisation et d'améliorer dans le même temps, la compétitivité des productions vivrières face aux importations. Vu sous un tel angle, la gestion collective d'un équipement de transformation peut permettre de renforcer l'intérêt des membres autour des groupes qui parfois n'arrivent pas toujours à satisfaire leurs besoins.

Encadré n°4 - Les fours à cacao de la FUPROCAKS dans la région du Centre

La FUPROCAKS de Bot-Makak a installé des séchoirs à cacao de type « Samoa » dans 18 GIC des 4 unions de la fédération. La fédération a négocié et obtenu une subvention de 12,7 millions Fcfa de la Coopération Française¹⁷⁹, correspondant à 60 % du projet, le reste étant la contrepartie des producteurs. L'installation des séchoirs, en juillet 2002, avec l'aide technique du Projet « fours à cacao »¹⁸⁰, a apporté une réelle crédibilité à ces organisations.

Au niveau des GIC de base, le séchoir collectif apporte la capacité de fournir un service concret aux membres. Il attire de nombreux planteurs qui ne comprenaient pas l'intérêt de l'organisation. La gestion collective du séchoir, qui a fait l'objet d'une formation, entretient des rencontres régulières entre les membres et constitue le « ciment » du groupement. Au niveau des unions, les séchoirs permettent une meilleure qualité du produit, le contrôle des flux de cacao et une lutte effective contre les pratiques déloyales de vente (coxage). Le séchage collectif assure des revenus réguliers à l'union. Quant à la fédération, le succès de ce projet apporte une réelle crédibilité à cette structure de troisième niveau dont l'intérêt est parfois flou pour les planteurs.

Source : MINAGRI – APOPC. 2002.

d) Rôles et fonctions des différents niveaux d'organisation

De manière générale on note un partage clair des fonctions entre les organisations de premier et de deuxième niveau. Cependant les organisations de troisième niveau ont du mal à s'affirmer, notamment en ce qui concerne leurs fonctions de représentation.

¹⁷⁹ Fonds Social de Développement de la Coopération Française.

¹⁸⁰ Projet de Coopération Cameroun-Union Européenne à l'époque basé à Kumba, dans la province du Sud-Ouest.

(i) Les organisations de base ou de premier niveau

Les organisations de base sont constituées d'individus vivant dans le même territoire. Leur taille (5 à 30 personnes en moyenne) les rend facilement gérables.

Les activités menées collectivement portent sur :

- *la formation et les échanges d'expériences pour améliorer les connaissances des techniques culturales* : les organisations de base sont perçues comme le prolongement logique de l'exploitation agricole. C'est le lieu où les agriculteurs échangent sur leurs performances techniques et leurs difficultés de production (mieux maîtriser les itinéraires techniques et améliorer la gestion de l'exploitation). Elles sont utilisées par les dispositifs officiels de vulgarisation et de conseil agricole¹⁸¹ comme groupes de contact ou de conseil. Elles permettent à cet effet d'organiser les visites des exploitations pour vulgariser ou transmettre les connaissances techniques et fournir l'information économique nécessaire à la prise de décision par chaque agriculteur ;
- *L'entraide pour l'exécution de certaines activités de production*. La taille des organisations de base facilite l'organisation et la programmation du travail collectif (défrichage, labour, semis et récolte, etc.), par rotation dans les exploitations individuelles des membres dans des délais de temps raisonnables (1 à 2 semaines). La participation des membres du groupe au travail d'entraide est obligatoire et strictement suivie. Le groupe tient à cet effet un registre des présences. La durée moyenne du travail d'entraide est de deux à trois heures en fonction de la taille du groupe, de la nature de l'opération et de la période de production considérée. En moyenne les groupes consacrent deux à trois jours par semaine pour les travaux collectifs.
- *la collecte primaire (groupage) en vue de la commercialisation*. L'organisation dans ce cadre est chargée de regrouper et de sécuriser le produit en vue de l'organisation de la vente collective soit directement au niveau du groupe de

¹⁸¹ Programme National de Vulgarisation et de Recherche Agricole (PNVRA) et Programme d'Amélioration de la Compétitivité des Exploitations Familiales Agricoles (ACEFA).

base, soit à travers l'organisation de niveau supérieur à laquelle elle a adhéré ;

- *l'approvisionnement en intrants*, notamment les semences et les plants. Certains groupes de base disposent à cet effet des exploitations collectives destinées à la production des semences et plants qu'elles distribuent ensuite à membres à des prix relativement bas par rapport au prix pratiqué sur le marché. La production des plants et semences par le groupe de base permet également de s'assurer de la qualité et de gérer le risque de pénurie couramment constaté sur les marchés ;
- *la gestion de petites unités de transformation*. On retrouve généralement dans ce créneau les groupes de femmes engagées dans des filières telles que celles relatives au manioc.

(ii) Les organisations de deuxième niveau.

Les organisations de deuxième niveau sont des regroupements d'au moins deux organisations de base. Il s'agit en général des unions de GIC ou de coopératives et des réseaux d'associations. Les premières ont des activités orientées vers des fonctions économiques et sont les plus couramment présentes sur le terrain tandis que les deuxièmes sont orientées vers les fonctions sociales et/ ou de représentation.

Les unions de GIC ou de Coopératives

Leurs activités sont essentiellement économiques. Elles s'occupent de la commercialisation (vente groupée) et de l'achat groupé des intrants au bénéfice des groupes de base. Le nombre moyen de membres des unions est de 2 à 4 groupes de base. Dans la majorité des cas, leur mise en place est impulsée par les organismes d'appui et parfois, en dehors du noyau de dirigeants, les membres à la base sont déconnectés des activités de l'union. La mise en place des unions n'est pas faite sur la base des analyses ou études permettant de déterminer la taille

optimale qu'elles devraient avoir en termes de couverture géographique, de nombre de membres et de volume de production pour influencer la négociation des prix de vente et réduire les coûts des transactions d'approvisionnement en intrants. C'est ce qui explique le peu d'engouement des organisations de base à adhérer à ces structures dont le bénéfice n'est pas aisément perceptible. En effet, la plupart des producteurs et des organisations de base ont adhéré aux unions de GIC ou de coopératives pour acheter les intrants à bas prix (76,1%), vendre plus cher leurs produits (66,9%), bénéficier des traitements phytosanitaires (63,5%) ou contracter les crédits à l'union (54,5%). Ces objectifs ne se traduisent pas toujours en actions développées par les structures fédératives et pour lesquelles une stratégie concertée basée sur l'analyse de la situation particulières du groupe (ses forces et faiblesses, ses atouts et les opportunités présentes) est mise en place. Aussi, les responsables des unions de groupes de base ne sont pas soumis à des critères d'évaluation de leurs performances basées sur les engagements des groupes de base par rapport à la satisfaction des besoins de leurs membres.

L'analyse des objectifs des unions de GIC montre qu'ils ne cadrent pas toujours avec les activités menées par les producteurs à la base car les groupes de base ne sont pas toujours spécialisés par produit et se sont constitués sur des considérations sociales (solidarité, liens familiaux ou classes d'âge) ou pratiques pour les travaux d'entraide dans les plantations. Ainsi, la spécialisation des unions de GIC ou de coopératives par filière entraîne l'exclusion de certains producteurs qui restent parfois membres des groupes de base mais n'ont rien à apporter dans le cadre des activités des unions.

Pour les unions de coopératives anciennes des filières cacao et café (UCCAO, SOWEFCU et NWCA), on note une crise de confiance entre les membres et leurs structures faïtières. Cette crise de confiance est matérialisée par deux causes essentielles incluant notamment:

- Les délais de paiement très longs et ainsi que la persistance des impayés des produits collectés et vendus par les coopératives (33%);

- L'incapacité des coopératives à répondre aux besoins des producteurs, notamment par le préfinancement des activités de production en début de campagne ou par l'apport de crédits en période de rentrée scolaire (23%).
- La faible capacité d'adaptation des coopératives notamment celles spécialisées dans le café, face à l'évolution des stratégies de producteurs qui ont fortement diversifié leurs productions agricoles et pour qui le café contribue pour moins de 10% dans leur revenu aujourd'hui. Pour la plupart des agriculteurs impliqués dans la filière café dans les régions de l'Ouest, du littoral et du Nord-ouest du Cameroun, « *l'Etat continue à forcer le maintien des coopératives caféières alors qu'il devrait davantage être à l'écoute des agriculteurs et du marché en soutenant la production du maïs ou de certaines cultures maraichères combinée au café* ».

Près de 69% des producteurs de ces anciennes coopératives affirment que depuis la libéralisation, ils « ne vendent qu'une partie » de leur production à la coopérative, contre 28% qui leur livrent tout. Cette pratique concerne également certains responsables et traduit le manque de confiance qu'accordent les membres à leurs coopératives. En effet, plusieurs anciennes coopératives sont très endettées et les paysans craignent de voir leur récolte saisie par les multiples créanciers des coopératives.

Concernant l'approvisionnement en intrants, 75% des groupes de base membres des unions n'achètent pas leurs intrants via leur structure faîtière. Cette pratique est importante chez les producteurs âgés de 50 ans et plus (81%). La qualité des intrants (pesticides, semences et engrais) vendus par les organisations de producteurs n'est pas remise en cause (87,9%). La raison principale réside dans le manque de moyens financiers des groupes nécessaire à la satisfaction des besoins des membres, longtemps habitués avant la libéralisation à obtenir les intrants distribués par l'Etat. En effet, les opérateurs privés sont présents dans les villages et offrent plus de facilités aux producteurs (crédits d'intrants, prêts divers) pour un remboursement en nature à la récolte. Le tableau ci-dessous présente une vue synoptique des problèmes auxquels font face les structures de deuxième niveau.

Tableau 8 : Principaux problèmes des organisations économiques de deuxième niveau

PROBLEMES	CAUSES
Faible adaptation à l'environnement de libéralisation	<ul style="list-style-type: none"> - Désengagement brusque de l'Etat sans préparation préalable des agriculteurs ; - Sentiment d'abandon des paysans par l'Etat ; - Mauvaise gestion de la faillite de certaines coopératives avec d'importants arriérés des paiements aux producteurs.
Faible participation des membres à la base aux activités des structures faïtières.	<ul style="list-style-type: none"> - Incohérence entre les activités des structures faïtières et celles des organisations de base. - Multitude d'activités de diversification mal intégrées et en déphasage avec les initiatives des membres à la base. - Manque de moyens financiers pour le préfinancement de l'achat des intrants - Insolvabilité des membres et perte de l'esprit coopératif.
Faible niveau d'activité	<ul style="list-style-type: none"> - Perte de confiance des membres à cause de la mauvaise gestion des coopératives et par conséquent réticentes à livrer leurs produits à crédit à la coopérative ; - Faibles quantités de produits collectées et transformées à cause des ventes parallèles hors coopérative ; - Faible capacité de gestion technique des structures mis en place ; - Insuffisance de fonds de roulement pour le financement de la production et des campagnes de commercialisation. - Coût élevé de la collecte à cause du mauvais état des routes. - Insuffisance et/ou vétusté des équipements d'exploitation (matériels roulants, usines, etc.) - Concurrence accrue des acheteurs privés.
Non-respect des dispositions statutaires	<ul style="list-style-type: none"> - Fichier des membres non actualisé. - Tenue des sessions d'assemblées générale hors délais et non-respect des dispositions de la loi de 1992 sur la tenue des sessions (obligation de publicité). - Non-respect de la durée des mandats des responsables (Volonté de conserver le pouvoir) ; - Textes non appropriées par les membres.
Mauvaise gestion technique et financière.	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de manuel de procédures administratives et financière ; - Inadéquation entre les organigrammes et les fonctions prises en charge ; - Absence de planification et de suivi-évaluation des activités.
Ressources humaines inadapté et parfois peu compétents.	<ul style="list-style-type: none"> - Personnel vieillissant avec une capacité d'adaptation limitée - Absence de plan de formation du personnel - Pas de moyens financier pour la prise en charge du personnel.

Source : Données d'enquête.

Globalement, les producteurs des organisations de sociétés coopératives regrettent la fin de la période de monopole étatique (73%), mais l'opinion est plus nuancée dans les organisations nouvelles ayant pris le statut de GIC (39%).

Les réseaux d'associations

Il existe rarement des unions d'associations. Lorsqu'elles existent, elles prennent la dénomination de « réseaux » (par exemple le réseau d'associations de femmes rurales). Ces réseaux se constituent en général autour d'une idée de promotion ou de défense d'un idéal porté par leurs responsables au niveau de la structure faitière.

Leurs activités sont généralement sociales, syndicales et/ou parfois politiques. Les réseaux d'associations se positionnent ainsi la plus part du temps comme des structures chargées d'animer le débat sur les grandes questions du développement au niveau de leur territoire d'intervention (sécurité alimentaire, accès au financement, désenclavement etc.). Ils ne réalisent pas le plus souvent des actions directes sur le terrain mais s'appuient sur des organisations paysannes de base ou des ONG avec lesquelles ils sont en partenariat pour intervenir au niveau des populations à la base.

Le nombre de membres de ces réseaux d'association n'est pas toujours connu ou maîtrisé et, leurs responsables constitués pour la plupart des élites résidents dans les villes se positionnent comme des défenseurs des « sans voix » que sont les petits producteurs ruraux. Cependant, les paysans enquêtés font remarquer que les réseaux d'associations sont très actifs lors des périodes électorales. Ces réseaux organisent généralement des débats autour des sujets d'actualité et développent parfois de manière subtile, les arguments de certains candidats dans l'optique d'orienter les choix des agriculteurs. Les sources de financement de ces réseaux sont peu connues et leur gestion financière peu transparente.

(iii) Les organisations de troisième niveau.

Les organisations de troisième niveau s'occupent d'autres aspects spécifiques de la commercialisation (informations sur les prix, négociation commerciale) et la représentation auprès des partenaires, en particulier l'Etat. Toutefois il faut noter que le rôle des organisations de 3^{ème} niveau reste flou pour la plupart des producteurs à la base. Leur investissement dans la recherche et le partage de l'information sur le marché en amont de la prise de décision, est censé permettre aux producteurs agricoles de réduire les risques encourus. Dans cette logique, les organisations de base sont plutôt chargées de collecter et de diffuser l'information nécessaire à la prise des décisions opérationnelles concernant la campagne agricole (quantité et prévisions de récolte) tandis que leurs faitières s'occupent de l'information sur les prix. Cette information sur les prix joue un rôle essentiel dans la négociation avec les acheteurs.

Les organisations de troisième niveau ont du mal à assumer leur fonction par manque de moyens financiers nécessaires à la mobilisation des ressources humaines compétentes chargées de la gestion des informations quantitatives et qualitatives à diffuser auprès de leurs membres et de la préparation des dossiers techniques permettant aux responsables paysans d'échanger avec leurs partenaires. Dans la plupart des cas, l'on assiste à la reprise des fonctions déjà assurées par les structures de deuxième niveau (organisation de la commercialisation, approvisionnement en intrants), résultant en des situations à la limite génératrices des conflits. Bien plus, la multiplicité des organisations de troisième niveau contribue à les fragiliser car elles se positionnent en structures concurrentes et sont souvent plus ou moins manipulées par les organismes d'appui.

II - Place et rôle des responsables paysans dans la construction du mouvement paysan

a) Introduction

Le terme « organisation paysanne » qui se réfère également à celui d'association villageoise ou d'organisation rurale peut être défini comme une formule de vie en société qui se fonde sur le rapprochement libre et décidé d'individus en vue

d'apporter des solutions à des problèmes d'époque (Laville, J.L. et Sainsaulieu, R. 1999)¹⁸². Cette définition met en avant quatre éléments importants:

- les hommes, leur affectif, leur logique et leur manière de fonctionner constituent leur principale ressource. Chacun des membres occupe à priori une position stratégique dans l'organisation,
- la capacité à pouvoir transformer des énergies individuelles en capacité d'action collective,
- la définition d'un compromis d'intérêt négocié et négociable, autour duquel des individus s'engagent pour une orientation commune d'action à objet limité.
- l'engagement et la « convivialité » qui doivent cohabiter avec les exigences d'une gestion professionnelle et d'une organisation rationnelle.

Mettant en avant le rôle et la place des responsables, il est courant d'entendre dire qu'une organisation, un groupe social, ne peut produire de bons résultats s'il n'est pas porté, géré ou dirigé par un « bon leader ». Cette affirmation pourrait également signifier que l'itinéraire et la réussite d'une organisation paysanne sont intimement liés aux qualités de ses responsables. L'action des responsables des organisations paysannes n'est pourtant pas aisée car, dans l'exercice de leurs fonctions, un certain nombre de conditions s'imposent à eux :

- ils sont en situation permanente de fragilité politique car les modes de fonctionnement démocratique, prônés par les organisations paysannes, peuvent remettre leur position en question à tout moment et conduire certains à développer des pratiques contraires aux principes courants de gouvernance;
- sur le plan social, ils sont confrontés à la fois au devoir qui est le leur de faire accepter un mode de pensée et d'organisation parfois minoritaire (la majorité n'a pas toujours raison), et à la nécessité de contrôler des mouvements de contestation fréquents en rapport avec leur légitimité institutionnelle, « traditionnelle » ou intellectuelle (maîtrise des enjeux technico-économiques

¹⁸² Laville, Jean-Louis., Sainsaulieu, Renaud. 1999. Sociologie de l'association : des organisations à l'épreuve du changement social. Paris, édition Desclée de Brouwe.

du changement qui évoluent à tout moment, accès à l'information, gestion des relations avec leur environnement,...),

- la récurrence périodique des situations de crise propres au monde rural (climatique, calamités naturelles, instabilité des marchés,...) peut aussi être de nature à compromettre souvent les résultats attendus de l'action des organisations dans la mesure où elle affecte la crédibilité de leurs responsables qui sont souvent obligés d'assumer les échecs dus à des situations ne dépendant généralement pas de leurs capacités propres.

Ainsi, les termes leaders et responsables, couramment employés dans le langage commun pour désigner ces hommes et femmes qui ont la responsabilité de présider à la tête des organisations associatives du milieu rural cache des réalités complexes et diverses dont il est utile d'observer et de comprendre. Pour ce faire, les questionnements suivant permettront de guider notre analyse :

- Ces responsables des organisations paysannes, présentés comme étant « issus de la volonté de la base » au nom des principes démocratiques sont-ils indispensables ou incontournables autant pour les membres des organisations que pour leurs partenaires techniques, financiers et politiques ?
- L'engagement militant que ces responsables présentent au public ne cache-t-il pas des stratégies de conquête et de maintien au pouvoir susceptibles de nourrir les luttes internes au sein des organisations paysannes et entraînent la stagnation, la fragmentation et la division du mouvement ?
- Pourquoi certains dirigeants d'organisations paysannes s'accrochent-ils par tous les moyens et à n'importe quel prix au pouvoir ?
- Ces situations de conquête du pouvoir proviennent-elles simplement de ces leaders eux-mêmes ou sont-elles le reflet décentralisé du fonctionnement de certaines administrations qui se reproduisent au sein des organisations paysannes ?

- Les organisations paysannes qui se posent aujourd'hui comme des alternatives à la gestion étatique du développement, ne sont –elles pas en voie d'en hériter les vices en occupant les vides laissés?
- Les organisations paysannes ne sont-elles pas devenues des tremplins pour les élus politiques de la société plus globale qui tentent de saisir à travers les associations villageoises de développement de nouvelles opportunités pour se repositionner ailleurs ?

Cette partie de notre recherche analysera principalement les voies d'accès à la responsabilité. Il s'agira de retracer les itinéraires suivi par les responsables du mouvement professionnel agricoles camerounais en s'appuyant sur leur histoire. L'étude repose sur des entretiens répétés auprès d'une trentaine de responsables paysans issus des principales catégories d'organisations paysannes dans différentes régions du Cameroun. L'étude tentera ensuite de confronter le projet personnel des responsables interviewés à ceux des OP qu'ils animent et essayera « d'évaluer » la contribution du facteur stabilité de la fonction de responsable sur les résultats des organisations concernées. L'étude cherchera également à cerner les enjeux, les incertitudes, les logiques, les rapports sociaux qui agissent sur les décisions de ces responsables paysans, de caractériser leur mode d'accès à la responsabilité, d'analyser leurs attributs personnels et leurs stratégies.

b) Leaders et responsables paysans : traits caractéristiques et fondements de l'autorité.

Les approches « classiques » du leadership font apparaitre trois paradigmes importants qui se sont succédé à savoir :

- (i) les analyses basées sur les traits de personnalité du leader. Ces recherches n'ont pas permis de caractériser de manière universelle un leader, c'est-à-dire de déterminer « qui sont les leaders » (Stogdill, 1948 ; Stogdill et al. 1957) ¹⁸³;

¹⁸³. Stogdill, R. M., 1948. Personal factors associated with leadership : a survey of the literature. *In Journal of Psychology*, 25:, p. 35-71,.

- (ii) les études centrées sur le comportement des leaders dont le but est de connaître ce que font les leaders. Tout comme dans le paradigme précédent, ces recherches n'ont pas abouti à déterminer un comportement de leadership universel et idéal (House et al., 1997)¹⁸⁴ ;
- (iii) les approches basées sur l'analyse des situations auxquelles le phénomène de leadership est contingent. Ces approches visent à relier l'efficacité du leadership aux variables de personnalité et de comportement et également à des facteurs situationnels (Vroom et Yetton, 1973)¹⁸⁵.

Toutes ces contributions ont abouti au développement de multiples approches du leadership, présentant un champ d'analyse éclaté. Aujourd'hui ces approches tendent à se regrouper pour former un nouveau paradigme axé sur les dimensions charismatiques du leadership. Ainsi, on distingue désormais «les dirigeants leaders » des « dirigeants gestionnaires » : les seconds mettraient plus l'accent sur le contrôle et la rationalité tandis que les premiers développeraient et transmettraient une vision et auraient un charisme qui leur permet de motiver avec intensité les autres membres du groupe considérés comme des « suiveurs » (Zaleznik, 1977)¹⁸⁶.

L'analyse des responsables et leaders paysans qui sera présentée dans cette partie de nos travaux s'appuiera sur les différentes approches évoquées ci-dessus pour caractériser ces acteurs, mettre en évidence la nature de leur leadership et les relations qu'ils entretiennent avec les membres de leur organisation et les autres acteurs du milieu où ils évoluent.

En milieu rural africain, les paysans se sont retrouvés brusquement face à un ensemble de responsabilités potentielles qui pouvaient laisser espérer qu'ils deviendraient rapidement maîtres de leur développement. Les organisations

Stogdill R. M. et Coons, A. E., 1957, *Leader behavior : its description and measurement*, Columbus, OH : OSUP.

¹⁸⁴ House, R. J., Aditya, R. N. 1997. The social scientific study of leadership : quo vadis. *In Journal of Management*, 23 :3, p. 409-473.

¹⁸⁵ Vroom V. H. et Yetton P. W..1973. *Leadership and decision-making*, Pittsburgh, PA : UPP.

¹⁸⁶ Zaleznik, A. 1977. Managers and leaders : are they different ? *Harvard Business Review*, 55:3, p. 67-78.

paysannes, que certains considéraient comme un outil de service, se sont posées comme des espaces d'accès au pouvoir et des structures de débat de société. Beaucoup d'individus ont exploité cette brèche, sachant que leurs aspirations à faire reconnaître une vision, à défendre leur projet de société, bénéficiaient d'un contexte favorable et étaient liées à leur compétence, leur charisme qu'il convenait de valoriser.

Les dynamiques d'évolution des OP sont ainsi principalement liées à leurs responsables. Prod'homme (1994)¹⁸⁷ traduit leur rôle évident de la manière suivante : " ... *La réussite d'une opération est davantage liée à la qualité des hommes qui y participent qu'au type de structure ou d'encadrement mis en place. Le fonctionnement d'une OP est en grande partie le reflet des qualités de ses dirigeants. Les grands leaders paysans ont été reconnus et ont réussi dans leur entreprise parce qu'ils ont un certain nombre de qualités parmi lesquelles le sens de l'intérêt général, l'exemplarité dans sa propre démarche, l'autorité suffisante pour faire appliquer et respecter des règles, une maîtrise technique, une capacité à gérer financièrement, une capacité à déléguer des responsabilités et à choisir des collaborateurs, une capacité à innover et à dialoguer, enfin une vision à moyen et long terme*". La question que l'on pourrait se poser est celle de savoir si tout responsable paysan est un leader. Il convient donc de mieux préciser ces deux notions.

De manière générale, l'on pourrait affirmer que pour exister, toute organisation, toute structure sociale a besoin d'être géré ou dirigé. N'échappant pas à cette règle, les organisations paysannes ont mis en place des organes ou entités chargées d'assurer des responsabilités pour le fonctionnement et la mise en œuvre des actions définies par l'organisation. Ces entités portent des appellations diverses, variant d'une organisation à un autre : bureau exécutif, bureau directeur, conseil d'administration, conseil des sages, comité technique etc. Les personnes élus, coptées ou désignés détenteurs de postes de responsabilité au sein de leur organisation sont généralement appelées « responsables ou dirigeants ». Ainsi, l'autorité des responsables découle de leur statut au sein de l'organisation. Elle est

¹⁸⁷ Prod'homme, J.P. 1994. La lettre du réseau GAO, n°21, pp 3-4,

donnée par une hiérarchie ou par une instance reconnue qui fait autorité dans l'organisation, par exemple l'Assemblée générale des membres. Cette autorité est issue de l'organigramme.

Parmi ces responsables certains possèdent des capacités particulières qui leur distinguent des autres et leur permet de mobiliser leurs membres et d'orienter l'action du groupe vers l'atteinte de ses objectifs. Cette catégorie de responsables, au-delà d'avoir un poste de responsabilité, a la capacité de prendre l'initiative totale ou partielle de l'action et d'amener les autres membres du groupe à les suivre. Ce type de responsables appelés « leaders paysans » sont caractérisés par la force de leur personnalité basée sur l'intensité de leur conviction, la continuité de leur engagement, la cohérence de leurs actions avec leur « projet de société ». Pour les paysans à la base, ce sont à la fois « *des meneurs d'hommes, des serviteurs du groupe car ils ont le sens de la responsabilité* ». Au-delà de ce que l'on peut qualifier d'intelligence tactique, de charisme, d'esprit militant, de capacité de négociation, transparaît une certaine force intérieure, imprégnée d'humanisme, autour de laquelle se cristalliserait une intense foi collective, qui est source de mobilisation de la masse paysanne. De ce point de vue, l'on peut affirmer que toutes les organisations paysannes possèdent des dirigeants mais toutes n'ont pas de leader. C'est un des éléments clés qui détermine l'impact de leur action tant au niveau des membres adhérents que dans le milieu dans lequel ces organisations évoluent.

Comment ce sens aigu du pouvoir et de sa gestion qui caractérise les leaders paysans peut-il cohabiter avec une permanente affirmation du don de soi, un respect profond de l'homme et de son milieu, une volonté d'échange et de promotion des valeurs démocratiques ? La capacité des leaders à gérer cette dualité est un des aspects importants de leur capacité à mobiliser les autres paysans vers la mise en œuvre des actions concrètes dont ils sont porteurs des idées.

L'enquête auprès des responsables d'organisations paysannes montre que, quelle que soit la genèse de leurs organisations, la plupart des responsables ayant joué un rôle pionnier ou déterminant dans la mise en place des différentes organisations paysannes y occupent toujours une position importante, en dépit des multiples crises internes qui ont pu traverser leur histoire. Cela met en évidence une évolution

relativement lente des mécanismes de décision au sein de ces organisations, bien que ces dernières soient confrontées à un environnement en mutation permanente et rapide qui conduit au développement de nouvelles fonctions, à la création de nouvelles alliances et la consolidation de leur base sociale. La stabilité apparente des organisations paysannes s'accorde pourtant assez généralement avec un maintien de la qualité des décisions, qui repose sur la construction d'itinéraires d'apprentissage pour faire évoluer les compétences des responsables. Il se pose toutefois le problème du renouvellement des responsables des organisations paysannes devenus parfois « inamovibles ». Abordant ce sujet, un des leaders paysans enquêté a déclaré ce qui suit : *« je pense évidemment à la relève, cependant on n'abandonne pas ce qu'on a construit sans s'assurer que tout va bien marcher par la suite. Le moment venu, c'est les membres qui vont décider »*. Ce moment reste toutefois indéterminé, car certains responsables paysans estiment qu'ils sont « indispensables » et pensent que l'organisation va disparaître s'ils quittent leur position de dirigeant.

Le rôle de ces « leaders historiques » reste déterminant sur les choix *in fine* de l'organisation. Leur influence sur les membres des organisations paysannes et leur autorité sur les salariés seraient liées en grande partie à leur légitimité, leurs connaissances, à l'expérience acquise au cours de nombreuses années de combat militant, mais aussi au fait qu'ils disposent de la capacité à entretenir au-delà des inévitables et multiples conflits la cohésion interne de la structure. Un leader paysan enquêté précise à cet effet : *« Cela fait plus de vingt ans que je me bats pour que la situation des paysans s'améliore. J'ai commencé ce combat au moment où les maladies allaient décimer nos troupeaux et j'ai pris les devants pour organiser les éleveurs et solliciter les appuis de l'Etat. J'ai géré les conflits avec les agriculteurs et les gens ne peuvent pas oublier cela. C'est pour cela qu'ils me font confiance et l'histoire se transmet toujours aux nouveaux membres... »*.

Les agents de développement reprochent souvent aux leaders dits « historiques » leur mainmise sur les organisations qu'ils ont pour mission de diriger, mais d'un autre côté sont convaincus que seuls ces acteurs sont en mesure de sortir l'organisation de son inertie ambiante. Tant que ces responsables jouent le jeu des partenaires de développement, ils sont considérés comme étant efficace et bénéficie

à cet effet de multiples largesses (voyages, primes etc.). Certains de ces leaders sont si souvent sollicités qu'ils n'ont plus le temps de s'occuper de leur organisation et de leur exploitation.

Par rapport aux partenaires techniques et financiers, l'enquête montre que les leaders occupent la position charnière de médiation entre des positions de modernisation des systèmes de production, et la nécessité de stabiliser leurs relations avec la société globale, en particulier en préservant les intérêts et les relations avec les autorités locales et traditionnelles. Dans la mesure où les organisations paysannes constituent pour les ruraux, dont les conditions de vie se dégradent rapidement, l'une des voies privilégiées d'apprentissage du changement parce qu'elles l'inscrivent dans la continuité, les leaders sont à cet effet des modèles à suivre. Ils sont généralement recrutés parmi les « grands agriculteurs » qui se distinguent des autres par la taille de leurs exploitations ainsi que les performances enregistrées dans celles-ci.

Les situations de crise, qui imprègnent le monde rural et justifient des adaptations diverses pour trouver certaines clés de survie, ne sont malgré tout pas suffisantes pour pousser les ruraux à renoncer aux valeurs normatives de la société traditionnelle. Les incertitudes portées par le changement, en particulier celui revendiqué par les organisations à vocation technico-économique et les projets de développement se confrontent souvent à la longue expérience associative des paysans. Ainsi, les organisations qui ont su asseoir leurs fondations sociales, sont-elles celles qui ont pu renforcer les mécanismes collectifs de solidarité, tout en les recomposant sur les leaders qui ont compris cet enjeu. Ils l'ont appliqué et ont contribué à bâtir des édifices solides au sein desquels ils occupent une place centrale.

c) Modalités d'accès à la responsabilité et gestion de l'organisation.

Les responsables paysans ne sont pas pour autant que des hommes d'exception. Leur position prééminente, incontournable, mais parfois institutionnellement contestable est autant la traduction de leurs qualités individuelles, héritage d'une

histoire personnelle et professionnelle, que de conditions quelquefois liées au hasard et qui ont permis de faire les meilleurs choix possibles au moment où ils étaient à faire.

Notre étude montre que les responsables des OP sont recrutés parmi les personnes dites « mûres » dont 80% ont plus de 40 ans.

Tableau 9 : Age moyen des membres du bureau exécutif des organisations paysannes.

Tranche d'âge	Fréquence	%
Moins de 30 ans	1	1,43
30 à 40 ans	13	18,57
41 à 50 ans	46	65,71
Plus de 50 ans	10	14,29
Total	70	100,00

Sources : Données d'enquêtes

Les responsables des organisations paysannes jouent de par leur niveau intellectuel et leur situation sociale, des rôles de promoteur d'organisation, d'animateur du développement local, et même d'acteur du développement social et économique. En effet, pour se construire, l'organisation paysanne s'appuie sur des animateurs disposant des capacités et des outils nécessaires pour exprimer, revendiquer et/ou résoudre des demandes paysannes. Les personnes disposant de cette qualité se trouvent généralement parmi les élites intellectuelles vivant au village et capables de faciliter le rapprochement avec de nombreuses structures d'appui (projets, etc.), d'échanger avec les producteurs à la base pour définir des priorités communes. Ce sont ces délégués paysans légitimés par les partenaires financiers, porteurs des réalités et des stratégies très variées, qui sont très souvent perçus par les autres paysans comme le moyen par lequel le changement de leurs propres conditions peut s'opérer. En effet, l'étude montre que 79% des responsables ont obtenu au moins le BEPC.

Tableau 10 : Niveau scolaire moyen des responsables et membres des organisations paysannes l'OP

Niveau	Président / Délégué		Autres membres du bureau		Autres membres	
	Fréquence	%	Fréquence	%	Fréquence	%
Non Scolarisé	1	1,43	-	-	2	2,86
Primaire	14	20,00	28	40,00	51	72,86
BEPC	26	37,14	37	52,86	15	21,43
Baccalauriat	19	27,14	4	5,71	2	2,86
Supérieur	10	14,29	1	1,43	-	-
Total	70	100,00	70	100,00	70	100,00

Sources : Données d'enquêtes

Interrogés sur les critères de sélection de leurs responsables, les membres des organisations paysannes précisent que les éléments suivants guident généralement leurs choix :

- la capacité de négocier avec l'administration et les partenaires pour obtenir les appuis dont les membres ont besoin pour réaliser leurs activités ;
- la capacité de régler les crises, et la capacité à fournir les résultats attendus par les membres.

Cette analyse confirme le constat de dépendance accrue des organisations paysannes vis-à-vis des subventions, ce qui constituerait un réel danger pour le mouvement.

Au vue de ce qui précède, l'on peut dire que la réussite des organisations paysannes serait principalement liée à la compétence et la légitimité des responsables élus. Toutefois si les organismes d'appui et les partenaires financiers ont influencé (indirectement) le choix des responsables au départ, cette influence devient de moins en moins perceptible au fur et à mesure que le leader consolide sa position. Dans le cadre du partenariat entre l'ONG SAILD¹⁸⁸ et le Conseil des Fédérations Paysannes du Cameroun (CFPC) au milieu des années 90, la crise de leadership qui est survenue au sein du CFPC étaient provoquée en partie par la

¹⁸⁸ SAILD: Service d'Aide aux Initiatives Locales de Développement

volonté d'une partie des responsables paysans de s'affranchir de la mainmise du SAILD dans la gestion du CFPC.

Les méthodes d'intervention de certains programmes (Projets, ONG,...) sont souvent conditionnées par l'existence préalable d'OP et de responsables paysans « calibrés » à leurs exigences et aux délais de mise en œuvre. Certains individus opportunistes, ont parfaitement compris qu'ils pouvaient tirer parti de cette situation, grâce à des discours très séduisants, mais sans perspectives claires autres que celles de capter des financements. Ainsi, beaucoup de responsables d'OP se sont lancés dans un cycle de captation de financements et ont très vite disparu dès que cet objectif était atteint. Mais la particularité d'une organisation de circonstance n'est-elle pas aussi de ne plus se justifier quand les solutions au problème qui a nécessité sa création sont trouvées et mises en œuvre ? Ces stratégies opportunistes de certains responsables d'OP ont donné une image tronquée et assez négative des organisations paysannes, et ont provoqué beaucoup de méfiance chez les ruraux, parce qu'elles ont généralement eu pour corollaire : absence de résultats, opacité de gestion, gel de l'information et malversations. En complicité avec les organismes d'appui l'on remarque souvent des actions configurées selon les mêmes logiques, qui s'enchaînent sur une même zone et reproduisent presque mécaniquement les mêmes résultats. Certaines communautés rurales se sont prises au jeu « d'égayer leur quotidien » de la naïveté des organismes d'appui.

En opposition à cette pratique l'on observe de nombreuses autres initiatives de certains responsables qui ont su faire prévaloir l'intérêt commun, construire une identité, permettre aux membres de s'approprier le contenu de leur outil (fonctionnement, résultats, perspectives,...), animer la vie démocratique (répartition des responsabilités, communication, accès à l'information, développement d'une culture « critique »,...), gérer les crises et négocier le futur avec leurs partenaires. Ces initiatives qui s'inscrivent dans la durée peuvent permettre de consolider l'organisation à partir d'un apprentissage progressif et d'une construction basée sur les idéaux que portent les responsables et les membres. En effet, les organisations paysannes sont des outils qui permettent à leurs membres de construire des scénarii pour s'adapter aux changements imposés de l'extérieur (marché, crise, risque climatique, désengagement de l'Etat,...) ou aborder les enjeux de la modernisation.

Ce regard vers l'avenir se fonde sur un certain nombre de faits, à savoir : un contexte de crise qui impose des changements importants de comportement, un sentiment d'impuissance des structures sociales en place vis-à-vis de cette dégradation des conditions ambiantes, une pensée alternative édiflée autour d'une lecture fine des conséquences de cette crise et des opportunités offertes par l'environnement pour « l'adoucir ». Cette pensée portée par les responsables oriente l'action du groupe. En effet, le rêve est essentiel dans l'assise d'une construction sociale, il traduit un choix de trajectoire qui oriente le présent en faisant une rupture avec le passé.

Pour les leaders paysans, ce rêve est ancré sur des actes concrets, des faits quotidiens, ainsi que sur des références de retour à « l'âge d'or ». Toutefois, le besoin de positionnement des individus par rapport à « avant » et par rapport à des perspectives claires d'évolution, n'est pas toujours suffisant pour mobiliser leur participation. C'est pourquoi les leaders paysans recherchent par l'acte collectif leur reconnaissance professionnelle et sociale. A travers le travail d'animation qui conduit à la décision collective, les responsables construisent le sentiment de propriété chez chacun de leurs membres et consolident par la même occasion leur légitimité. Ainsi, dans la pratique, le projet de l'organisation reste avant tout celui de son responsable qui a su, grâce à ses capacités à convaincre et à séduire, partager, faire adopter et intérioriser la vision développée.

d) L'organisation : espace de contrôle de la liberté des responsables ?

Les organisations paysannes sont des espaces « politiques » de confrontation des idées entre les membres, conduites de manière plus ou moins démocratique grâce à la participation des membres à la vie du groupe. Les membres sont le plus souvent ainsi mobilisés et engagés autour d'un projet qu'ils ont approuvé librement, certains d'entre eux ont contribué à le concevoir. A cet effet, les organisations paysannes peuvent être présentées comme des espaces d'expression et de débats, des lieux d'apprentissage et de promotion individuelle dont la vertu est non de soumettre les individus à un quelconque système de direction, mais de donner un contenu à des rêves et à des espoirs collectifs. C'est pourquoi une responsable d'OP enquêtée

affirme : « *je ne savais pas que gérer un groupe est très difficile (...) j'ai failli démissionner après six mois mais c'est en y restant que j'ai appris beaucoup de choses ...* ». Ce type de discours est récurrent et confirme le fait que l'organisation contribue à façonner ses responsables. A l'opposé des Etats et de leurs administrations, qui disposent de moyens de persuasion et de contrôle des libertés des individus (règles strictes de différenciation hiérarchique), les organisations paysannes offrent peu ou pas de barrière hiérarchique formelle mais laissent au groupe le soin de réguler ce rapport social. On pourrait donc dire que les fonctions de direction dans les organisations paysannes se gèrent généralement de manière collégiale et s'organisent en fonction de l'évolution des besoins et de la personnalité propre du principal responsable.

Souvent, les mouvements de contestation internes aux organisations et ayant pour origine les divergences de vue entre générations autour de la nature des arbitrages à effectuer autour du débat tradition – modernité, constituent des moments forts de questionnement du projet de société initial. Ces moments de débat et de remise en cause qui peuvent contribuer à un redéploiement des compétences au sein des appareils de direction, aboutissent rarement à un basculement radical de l'exécutif. Les responsables historiques ou leaders, porteurs de valeurs « incontestables », jouent à ce niveau un rôle essentiel dans la recherche de solutions de consensus et la préservation des fondements des organisations.

e) Responsables paysans et gestion sociale du changement : savoir opérer des compromis.

Les membres des OP adaptent leurs comportements individuels et coordonnent leurs conduites par rapport à des situations de crise autour d'objectifs communs qui restent généralement limités. Les démarches alternatives proposées sont aussi le résultat de l'incapacité des communautés rurales en place à réagir face à une situation nouvelle. Les aspirations et les règles démocratiques qui régissent ces organisations peuvent néanmoins favoriser des modifications plus ou moins importantes des pratiques sociales. Les changements suggérés induisent parfois des ruptures qui peuvent remettre en question les systèmes de pouvoirs, certaines

règles et valeurs. On imagine aisément que les hommes, les idées et les organisations qui portent ce mouvement de changement soient contestés tant qu'ils ne sécurisent pas au minimum le groupe social auquel ils sont confrontés. Mendras, H. et Forse, M., (1983)¹⁸⁹, précisent que « *les acteurs ne sont pas attachés de façon passive à leur routine ; tout le monde est prêt à changer s'il y trouve son compte, mais en revanche on résistera en fonction des risques encourus par le changement* ».

Certains individus ou groupes sociaux, dont la place et la légitimité sont remises en question, peuvent avoir intérêt à bloquer le processus tant qu'ils possèdent une position dominante dans la chaîne de prise de décisions. Cette attitude est souvent facilitée ou provoquée par les difficultés que peuvent éprouver en phase initiale les responsables des OP à fédérer une certaine unanimité autour de leur projet. Selon Belloncle (1993)¹⁹⁰ « *Les résistances au changement sont à interpréter comme des mécanismes de défense culturelle contre les influences venues du dehors et qui menacent les équilibres de la société* ». Les dynamiques impulsées contribuent souvent à « sacrifier » certaines catégories d'acteurs et à fragiliser certains mécanismes de solidarité. L'acceptation d'une démarche de changement implique de la part de ses initiateurs un travail généralement long de négociation pour établir des compromis entre des intérêts qui divergent ou s'opposent. Il est difficile de faire céder la méfiance des ruraux tant qu'ils n'ont pas analysé tous les risques, ni palpé l'impact de quelques actions concrètes. De même, les rumeurs que l'on fait courir dans les villages engendrent beaucoup de suspicions. Les positions marginales que défendent initialement les responsables paysans, animateurs du changement compliquent encore davantage leurs tâches, d'autant plus que certains d'entre eux ont préalablement vécu une période plus ou moins longue de rupture avec leur milieu social.

Au-delà de ce coût social du changement, il existe de nombreuses autres justifications à ne pas adhérer à un projet collectif. En tout état de cause l'arbitrage que font les acteurs entre tradition et changement s'inscrit dans une préoccupation évidente de continuité culturelle et sociale. Pour les responsables d'OP à mandat

¹⁸⁹ Mendras, H., Forse, M., 1983. Le changement social. Armand Colin.

¹⁹⁰ Belloncle, G., 1993. Anthropologie appliquée au développement associatif. L'harmattan .

géographique régional ou national, le travail d'animation et de médiation qui conduit à cette acceptation du changement est d'autant plus complexe que des intérêts économiques et des enjeux politiques se superposent aux enjeux sociaux vécus à la base. On constate fréquemment que ces OP « faïtières » se détachent de leur base sociale parce que leurs responsables sont plus mobilisés (et quelque fois attirés) par les négociations au sommet, qu'ils entrent dans des débats techniques n'ayant très souvent aucune commune mesure avec les préoccupations et les problèmes quotidiens de leurs membres. Certains responsables ont néanmoins compris que sans leur base, ils ne disposeraient ni de légitimité, ni de crédibilité, dans la mesure où leur force venait du nombre qu'ils représentaient. Dans une organisation, la culture du lien social, d'un climat de confiance, passe aussi par une meilleure répartition des responsabilités, le maintien de mécanismes d'écoute, la mise en valeur des compétences existantes, la rigueur et la transparence de gestion.

f) Créer et maintenir la dynamique professionnelle.

L'organisation paysanne navigue de manière permanente entre ses principes fondateurs et philosophiques, un environnement technico-économique instable et un contexte socioculturel généralement exigeant. L'observation de l'évolution des OP dans le contexte camerounais montre que le degré de réussite des OP est variable suivant leurs conditions d'émergence, leur dynamique propre, la nature et la qualité des acteurs impliqués et concernés, leur milieu d'accueil, l'environnement qui agit sur elles... . Si nous admettons qu'une OP n'existe que par ses membres alors elle devrait à la fois entretenir leurs engagements particuliers (intérêt individuel) et leurs interdépendances (intérêt collectif). La recherche de continuité et d'efficacité dans la mise en œuvre de l'objectif commun, défini pour s'affranchir des misères du passé, passe par le développement progressif de l'OP pour agir sur des contraintes plus complexes, qui ne peuvent être réglées au niveau local. Il s'agit à la fois de maîtriser ses actions, d'accroître la base sociale et de réduire les charges d'intermédiation pour être plus efficient. Pour ce faire les organisations de base se fédèrent ou s'articulent autour des organisations « faïtières » dont le rôle est de traiter des contraintes plus large (accès à l'information économique et au marché, fiscalité, communication, politiques sectorielles et régionales, foncier,...).

Le développement des OP autour d'objectifs généraux ou particuliers s'inscrit habituellement dans une logique de construction d'un mouvement professionnel. Des logiques additionnelles orientées vers la mise en œuvre d'actions complémentaires peuvent contribuer à structurer une identité collective forte, nécessaire pour agir sur les multiples dimensions imbriquées du développement agricole. Dès lors, il est nécessaire de s'interroger sur les moyens ou méthodes mises en œuvre par certains responsables pour parvenir à assurer cette continuité dans la vision au regard de l'hétérogénéité des organisations qui se fédèrent à ce niveau.

Il est utile d'essayer de comprendre alors les raisons pour lesquelles certaines OP faïtières arrivent à se mobiliser. Selon les responsables enquêtés, l'on peut considérer que la réussite des OP passe par leur capacité à gérer un certain nombre de facteurs : procurer un avantage social réel en permettant à des individus de passer une crise, adapter l'organisation aux changements du milieu et accroître les résultats individuels et collectifs sans compromettre les bases de l'équilibre du groupe social et la nature des relations entre les individus.

Dans ce système, les responsables (initiateurs et animateurs du mouvement) en tirent un profit durable (considération, légitimité politique, prestige social,...) en échange des investissements personnels consentis pour la communauté. Ce profit est lié à celui du groupe. Généralement, les membres ne légitiment l'organisation et sa direction qu'en contrepartie de la qualité des services qu'ils en retirent. L'expérience d'un responsable paysan enquêté clarifie davantage cette situation : *« dans notre communauté, il est très difficile pour ceux qui n'appartiennent pas au cercle de notabilité et, en particulier les femmes de se faire entendre. A partir du mouvement de contestation que nous avons créé grâce à notre organisation, nous avons pu obtenir des autorités les documents officiels qui sécurisent nos terres. Aujourd'hui tout le monde est content de moi. Notre organisation est consultée chaque fois par les autorités administratives, traditionnelles et politiques. Je suis devenu presque incontournable lorsqu'il s'agit de prendre des décisions en matière de développement agricole dans cet arrondissement.... »*.

g) Exercice de la responsabilité

Dans le contexte camerounais, tout responsable d'une organisation paysanne détient un pouvoir attribué par un groupe de personnes qui se sont réunies de manière libre et consentie. La responsabilité est à ce titre perçue comme une délégation de pouvoir à l'un des membres de l'organisation autour d'objectifs et de moyens préalablement définis. Dans le contexte des sociétés rurales africaines, cette délégation de pouvoir apparaît généralement légitimée par différentes formes de traductions de la position sociale et du caractère de l'individu désigné : autorité, prestige, statut,... Du point de vue du bénéficiaire, accepter un poste de responsabilité signifie en premier lieu s'engager vis-à-vis de ceux qui vous ont porté à ce poste.

L'exercice de la responsabilité au sein des OP, s'inscrit en toute logique dans un processus d'animation de la vie démocratique, par le renforcement de l'esprit civique des membres, cela pour leur permettre d'obtenir certains services auparavant inaccessibles. Cette démarche s'inscrit également dans une demande sociale plus large qui aspire à des changements en profondeur face à une situation de crise destinée à s'amplifier éventuellement. Les sociétés d'un certain nombre d'Etats africains sont en profonde mutation depuis leur accès à l'indépendance. Dans les pays comme le Sénégal, où s'est exprimée très tôt une volonté politique forte de promotion des organisations paysannes, les structures de représentation des paysans sont apparues assez rapidement comme un moteur d'épanouissement de la société civile et une dimension incontournable de la construction d'un Etat démocratique.

Il est important pour nous également de cadrer cette fonction de responsabilité autour d'un contenu et d'une histoire. Comme nous l'avons présenté plus haut, dans beaucoup de cas les organisations paysannes se sont construites à des rythmes plus ou moins rapides du bas (groupements et unions locales) vers le haut (fédérations régionales et organisations nationales). Le terme « responsable paysan » tel que nous l'entendons devrait s'inscrire dans un mouvement social ou professionnel qui vise non seulement à se doter d'une capacité d'agir sur l'ensemble des contraintes auxquelles font face les aux paysans, mais également à s'engager

sur des enjeux de débat de société. A ce titre le responsable paysan devrait apparaître comme une personne qui a su exploiter différentes situations dans le but de promouvoir sa catégorie professionnelle au sein de la société. Le responsable paysan est en général celui qui contribue à doter l'organisation de sa dimension technico-économique et de sa force de pression. A travers son engagement personnel, le responsable paysan joue un rôle important pour affirmer et asseoir la légitimité de l'organisation. En effet, à travers sa participation dans les différentes instances de concertations, le responsable paysan peut permettre à son groupe de s'engager et de s'inscrire dans les différents processus de décisions politiques. Dans ces différentes perspectives, le responsable paysan peut donc être considéré comme celui qui a reçu mandat (intériorisé, consenti, ou quelquefois imposé) de ses membres aux différents niveaux d'organisation, et aux différentes étapes de l'histoire du mouvement, pour les représenter, défendre leurs intérêts, et négocier des solutions concrètes aux problèmes posés.

Les OP existent également parce qu'elles sont un lieu d'apprentissage et d'exercice de responsabilité « volontaire » pour leurs membres, qui y occupent individuellement une position stratégique appelée en théorie à évoluer. Les textes organiques des organisations à vocation associative prévoient régulièrement un renouvellement de l'exécutif. Ces mécanismes de responsabilité collective librement engagée, de régulation démocratique des OP, donnent aux pouvoirs qu'elles contribuent à faire émerger une dimension particulière en les soumettant régulièrement au contrôle et à l'approbation du groupe social. Ce mode de gestion se conclut fréquemment soit par un rejet du responsable, soit plus exceptionnellement par la dissolution de l'organisation.

La question fondamentale de la nature de l'accès à des responsabilités « historiques » au sein d'un mouvement professionnel se pose sous différentes formes :

- la première est relative à son origine : est-ce qu'une responsabilité s'impose ou est-ce qu'elle se prend, est-ce que les déterminismes qui pèsent sur l'acteur sont plus importants que sa liberté d'action ou que les stratégies qu'il met en place dans une situation donnée ?

- la seconde concerne son évolution vers une forme plus ou moins aboutie de pouvoir. L'exercice d'une fonction de responsabilité se traduit-elle nécessairement par un développement et une stabilisation dans le temps de l'influence d'un individu sur d'autres individus ?
- la troisième interroge la crédibilité des principes qui font exister cette responsabilité. La demande sociale s'inscrit-elle plus dans la recherche de nouvelles formes de sécurité, que dans la volonté de faire vivre l'engagement et la liberté de choix des membres.

L'analyse des filières de responsabilité nous permet d'apporter des réponses à ces questions.

h) Filières de responsabilité.

Les opportunités de prise en main des responsabilités au sein des organisations paysannes sont généralement liées à des situations d'exception : renouvellement de l'exécutif, opportunités de financement, situation de crise nécessitant des bouleversements. Le milieu rural africain, à des périodes différentes selon les pays, a été confronté à un contexte simultané de crises (crises écologiques : sécheresse,... crises économiques : chute des cours des matières premières,...), d'abandon par les structures de l'Etat d'un certain nombre de fonctions et de responsabilités de développement, et de démocratisation de la vie politique. Les besoins nouveaux qui ont émergé et les « vides » ainsi créés ont été progressivement investis par la société civile, dont les OP constituent un acteur essentiel, cela grâce à une forte mobilisation sociale. Ces modèles ont été portés par des formes de pensée alternatives, en dehors des réseaux institutionnels classiques impuissants à fournir les solutions que l'on attendait d'eux.

L'itinéraire de responsabilité se construit d'abord sur la capacité d'un individu à convaincre qu'il existe des solutions pour inverser le cours des événements, que ces solutions reposent sur une capacité de mise en œuvre collective. Il s'agit par la suite de faire participer les personnes dans le sens des objectifs définis, de mobiliser leurs ressources pour que le groupe puisse effectuer les tâches qu'il s'est fixées. Ces

hommes porteurs de ce type de discours structurent leur action autour d'un charisme qui leur permet de faire rayonner leurs idées tout en ménageant leurs intérêts. Nous retrouvons ici le concept de leadership qui recoupe trois aspects :

- un support idéologique et technique (mythe fondateur, rêve, stratégie,...),
- une capacité d'influence (consultative, participative,...) et de séduction (transformer un adversaire en partisan),
- une reconnaissance qui s'ancre dans la compétence (mais soumise à des évaluations régulières des résultats) et induit des négociations permanentes (le contexte du pouvoir évolue).

Les fondements d'une organisation sont principalement liés à la personnalité des individus qui les ont fait naître, au système de valeur et de la culture qu'ils ont inspiré, ce qui explique leur forte dépendance vis-à-vis de leurs responsables historiques.

L'exercice du pouvoir par les responsables est lié à leur capacité à lire des situations, à les traduire, et à agir sur les perceptions. Cette démarche est fondamentalement « communicante ». Les responsables devraient-ils nécessairement s'immerger dans le milieu, s'y être fait accepter, être en situation permanente d'écoute, de négociation et de recherche de résultats au profit des membres de leurs organisations. Weber (1964)¹⁹¹ insiste sur le fait que pour rendre intelligible le jeu social, il faut tenter de comprendre les raisons et les motivations des acteurs sociaux, en partant de celles orientées vers des considérations macro-sociales et plus objectives (comme l'intérêt économique) pour aller vers les plus subjectives (respect des équilibres, des coutumes, des pouvoirs en place,...)". Les individus ont toujours une bonne raison d'adhérer ou ne pas adhérer à un projet collectif.

En revanche, comme nous l'avons déjà exposé, un certain nombre de fonctions propres aux organisations impliquent des décisions rapides, et imposent le principe de délégation. La censure à *posteriori* du groupe reste principalement liée aux

¹⁹¹ Weber, Max., 1964. The theory of social and economic organizations. New York, Oxford University Press. Free Press Paperback.

résultats produits par rapport aux attentes initiales des membres. Dans certains cas la manière dont ces résultats ont été atteints peut également être contestée, soit pour insuffisance de communication et de pédagogie, soit tout simplement parce que le pouvoir est contesté (pratique à laquelle sont souvent associés des mécanismes de déstabilisation ; désinformation,....) par une frange importante de la communauté des membres.

Le subtil dosage de la dualité écoute - action dans la démarche serait un facteur important nécessaire à la mobilisation d'une réelle dynamique collective. Mais cela n'est pas toujours suffisant, une crise « politique » au sein d'une OP se gère également par le biais des réseaux d'alliance qui ont pu se constituer, en particulier en relation avec les instances de régulation « traditionnelles ». Pour cela, on observe que les responsables d'OP ont non seulement pour rôle, mais aussi pour intérêt, à préserver certains équilibres sociaux, économiques et politiques du milieu englobant, et de favoriser un changement consenti « en douceur ».

D'une manière générale, le responsable d'OP cristallise un désir de rupture, et porte un espoir de changement dans la mesure où il est détenteur d'un projet de société différent, et qui s'oppose aux modes de fonctionnement de la société globale tels que régis par les règles de fonctionnement plus hiérarchiques.. Il structure une capacité à faire basculer un certain nombre de mécanismes pour sortir le groupe social concerné de sa situation de crise car celles-ci sont souvent le départ d'innovations importantes. Sa position stratégique est liée à sa vision de sortie de crise.

En outre, l'idée de progrès reste légitimée simultanément par des bouleversements susceptibles de surgir à tout moment ainsi que par la préoccupation de continuité, pouvant intervenir à la fois des suites de la perte d'un membre et la naissance d'un autre qui repositionne des rôles sans les marginaliser. Dans ce sens la fonction de responsable peut également se superposer à celle des notables locaux qui assurent traditionnellement un rôle de médiation entre les collectivités paysannes et la société globale.

En tout état de cause, l'analyse du contexte incite à une certaine prudence, et suggère de ne pas trancher en faveur d'une rupture radicale. La préservation d'un équilibre entre tradition et modernité s'avère dans un tel contexte, essentielle, dans la mesure où le transfert d'un certain nombre de prérogatives anciennement attribuées à l'Etat aux organisations paysannes se traduit souvent par des aides massives et parfois sans préparation en matière de gestion à des structures fragiles dans un environnement social lui-même en recomposition. Le leader est souvent assimilé à celui qui apporte ces biens au groupe et à la communauté locale, mais cette facilité n'est pas récurrente et suggère qu'il faille en justifier l'utilité tant auprès de ses membres qu'à ses partenaires. Il porte en toutes circonstances, la responsabilité des blocages et des échecs.

Si les dynamiques locales sont généralement liées à l'intégration de forces extérieures (politiques, financement, marchés,...), elles reposent surtout sur des forces endogènes qui peuvent s'ajuster en cas de nécessité pour entretenir de relations nouvelles avec leur environnement. Les rapports entre sociétés locales, monde moderne et innovation ne sont fructueux que si les individus puisent dans leurs racines pour maîtriser à leur manière les changements nécessaires (Belloncle, 1993)¹⁹². Pour y parvenir, le dialogue communautaire intégrant les forces locales est nécessaire. Les organisations paysannes jouent à cet effet un rôle de premier plan dans la mesure où elles vont contribuer à la mise en œuvre d'un processus de recomposition sociale orienté vers un changement dynamique sans possibilité d'exclusion des forces existantes. La superposition d'une structure moderne, sur une organisation traditionnelle n'est pas forcément un obstacle en soi. Les deux entités sociales peuvent développer des liens bénéfiques dans les deux sens et dont peuvent tirer avantage les responsables d'OP quand ils sont menacés en interne. Cela est particulièrement vrai quand une organisation paysanne est agitée par un conflit de génération. L'arbitrage est rarement à l'avantage des choix des plus modernistes.

Il est donc possible d'affirmer que les véritables leaders sont ceux qui ont compris que les résistances aux innovations ne sont pas une " fatalité ". Dans la plupart des

¹⁹² Op. Cit.

sociétés rurales, les changements sont possibles, sous condition d'être le résultat de négociations intégrant les acteurs stratégiques ayant abouti à un certain nombre de compromis sur des aspects où les intérêts divergeaient fortement.

La négociation d'un projet technique et organisationnel nécessite en plus des négociations internes, un dialogue avec les "fondements" du milieu pour s'inscrire dans une dynamique locale de développement. Cette fonction de médiation assumée par le responsable est déterminante pour la réussite de l'OP.

Dans l'hypothèse où les responsables d'OP seraient considérés comme des hommes et/ou des femmes ayant des qualités particulières, ils ne sauraient être pour autant assimilés à des êtres hors norme qui à chaque situation difficile considèrent toutes les alternatives, évaluent leurs conséquences, les coûts et avantages, et optimisent leur choix. Le concept de rationalité limitée met en évidence l'impossibilité d'un tel calcul. Il propose une description plus réaliste de la prise de décision par les individus. Tous les choix et toutes les conséquences ne peuvent être appréhendés en même temps par un individu (Jardin, 2002)¹⁹³. L'individu ne connaît pas a priori ses préférences, ce sont les actes qui les font découvrir. L'individu évalue les différents objectifs séquentiellement, non simultanément. Enfin, il cherchera une solution satisfaisante. Au lieu d'opter pour le meilleur choix possible, l'individu va préférer celui qu'il juge assez bon au regard de ses contraintes et de son niveau d'aspiration. Dans cette perspective, le concept de rationalité limitée pourrait reposer sur l'hypothèse que les individus simplifieraient les problèmes parce qu'ils ne peuvent pas faire autrement.

La réalité et le quotidien du responsable reposent autant sur son engagement militant, sa volonté de changement social, ses compétences que son "sens du pouvoir". En tenant compte de leurs principes fondateurs les OP devraient pouvoir avoir besoin de leurs responsables pour évoluer et améliorer leur prise sur l'environnement, dans la mesure où le cycle de la vie, les mutations du contexte et la complexification des missions des organisations rendent évident l'acceptation

¹⁹³ Jardin, Evelyne., 2002. Rencontre avec J. MARCH (propos recueillis) ; à la découverte d'un continent les organisations – Sciences Humaines n° 123, Janvier 2002 pp 38-41

ultérieure de phases de désengagement de ces responsables, bien que dans certaines situation, la rupture peut être utile. Ces négociations restent complexes car la présence de certains responsables peut être nécessaire pour préserver par exemple unité et force à partir des valeurs fondatrices vis-à-vis d'un environnement hostile, qui n'a aucun intérêt à préserver ce type de structure.

Sur la base de ce qui précède, l'analyse approfondie du parcours d'une trentaine de responsables d'organisations paysannes effectuée dans le cadre des présents travaux nous a permis de mettre en évidence quatre modèles d'itinéraires d'accès et d'exercice de la responsabilité.

- **Le premier est constitué des responsables dit techniques.** Il s'agit des personnes âgées entre 30 et 40 ans et en situation de fin de scolarisation au niveau secondaire ou de manque d'emploi après leurs études universitaires et ayant migré vers le village pour s'installer comme agriculteur. Leur niveau d'éducation leur permet d'adopter un mode de gestion plus économique de leur exploitation agricole, ce qui leur vaut l'admiration à la fois des jeunes et des « anciens ». Cette catégorie d'acteurs, au moment de leur installation au village, est facilement intégrée par les deux classes à âge intermédiaire, à savoir les plus (20-29 ans) et les plus âgées (plus de 40 ans). Compte tenu de leurs capacités intellectuelles, ces migrants sont d'abord intégrés au sein des organisations paysannes existantes et se sont vus confier les fonctions de secrétaire ou de commissaire aux comptes. En réalité, leur prise de responsabilité de la gestion des fonctions techniques a servi de test d'observation pour la communauté sur leur capacité à servir les intérêts collectifs. Très rapidement, et sur la base de leur dynamisme, ces responsables se sont vus portés à la tête de la gestion de l'organisation. Dans la majeure partie des cas, l'autorité et la légitimité de ce type de responsables sont généralement appréciées en tenant compte de leurs compétences techniques ainsi que leur capacité à servir d'interface entre leur organisation et les partenaires extérieurs. Ces types de responsables sont généralement remplacés dans la durée car ils sont plus ouverts aux processus démocratiques. Compte tenu de leur expérience, ils sont généralement cooptés comme conseillers des organisations paysannes.

- **Le deuxième a trait aux responsables dit notables.** Il s'agit dans cette catégorie, des personnes qui, de par leur statut au sein de la société traditionnelle ou leur positionnement hiérarchique au sein de l'administration sont positionnées de fait comme responsables des organisations paysannes par cooptation par les divers réseaux d'influence qui existent au sein de la société locale. On retrouve dans cette catégorie les chefs traditionnels qui continuent à siéger comme Présidents du Conseil d'Administration (PCA) des anciennes coopératives caféières de la région de l'Ouest du Cameroun ou les anciens ministres qui siègent actuellement au sein du bureau exécutif de la Chambre d'agriculture. La motivation de ces autorités traditionnelles à diriger les coopératives est davantage pécuniaire et prestigieuse. L'autorité de ce type de responsable est conférée par leur statut social à l'intérieur de la structure traditionnelle, mais ne lui permet pas toujours de créer un dialogue avec les membres à la base. Dans l'environnement démocratique et libéral d'aujourd'hui, cette catégorie de responsable tend à disparaître dans la mesure où la communication et les échanges entre les organisations paysannes a pu faire émerger des initiatives nouvelles basées sur la gestion plus participative des organisations paysannes sur les aspects de développement.
- **Le troisième modèle est constitué des responsables dits militants.** Ce sont en général les personnes qui ayant participé à la mise sur pied des organisations paysannes, n'ont pas eu la possibilité d'occuper des postes de responsabilité au départ en raison notamment de leur manque de charisme ou de leur faible connaissance ou maîtrise de l'environnement dans lequel ils allaient évoluer. Conscients de leurs limites mais croyant au bien-fondé de l'organisation, ces derniers ont du continuer à militer pour la défense des intérêts collectifs. Au fil des années, ce type de membre a progressivement acquis un certain respect des autres et a été porté à la tête du groupe. Cela se passe le plus souvent à la faveur d'une crise qui menace la stabilité de l'organisation. L'autorité de ce type de responsable est basée sur sa connaissance du passé. En conséquence, ce dernier peut à cet effet agir

comme conseiller et réconciliateur des factions concurrentes de l'organisation paysanne.

- **Le dernier et quatrième modèle est constitué de responsables dits charismatiques.** Il s'agit de personnes ayant des qualités personnelles de leadership et porteuses d'un projet qu'ils proposent à l'organisation. Dans un premier temps, les initiatives de ce type de responsable sont perçues avec beaucoup de doute par les membres de la communauté dans laquelle ils appartiennent. Toutefois leur capacité d'animation, leur persévérance, leur persistance et leur capacité de gestion des opportunités leur permet d'aboutir à des résultats positifs, ce qui leur permet de se hisser très vite à la tête du groupe. Les responsables charismatiques sont parfois considérés comme des dictateurs car ils sont généralement en avance par rapport au reste du groupe. Leur style de gestion du groupe ne permet pas souvent l'expression des points de vue des autres membres et maintient ces derniers dans une situation de « suiveurs ». Ceux des responsables charismatiques qui acceptent de passer la main, assurent des postes de conseiller de l'organisation et, même étant officiellement dans l'ombre, ils continuent à orienter fortement les décisions du groupe.

i) De la responsabilité au pouvoir

Les structures du pouvoir au sein des organisations paysannes se sont principalement mises en place durant les phases d'émergence et de consolidation des projets qui les justifient. L'on constate souvent que les hommes qui ont porté ces projets à leur origine continuent à y exercer des rôles significatifs, voire déterminants. Le mérite de la plupart des responsables des grandes organisations paysannes africaines actuelles est d'avoir pu maintenir une capacité d'influence dans le temps, d'avoir contribué à faire grandir le mouvement au-delà des situations de crise et des remises en question.

L'approche contingente dans laquelle s'inscrit Mintzberg (1989)¹⁹⁴, éclaire le lien entre la structure d'une organisation, son efficacité, son fonctionnement interne, son environnement (technologie, marché, système institutionnel) et les buts que proposent ses dirigeants. Elle élabore une typologie en six modèles, reposant sur les équilibres potentiels susceptibles de graviter autour d'une force dominante dont se doterait chacune des configurations en présence pour mieux structurer son spectre de relations. Au sein de cette typologie, il identifie une organisation qu'il qualifie de « missionnaire » et pour laquelle, la dynamique d'équilibre et de coordination est fondée sur un système de valeurs et de croyances. Le contrôle de l'organisation s'appuie sur cette idéologie commune. Ce schéma rejoint les principes associatifs qui caractérisent la gamme d'organisations qui nous intéresse. Il suppose également que cette force dominante propose des capacités d'écoute et d'analyse, une vision, des facultés d'anticipation, des compétences techniques, ainsi que des aptitudes à négocier, à convaincre, à partager, à lier, et à déléguer.

Cette position d'influence recoupe la définition du concept de pouvoir qui indique qu'un individu exerce un pouvoir sur d'autres individus dans la mesure où il obtient d'eux des comportements, actions, conceptions que ceux-ci n'auraient pas eu sans son intervention (Robert., A., Dahl. 1957)¹⁹⁵.

Plusieurs dimensions s'articulent autour du concept de pouvoir:

- la volonté pour un individu d'agir en direction d'un bien commun (support idéologique et buts reconnus par tous les membres,...), mais également de buts plus personnels (prestige, ambitions, avidité,...) ;
- de moyens qui permettent de renforcer simultanément les mécanismes de coopération interne et l'influence sur les membres du groupe : persuasion, séduction, animation, gestion de l'information, culpabilité, chantage,... (Contrairement aux stratégies de domination qui sont une caractéristique de la vie sociale, celles liées à l'influence sont conditionnées par l'approbation d'hommes libres de leurs décisions) ;
- de la capacité à mener à bien des actions efficaces (compétences) ;

¹⁹⁴ Mintzberg Henry. 1989. Management. Inside our strange world of organizations. The Free Press, New York.

¹⁹⁵ Robert A. Dahl. 1957. The concept of power. Behavioral Science, n°2, p. 201- 215. New York.

- de l'existence de règles et conventions qui régissent le fonctionnement du groupe, et constituent une assise pour le détenteur du pouvoir (rôle de celui-ci dans la définition de ces règles).

L'exercice du pouvoir au sein des organisations paysannes est lié :

- à l'autorité qu'abrite(nt) son (ses) détenteur(s) pour influencer les autres. Celle-ci découle plus de la capacité individuelle que de la fonction exercée. Nous pouvons en retirer quelques caractéristiques fondamentales : le savoir (alliance de connaissances scientifiques, techniques et relationnelles), la légitimité (liée à la fonction sociale ou professionnelle, traditionnelle, à la position légale, ...), à sa reconnaissance (fondée à la fois sur la rationalité de l'action et sur les capacités de négociation et de séduction,...), et quelquefois de la soumission (lié au prestige du détenteur).
- au consentement des membres du groupe. Le pouvoir est rattaché à la structure : « l'union fait la force ». En conséquence, le pouvoir est une propriété des organisations et l'autorité des individus en découle. Ainsi, la dislocation du groupe ou son rejet induit inévitablement la disparition du pouvoir. Toutefois, la soumission à la loi du grand nombre n'est pas une garantie suffisante pour empêcher une minorité d'étendre son emprise et sa domination.

En opposition à l'approche de la contingence, Crozier et Friedberg¹⁹⁶ décrivent l'organisation comme un mini-système social où les dirigeants cherchent à maintenir un certain équilibre en canalisant les demandes internes et en balisant les pressions extérieures. Les acteurs d'une telle organisation y déploient des stratégies de résistance aux pressions autour de multiples raisons, qui s'extériorisent souvent par des conflits, même sur des points mineurs. Dans son acception, l'analyse stratégique prend en compte ces logiques et problèmes quotidiens. Elle est stratégique parce qu'elle suppose que les atouts à la disposition des acteurs et les modes de relation qui agissent sur et par eux influent de manière déterminante sur leurs comportements. On ne peut donc restreindre le jeu d'acteurs uniquement aux objectifs qu'ils expriment, et aux contraintes de l'environnement et de cohérence. En

¹⁹⁶ Op. cit.

conséquence, une stratégie ne saurait être considérée ni comme un projet clair et conscient, ni comme un objectif explicite, mais comme une alternative parmi de nombreuses autres que l'on repère après coup (H., Amblard et al., 1996)¹⁹⁷.

L'analyse stratégique rejette l'idée d'un modèle universel de l'organisation. La théorie repose sur 4 facteurs :

- l'acteur en organisation est un stratège disposant d'une marge d'action grâce à la maîtrise d'une zone d'incertitude (l'acteur reste relativement libre),
- cet acteur a un comportement rationnel ; les décisions se rapportent à des choix satisfaisants, au regard d'une compréhension limitée de la situation du moment (rationalité " limitée "),
- La capacité d'action ne traduit ni soumission, ni adhésion spontanée, mais des relations négociées entre les intérêts de individus et ceux de l'organisation qui ne se recouvrent jamais complètement. Le pouvoir est également une relation qui se négocie,
- l'interaction entre les acteurs aboutit à un système d'actions. L'organisation est un construit contingent, en ce sens que ce sont les acteurs qui vont la mettre en œuvre pour répondre aux contraintes auxquelles ils font face.

En conséquence, la performance ou la réussite d'une organisation sont étroitement liées au contenu du système en place: acteurs, construit social et jeux de pouvoir. Le concept de stratégie a donc une double dimension : une dimension offensive où l'acteur agit pour améliorer sa capacité d'action, et une dimension défensive où l'acteur cherche à préserver ses marges de manœuvre. Les jeux et marges de manœuvre sont à éclairer en fonction des opportunités et des positions des autres acteurs.

La notion de pouvoir est fondamentale pour l'analyse stratégique. Le pouvoir n'est pas défini seulement comme une capacité à faire faire, mais comme facteur structurant les relations dans l'organisation, et en particulier par la création de règles. L'action collective est toujours soumise à une masse d'incertitude, donc de

¹⁹⁷ Henri, Amblard., Philippe, Bernoux., Gilles, Herreros., Yves-Frédéric, Livian., 1996. Les nouvelles approches sociologiques des organisations, Seuil, Sociologie, 245 p.

décisions à prendre qui structurent les coopérations et les conflits dans l'organisation. Le pouvoir stabilise les interactions, permettant l'action dans la durée.

Les organisations peuvent aussi être considérées comme un " théâtre " privilégié pour promouvoir la mise en œuvre des ambitions personnelles en dehors d'une réalité sociale dans laquelle les places sont occupées et régies par des règles "minutieuses". Néanmoins, une bonne gestion de ces ambitions personnelles apparaît dans de nombreux exemples comme un facteur de réussite de ces organisations. R. Dahl (1957)¹⁹⁸ précise à ce sujet que les « comportements, actions et conceptions que l'exercice d'un pouvoir modifie, participent du retour de l'exercice du pouvoir ».

L'exercice du pouvoir et les conditions de sa pérennité ne sont possibles que s'ils sont consentis par les membres d'une communauté d'intérêt à la recherche de solutions aux contraintes qui l'affectent. En conséquence les résultats obtenus en terme technique, de développement individuel (accès à l'information et au savoir, élargissement des possibilités de choix, de jouissance de libertés nouvelles : de parole, d'écoute,...) de mode de fonctionnement contribuent sous certaines conditions à renforcer l'exercice de ce pouvoir.

R. Sainsaulieu et al (1999)¹⁹⁹ comparent les organisations à des « terres de pouvoir » et selon Foucault (1984 : 313 – 316)²⁰⁰ : « *vivre en société, c'est (...) vivre de manière qu'il soit possible d'agir sur l'action les uns des autres. Une société sans relation de pouvoir ne peut être qu'une abstraction.* ». Ainsi, Foucault considère que le pouvoir est d'autant plus effectif qu'il est caché. Aussi, dans le cadre des institutions paysannes à gestion dite démocratique (association ou coopérative), on peut s'interroger sur qui décide réellement, entre l'assemblée générale (AG) comme structure exécutive, le conseil d'administration, le bureau et l'inspirateur du projet (le responsable).

¹⁹⁸ Op. cit.

¹⁹⁹ Op. cit.

²⁰⁰ Foucault, Michel. 1984. Deux essais sur le sujet et le pouvoir. Paris, Gallimard. P313-116.

Affirmer que les membres sont les propriétaires de leurs organisations et que les élus ne sont que l'émanation de leurs volontés est quelque peu « superficielle » et même abstrait. Il s'agit probablement là d'une manière subtile de dissimuler les stratégies d'appropriation du pouvoir. Est-il facile pour les responsables, voire concevable, d'abandonner une organisation que l'on a fait naître, puis grandir dans l'effort et la douleur, de renoncer à ses ambitions et ses rêves, de ne pas aller au bout de son combat ?

Les entretiens que nous avons menés avec certains responsables d'organisations paysannes montrent que ces derniers ont développé de solides liens avec leurs organisations respectives au point où nombreux parmi eux se considèrent parfois comme des légitimes propriétaires des groupes et même indispensables pour la survie desdits groupes. Les déterminants qui poussent un individu à initier un projet, à y exercer des responsabilités et à y maintenir un lien ombilical sont cruciaux pour la vie de cette organisation. Ces déterminants évoluent bien évidemment avec le temps, son histoire personnelle et ses aspirations propres. Quel que soit le dosage de ces déterminants, il est clair que la perte du repère de l'intérêt commun ait pu être de nature à affaiblir l'exercice du pouvoir.

On pourrait donc penser que l'exercice du pouvoir au sein des OP est plus lié au projet de société qu'il construit qu'aux services techniques qu'il procure à ses membres car, selon les responsables d'organisations paysannes, « *on est leader paysan avant tout parce qu'on porte une volonté de changement dans la société de manière générale. On est à la fois l'avocat de ceux qui n'arrivent pas à se faire entendre, l'architecte parce que les membres attendent de nous des propositions pour faire avancer les choses et l'animateur qui s'assurent que la mobilisation de la base est effective....* ».

j) Condition d'émergence du leader et « vertus » de la démocratie.

W. Bion '(1961)²⁰¹ établit que les situations de crise constituent un terreau favorable à l'émergence des leaders : « (...) *Face à un danger le groupe a tendance à adopter une attitude de dépendance vis-à-vis du chef révélé. Le groupe se complaît dans le rêve et néglige la réalité en laissant le chef s'en occuper...* ». Les membres se comportent un peu comme s'ils attendaient soutien, protection et sécurité de la part de leur leader. Ce point serait également partagé par Archier et al. (1986)²⁰² qui définissent le leader comme « *celui qui est capable de déceler le cap dans un ciel sans visibilité et de communiquer sa confiance à tout l'équipage, (...) capable d'en obtenir l'adhésion active et intelligente, capable de faire comprendre à tous comment il est dorénavant nécessaire de relever le défi (...) capable d'établir des solidarités actives avec les autres membres de l'escadrille pour réussir à faire plus à plusieurs ...* ». Cependant, la survenue d'une situation de crise ne peut pas avoir la prétention de tout expliquer car si le rêve n'est pas entretenu, il finit par s'éteindre. Pour se consolider, les organisations paysannes ont besoin d'actes fondateurs qui mobilisent et des réponses concrètes aux problèmes qui se posent et c'est dans cette perspective que la mobilisation sociale va se construire progressivement autour d'un « noyau dur » d'individus résolument engagés. Beaucoup d'individus ne se risquent qu'après avoir jaugé la qualité du projet que l'OP porte, souvent plus par une lecture des résultats préalables que par la capacité de persuasion ou de conviction de ses responsables et initiateurs.

La réussite et le développement des OP peuvent également être considérés intimement liés à la nature des relations entretenues par ses responsables avec les réseaux sociaux, culturels et politiques. La stratégie de décision en groupe s'avère à cet effet comme un processus lent, qui permet d'évaluer toutes les facettes d'un problème. Le refus de ce type d'inconvénient très souvent conduit à des formes de renoncement, de conformisme, qui pourraient détruire les avantages d'un dispositif associatif, et ainsi conforter ceux qui portent la pensée dominante. La vie associative met donc en exergue l'esprit critique, du doute, de l'acceptation des points de vue minoritaires. Toutefois, les situations de conflit déclaré semblent ne pas toujours

²⁰¹ Wilfred Ruprecht Bion. 1961. *Experiences in Groups*. New York: Basic Books.

²⁰² Archier, G., Serieyx, H. 1986. *Pilotes du troisième type*. Le Seuil.

favoriser la mobilisation de nouveaux membres, excepté autour d'enjeux vitaux (gestion de l'eau, sécurité alimentaire,...). Aussi, on peut dire que la préoccupation de sécurité constitue le ciment social et un facteur de stabilité politique. L'histoire du leader paysan présenté ci-dessous illustre le risque encouru en cas d'échec de l'initiative engagée.

Encadré 5 : Histoire d'un responsable paysan

Je suis rentré au village après avoir fait des études secondaires jusqu'à la classe de première. A peine installée au village, je me suis aperçue que la misère était présente dans le village car les récoltes étaient insuffisantes pour nourrir la famille toute l'année et les rendements baissaient de plus en plus. Face à cette situation j'ai mobilisé cinq de mes amies de même classe d'âge et nous avons créé un groupe d'entraide avec pour objectif de mettre en place un important champ de maïs en utilisant les variétés améliorées et les fientes de poules comme engrais pour améliorer la production.

Au départ, les autres paysans étaient sceptiques et disaient que nous perdons du temps car la terre n'était pas fertile. Cette situation a créé des doutes au sein de notre petit groupe au point où certains membres ne s'investissaient plus suffisamment au travail. Lorsque le champ est parvenu à maturité, nous avons constaté que certains paysans avaient volé une partie de notre récolte et l'avait gardé pour l'utiliser comme semences.

A la deuxième campagne du maïs, ceux-ci ont planté ce maïs et certains ont demandé à intégrer notre groupe. C'est ainsi que le groupe a atteint 15 membres. La réussite de mon groupe a créé une émulation au niveau du village et aujourd'hui nous avons mis en place une union de groupement qui compte 150 membres à la suite de la création de cinq autres groupes de base.

Source : Données d'enquête.

k) Facteur de réussite dans la gestion du pouvoir par les responsables

Quelle peut être la part de la nature des stratégies de pouvoir exercées par les responsables des organisations Paysannes sur leur développement et leur réussite ? Quels sont les prérequis et les outils dont doit se doter un responsable paysan pour influencer significativement sur la capacité d'action de son organisation pour lui permettre de jouer un rôle dans les espaces et secteurs concernés et de produire des résultats ?

Les trajectoires individuelles des responsables impliqués dans la gestion et le fonctionnement des organisations paysannes ainsi que les investissements qu'ils consentent pour les construire ont certainement une influence déterminante sur l'évolution de ces structures paysannes de même que sur la qualité de leurs actions sur leurs environnements respectifs. L'encadré ci-dessous illustre bien la situation d'un leader paysan.

Encadré 6 : *Etre leader, un combat sur plusieurs fronts.*

Être leader paysan et femme est très difficile car il faut se battre sur plusieurs fronts :

- *Tout d'abord j'ai besoin d'assumer mes responsabilités familiales de ménagères et de répondre en même temps aux multiples sollicitations de mon groupe (encadrements des autres paysans, participations aux réunions, gestion des conflits au sein du groupe). Sans le soutien de ma famille et en particulier de mon époux je ne pense pas que j'y arriverai.*
- *Il faut confirmer ma vision des choses en posant des actes concrets qui réussissent et permettent de motiver les plus sceptiques. En réalité, prouver aux autres membres que j'ai raison est pour moi une préoccupation constante. Il ne faut pas que je dévoile mon hésitation face à une certaine situation. Même si ce n'est pas moi qui choisit la voie à suivre, je dois pouvoir trancher à un moment donné et c'est cela le rôle du leader. Je dois sauvegarder l'intérêt général.*
- *Je dois pouvoir m'intégrer dans le village face aux notables et aux autres familles qui ont acquis leur position de droit par leur statut à la naissance. Il s'agit de me faire accepter comme leader et participer au sein de la chefferie dans les décisions importantes concernant le développement. La réussite du groupe est donc fondamentale car c'est cela qui me confère la reconnaissance. Les notables protègent leurs intérêts et leurs positions et ne vont pas forcément dans le sens de l'intérêt général. IL faut donc se battre pour faire passer de nouvelles idées.*
- *Concernant les administrations, il faut gérer les contradictions entre les discours véhiculés par les administrations centrales et les attitudes ou façons de faire des responsables des administrations techniques au niveau décentralisés. La possession de l'information exacte est importante pour permettre au leader de revendiquer et d'obtenir ce qui revient de droit aux organisations paysannes.*

Source : Données d'enquête.

En effet, la gestion du pouvoir reflète ici le résultat d'une tractation entre deux niveaux de légitimité, une légitimité interne provenant de sa base sociale, et une légitimité externe conférée par les partenaires de l'organisation paysanne. Le leader devra donc connaître son environnement afin de pouvoir gérer les pressions multiples auxquels il doit faire face. A partir de ce décryptage pour le moins simplifié, l'on peut comprendre que la perception de l'intérêt général n'est pas toujours instantanée. Le responsable paysan est généralement celui qui se trouve directement exposé à gérer les compromis entre ce que désirent les partenaires et le mandat qui lui a été confié en tant que responsable de l'organisation. Dans cette situation, il ne rend pas forcément compte des résultats intermédiaires qu'il obtient, dans la mesure où mal et parfois insuffisamment informés, les membres à la base risqueraient de se faire une idée erronée de la situation et de s'engager dans des actions qui pourraient être préjudiciables aux intérêts du groupe. En tout état de cause, le pragmatisme nécessaire à la gestion d'une organisation paysanne devrait se ménager un large espace de libertés sur la base des principes démocratiques qui ont présidé à leur création, sans que cela puisse impliquer nécessairement de transgresser les règles préalablement définies.

Dès lors, la relation de dépendance des organisations paysannes vis-à-vis de leurs leaders (phase d'émergence, de développement et de consolidation) pourrait-elle paraître nécessaire pour faire grandir et agir dans la durée, ces organisations ? L'analyse que nous faisons du fonctionnement des organisations paysannes étudiées à cet effet suggère que les responsables de ces structures puissent idéalement être des porteurs naturels de la vision structurelle du mouvement. Ce sont ces groupes d'acteurs qui initient les actions les plus pertinentes, le groupe ne pouvant se contenter que de donner l'orientation générale. Ce constat implique que l'accomplissement du mandat confié aux responsables doit nécessairement être basé sur une relation de confiance vis-à-vis du groupe. Ainsi, en fonction de ses capacités personnelles et de la connaissance du milieu dans lequel il évolue, le responsable très souvent crée ses propres réseaux de relations qui vont lui permettre d'accomplir les missions qui lui ont été confiées par le groupe. Dans cette optique, le dynamisme personnel des responsables et leur perception des enjeux pour l'organisation vont orienter les choix stratégiques que ceux-ci prennent en faveur du groupe dans le but d'influer fortement sur les résultats de l'organisation.

C'est la raison pour laquelle les stratégies de contrôle mises en œuvre par le groupe se font généralement sur la gestion des ressources et sur les résultats réels obtenus et non sur les orientations des aspects de production impulsées par les membres. En général, les leaders sont évalués sur les résultats intermédiaires obtenus et non sur leur mandat global. C'est pourquoi la concertation permanente et périodique est, de notre point de vue nécessaire à la création d'un espace de dialogue propice, permettant aux autres membres d'être régulièrement informés sur les avancées des actions menées et au besoin d'être impliqués dans la mise en œuvre de certaines des activités. Ainsi, au-delà des textes organiques du groupe qui prescrivent des directives plus ou moins précises sur les modalités de fonctionnement de l'organisation paysanne, c'est dans la concertation et l'information permanente des membres que peut se construire une relation de confiance nécessaire à l'adhésion des autres membres du groupe et à leur appropriation du projet de l'organisation. Parallèlement, c'est aussi dans les instances de concertation appropriées que s'exerce généralement le contre-pouvoir du groupe susceptible de contraindre les leaders des dites structures à rendre des comptes, car, mal informés, les membres du groupe pourraient se remettre à leur propres réseaux informels d'information qui sont susceptibles parfois de subir des manipulations. De ce point de vue, le recours à l'information officielle nous semble donc nécessaire non seulement pour assurer et maintenir la confiance du groupe vis-à-vis des leaders régulièrement désignés, éviter la création d'un climat de suspicion susceptible de remettre en cause sa crédibilité, mais aussi pour favoriser l'émergence d'une culture d'autocritique indispensable à la remise en question des actions déployées en faveur de l'organisation paysanne. Cette analyse vient conforter notre **hypothèse n°4** qui suggère que la nature du leadership personnel des responsables des organisations paysannes, ainsi que l'existence ou non des mécanismes d'autorégulation interne du pouvoir au sein des organisations paysannes sont des facteurs de cohésion et de contrôle du pouvoir des responsables.

Le pouvoir n'est donc pas donné, il se construit dans la durée en fonction de la nature des relations particulières qui s'établissent entre un responsable donné et son groupe. Il se mérite également par la qualité des réalisations du groupe dont le mérite et l'échec sont généralement attribués aux responsables selon les cas. A

travers ce raisonnement, il est possible d'affirmer que le groupe ne peut être dissocié de son leader et, réciproquement, le leader ne saurait être détaché de son groupe. En d'autres termes, et à ce niveau de notre réflexion, il ne saurait être prétentieux de dire que le pouvoir s'établit également par la capacité des responsables non seulement à s'intégrer dans le milieu social au sein duquel ils évoluent mais aussi à y être acceptés comme tels.

En tout état de cause, la position de responsable paysan peut être de nature à lui permettre en effet de tisser des relations privilégiées auprès des autres décideurs du milieu social dans lequel son organisation opère. A cet effet, un tel leader se construit une situation, des alliances et un rôle social (dans la société rurale et la société globale) qui lui permettent de tenir une position de médiation, d'homme de consensus autour des clivages tradition/modernité ainsi que de la gestion des enjeux liés aux politiques. Dans ces conditions, il peut en tirer un profit conscient de son action. Le cas d'une responsable paysanne de la région de l'Ouest Cameroun est particulièrement révélateur de cette situation. En effet issue de famille modeste et peu intégrée dans la hiérarchie traditionnelle qui, par ailleurs ne permet pas à la gent féminine d'exercer des fonctions de direction face aux hommes, cette dernière a pu obtenir une position privilégiée au sein de la structure traditionnelle locale grâce aux résultats de son organisation qui devenait incontournable dans la réalisation des initiatives de développement dans la zone concernée. Ainsi, les qualités personnelles, les logiques et stratégies employées par les responsables paysans peuvent également provoquer, canaliser et animer le changement alors qu'ils sont en situation permanente de fragilité politique au sein de leurs organisations (le fonctionnement démocratique des organisations offre des espaces de contestation de l'autorité), de fragilité sociale (faire prévaloir un mode de pensée et d'organisation minoritaire, contestation permanente de la légitimité institutionnelle et « traditionnelle ») et de fragilité intellectuelle (maîtrise des enjeux technico-économiques du changement, accès à l'information, gestion des relations avec leur environnement.).

Les qualités des leaders sont également en partie liées à leur expérience au sein du noyau familial, leur éducation, les influences vécues dans le milieu social au sein duquel ils ont évolué, et à certains traits de caractère personnels, notamment aux

leaders habituellement caractérisés de stratèges, fins calculateurs, et ayant un sens développé de l'anticipation. mettre en évidence la réalité du leadership pourrait également consister à analyser et à comprendre comment l'itinéraire personnel, la vie privée et la vie professionnelle des leaders peuvent être liées. C'est ce que nous allons développer dans les paragraphes qui suivent.

1) Leadership et développement du mouvement professionnel

La capacité de mobilisation des leaders s'ancre dans un projet de changement des conditions de vie des membres de l'organisation paysanne. Cette volonté de changement portée par les leaders paysan évolue en général en fonction du contexte ambiant sans toutefois renoncer à ses principes fondateurs. C'est à partir d'un projet de changement que se construisent les objectifs et les grandes lignes des actions à mener par l'organisation. Pour être concret, il nous a été donné de constater que les projets mis en œuvre par la plupart des organisations paysannes s'appuient dans une large mesure sur l'expérience propre du leader, de l'interprétation qu'il fait de la situation particulière du contexte dans lequel il évolue et des développements futurs envisageables. C'est pourquoi on constate que les leaders ont tendance à s'identifier, voire à s'assimiler au mouvement qu'ils dirigent. Certains parlent de « leur organisation » comme s'il s'agissait de leur propriété. Au-delà des avantages personnels qu'ils peuvent tirer de leur position, les leaders se sentent investis d'une mission particulière, celle d'apporter le changement souhaité dans la vie des membres. C'est à travers la nature du projet défendu que sont recrutés et mobilisés les membres de l'organisation.

Une telle conception suggère que « l'essence » du leadership repose également sur une combinaison personnelle de savoir, savoir-faire, savoir être qui structure une capacité particulière d'influence sur les autres. Ainsi, les membres à la base ont-ils toujours tendance à s'appuyer sur ceux qu'ils appellent généralement les « grands agriculteurs ». En effet les responsables sont censés prêcher par l'exemple et montrer la voie à suivre aux autres agriculteurs. Sur la base de leur statut social et la connaissance qu'ils ont de leurs activités, les leaders devraient être capables de

prendre en premier le risque et rassurer ainsi le reste du groupe. En ce qui concerne les rapports avec le groupe, les capacités d'écoute semblent être un aspect particulier qui permet de valoriser les idées des autres membres. A ce sujet un responsable paysan nous confie que « *lors des réunions, il est important d'introduire le sujet mais de savoir se taire pour permettre aux autres de s'exprimer. Ecouter les autres permet d'apprendre et de savoir ce que pensent les autres membres de la solution proposée... ; en général je laisse parler les autres et ensuite je fais la synthèse tout en passant mon point de vue* ». Dans cette optique, une bonne prise en considération des points de vue des autres ainsi qu'une parfaite aptitude à apprécier et à anticiper les situations pourrait être de nature à permettre aux leaders paysans de maintenir leur influence sur le groupe en particulier la perspective de se positionner en dernier recours pour trouver des solutions aux problèmes auxquels le groupe fait face.

Cette capacité d'anticipation et de réaction rapide du leader est liée autant à son histoire personnelle, qu'à la manière dont il perçoit les situations actuelles et s'y adapte. C'est cette réalité qui structure la rationalité des solutions qu'il choisit. Souvent il doit s'appuyer sur un noyau de membres qui le soutient et qui fait partie de son réseau de conseillers. Ces réseaux de relations, de reconnaissance, d'interconnaissance et d'inter-reconnaissance dont disposent les leaders au sein de l'organisation et, de manière plus large au sein de la société constituent ce que l'on appelle couramment le capital social des leaders. Consciemment ou inconsciemment, les leaders entretiennent ces réseaux de relations pour en faire à court ou à long terme, des « groupes d'alliés » sur lesquels ils s'appuient pour amener les autres membres de l'organisation de les suivre. Un responsable paysan affirme à cet effet « *qu'on ne peut pas être leader tout seul. Il faut toujours avoir des personnes de confiance dans le groupe qui vont soutenir votre action. Sinon on risque de se retrouver tout seul un jour* ». Un tel constat pourrait signifier que si le leadership est individuel, il s'appuie néanmoins sur un réseau de membres qui portent le mouvement. Ainsi, impulser le mouvement paysan reposerait donc également sur la capacité du leader à anticiper sur l'avenir grâce non seulement à sa connaissance de la situation actuelle, mais également dans ses aptitudes à rester suffisamment proche du groupe de manière à ne pas être déconnecté des besoins exprimés par les membres et à les intéresser à poursuivre la mise en œuvre des

actions projetées. Aussi, le maintien et l'entretien de la relation de confiance entre le leader et les autres membres du groupe sont-elles indispensables pour la conduite des actions collectives.

Conclusion

Sur la base de ce qui précède, il est important de rappeler que la plus part des organisations paysannes évoluant dans le Sud Cameroun sont née au lendemain des nouvelles réformes de législatives sur la liberté d'association du début des années 90. Toutefois, les structures fédératives des organisations paysannes restent peu nombreuses et les producteurs à la base et ne sont pas toujours convaincus de la pertinence de leurs rôle et fonction.

Au plan économique, les paysans à la base sont généralement réticents à confier la négociation des modalités de vente de leurs produits aux structures faitières puisqu'ils n'ont pas le contrôle sur les responsables ; de même l'information sur les prix n'est pas toujours accessible à la base et les modalités de sécurisation et de redistribution des fonds issus des ventes ne sont pas souvent claires.

Au plan social, la participation des organisations de base aux structures faitières est coûteuse sur les plans financier et temporel alors que les retombées sont généralement lentes à venir. De plus, les responsables sont peu ou pas préparés à soutenir les débats dans la négociation avec les autres acteurs et partenaires par manque d'information et de connaissance sur certains sujets traités. C'est ce qui explique la raison pour laquelle plusieurs responsables d'organisations paysannes sont souvent amenés à s'accrocher à des organismes d'appui qui leur apportent du conseil et, peu à peu s'approprient les idées de ces derniers, tout en se déconnectant de leur base paysanne.

En ce qui concerne la gestion interne des organisations paysannes, les responsables jouent un rôle essentiel dans la définition des objectifs des groupes et dans la mobilisation des membres pour la mise en œuvre des actions collectives. L'on remarque à cet effet que les membres à la base développent des tendances marquées à se focaliser sur les actions à menées pour apporter des solutions à

leurs problèmes immédiats. Dans la majeure partie des cas, les responsables n'agissent pas de manière individuelle et isolée. Ils s'appuient sur les réseaux de relations qu'ils tissent dans leur milieu sur certains de leurs membres qui sont leurs conseillers. Dans cette perspective, il y'a évidence que le maintien de la position de leaders repose sur la capacité de ces derniers non seulement à être à l'écoute du groupe et à maintenir la confiance des membres mais aussi à les engager dans des actions collectives.

CHAPITRE VI - ANALYSE DES EXPERIENCES D'APPUI A LA PROFESSIONNALISATION DES ORGANISATIONS PAYSANNES AU CAMEROUN.

« Le développement est le passage d'une société d'un champ d'historicité à un autre. Il ne se réduit pas à la modernisation, à la croissance et la voie qu'il suit dépend des rapports de classes, des mécanismes politiques, du fonctionnement organisationnel de la société considérée et de ses rapports de domination ou de dépendance avec d'autres sociétés ».

Alain Touraine (1974).²⁰³

I – Introduction.

L'agriculture au Cameroun est pratiquée par une population aux revenus faibles, ne disposant pas très souvent du capital nécessaire lui permettant de s'engager dans des investissements compétitifs en rapport avec ledit secteur. La faible taille des organisations paysannes et le faible niveau d'activités qui y sont associés ne lui confèrent que des marges de manœuvre extrêmement limitées en termes de décision et de possibilités négociation sur les conditions de son développement. En effet, la satisfaction des besoins des membres des organisations paysannes porte davantage sur des domaines plus larges et plus étendus (éducation de base, formation technique, appropriation des moyens de production, transformation et commercialisation, etc.) que sur ceux devant être prioritairement couverts par les activités des organisations.

Dans cette optique, l'analyse des initiatives d'appui à la professionnalisation de l'agriculture au Cameroun, axée sur l'accompagnement des dynamiques d'organisation des producteurs, mises en place sous forme de projets avec le concours des financements de partenaires extérieurs, montre à suffisance que deux approches ont reçu la priorité des politiques publiques au cours des trois dernières

²⁰³ Alain Touraine. 1974. Pour la sociologie. Editions du Seuil. Paris. 243p.

décennies: l'approche par filière et l'approche territoriale.

(i) L'approche filière.

Il s'agit ici de systèmes de méthodes et d'outils de structuration du secteur agricole. Ces méthodes et outils s'appuient sur la notion de filière de production qui désigne l'ensemble de tout ou partie des agents, économiques, qui concourent directement à l'élaboration d'un produit final. L'approche filière retrace en effet la succession des opérations qui, depuis l'amont ou encore à partir d'une matière première (ou d'un produit intermédiaire) aboutit en aval, après plusieurs stades de transformation/valorisation, à un ou plusieurs produits finis au niveau du consommateur. Cette approche consacre la spécialisation des organisations de producteurs impliqués dans un secteur donné de l'activité économique, telle que portée par le produit en question (cacao, café, ananas, etc.), et dont il faut cependant repérer les contours pour en caractériser les aspects.

Le raisonnement consiste à identifier les flux de production ainsi que les opérations menées par les principaux acteurs impliqués dans un secteur d'activité donné pour finalement procéder à une analyse fonctionnelle. Il s'agit, d'une part, de suivre le produit en aval au travers des divers circuits de commercialisation et des stades de transformation et ce, jusqu'au consommateur final, et d'identifier ainsi en amont, l'organisation de la production, les principaux fournisseurs d'intrants et de services concourant à la production, d'autre part.

L'approche filière, telle qu'actuellement perçue est principalement orientée vers le raisonnement économique et la rentabilité. A ce titre, elle permet d'apprécier les gains et pertes potentiels ou réels des différents agents impliqués dans ce processus. Elle est donc de nature à permettre à cet effet une intégration verticale des producteurs par l'aval. Ainsi, l'organisation des producteurs pourrait-elle être perçue comme un instrument économique de négociation au service de ses membres. Dans ces conditions, il devrait s'agir de rééquilibrer les rapports de force dans le cadre du partage de la valeur ajoutée au sein des filières de production agricoles. L'approche filière implique donc une structuration verticale et une répartition des rôles et des fonctions entre les différents niveaux d'organisation au

sein de la filière (principe de subsidiarité). Dans le cadre des actions menées au sein des projets ASPPA, PPDR et DPGT²⁰⁴, cette approche a permis d'obtenir des résultats satisfaisants dans les filières traditionnelles d'exportation telles que le cacao, le café, le coton, ainsi que d'autres filières qualifiées d'émergentes et pour lesquelles les débouchés sont maîtrisés et connus (existence d'un marché organisé).

En tenant compte des considérations particulières plus haut consignées, il est possible d'affirmer que l'approche filière, en mettant un accent notable sur les aspects de "rentabilité économique / gain", et en cherchant à promouvoir une certaine forme de structuration verticale, pourrait être de nature à favoriser l'éloignement de l'agriculteur des centres de décision. Dans de telles conditions, l'organisation paysanne serait alors gérée davantage comme une entreprise plutôt que comme un lieu de développement, d'échange et de consolidation des initiatives paysannes. En général, il nous a été donné de constater que les agriculteurs engagés dans des organisations structurées en filières avaient tendance à vendre parfois tout ou partie de leur production hors du groupe lorsque des acheteurs externes offraient des prix opportunément plus compétitifs. Se justifiant de cette pratique considérée comme déloyale vis-à-vis de son organisation, un agriculteur déclare ceci : *« nous confions nos produits à la coopérative qui les vend et nous donne l'argent mais en réalité nous ne participons pas à la négociation du prix ; nous nous contentons de ce que nous dit le gérant et nous devons nous conformer aux normes établies. C'est en réalité le gérant qui prend les décisions à notre place »*. En effet, pour être performantes, les organisations paysannes structurées en filières ont toujours eu tendance à se constituer en fédérations dans le but d'augmenter leur poids économique et par conséquent leur pouvoir de négociation. La gestion économique d'une telle structure, dès lors guidée par la recherche de rentabilité peut pousser les organisations paysannes des filières à adopter des comportements marginaux sur les plans politique et social du groupe. Dans ces conditions, les décisions du conseil d'administration et des assemblées générales de nombreuses organisations paysannes auront intérêt à être ainsi orientées vers l'atteinte des performances techniques et économiques, susceptibles d'exclure certains

²⁰⁴ ASPPA : Appui aux Stratégies Paysannes et à la Professionnalisation de l'Agriculture (1996-1999) ; PPDR : Projet Pôle de développement Rural (Financement union Européenne) ; DPGT : Développement Paysannal et Gestion des Terroirs (1996 – 1999).

producteurs qui ne pourraient éventuellement pas suivre les exigences du groupe qu'ils avaient pourtant contribué à créer. Cette situation confirme notre **hypothèse n° 6** qui précise que : « *les organisations actuelles n'arrivent pas à induire des évolutions durables parce qu'elles privilégient la gestion des fonctions économiques au détriment des les fonctions politiques et sociales. En se structurant, les enjeux financiers deviennent plus importants et la logique d'entreprise prend le pas sur la logique de service aux producteurs. Ce sont en ce moment les outils administratifs et techniques qui décident et non les membres.*

(ii) L'approche territoriale.

Cette approche prend en compte les priorités et les savoir-faire régionaux. Elle s'appuie sur la proximité existant entre des OP d'une part, et, entre les OP et les instances en charge de les appuyer d'autre part. Elle prend en compte la pluriactivité de l'exploitant agricole et son rôle dans le développement de la localité.

Dans l'approche territoriale, les bénéficiaires étant proches des centres de décision, ils y participent activement et influencent directement leur fonctionnement. L'organisation structurée ne représente plus dans ce cas le passage obligé pour accéder aux appuis recherchés. Les OP peuvent ainsi développer à tous les niveaux des stratégies individuelles leur permettant d'accéder aux appuis, présenter et argumenter leurs dossiers, se faire représenter dans les instances qui décident de leur avenir par des leaders qu'ils connaissent et qu'ils ont choisis.

L'approche territoriale permet, au travers des projets individuels des groupes, de prendre en compte de manière globale l'exploitation multi-filière (« integrated farming system»). Cette vision globale de l'exploitation agricole est le corollaire de la reconnaissance de l'agriculteur en tant qu'opérateur économique. Ainsi l'agriculteur, membre d'une organisation paysanne, ne serait plus seulement un producteur « intégré » à une filière, mais un entrepreneur capable de rechercher constamment le meilleur équilibre possible entre ses moyens, son milieu naturel, ses besoins autarciques et le marché. L'organisation professionnelle agricole pourrait alors devenir l'instrument de développement privilégié susceptible d'adapter rapidement

l'exploitation à l'environnement, de raisonner les problèmes en commun, de s'affranchir partiellement des contraintes de l'aval et de l'amont des systèmes de production en filière intégrée. La fonction syndicale de l'organisation paysanne pourrait éventuellement se construire sur la base de ces considérations.

Les premiers programmes d'appui à la professionnalisation de l'agriculture, axés sur le développement de la compétitivité des filières agricoles et le renforcement de l'organisation et de la structuration des organisations paysannes au Cameroun, ont démarré vers 1995. Les programmes de professionnalisation ont connu des évolutions à la fois en terme d'approche et en terme de dispositif de mise en œuvre qu'il faut analyser en comprenant comment les producteurs ruraux ont ou n'ont pas réussi malgré les appuis consentis par les pouvoirs publics et susceptibles de jouer le rôle attendu d'eux dans les filières agricoles de même que dans les instances de définition et de mise en œuvre des politiques agricoles.

II – Professionnaliser l'agriculture par l'organisation et la structuration des filières agricoles.

a) Contexte et objectif des projets

Jusqu'en 2000 les programmes d'appui à la professionnalisation de l'agriculture avaient pour objectif principal la structuration des filières agricoles. C'est le cas des projets ASPPA « Appui aux Stratégies Paysannes et à la Professionnalisation de l'Agriculture » mis en œuvre de 1995 à 1998 dans la partie sud du Cameroun (Bassins de production cacao et café) et APOPC « Appui à la Professionnalisation des Organisations paysannes du Cameroun » exécuté de 1999 à 2002 dans la même partie du Pays. Un autre volet des programmes d'appui à la professionnalisation portait sur l'appui à l'organisation des producteurs de la zone cotonnière²⁰⁵. Nos analyses vont s'appuyer principalement sur l'ensemble des

²⁰⁵ Ce projet a été exécuté en deux phases (1994-1998) et (1998-2001) à travers la Société de Développement du coton (SODECOTON) dans la zone cotonnière du Nord Cameroun. La maîtrise d'ouvrage a été exercée par le Ministère de l'Agriculture (MINAGRI). Le programme comportait un volet relatif à la gestion de la fertilité des sols à travers la gestion des terroirs. **Le volet professionnalisation** visait particulièrement la structuration et l'augmentation des capacités des groupements cotonniers ainsi que l'émergence d'une instance représentative des producteurs de coton.

données collectées dans le cadre de la mise en œuvre des projets ASPPA et APOPC dans la partie Sud du Cameroun.

Les programmes de professionnalisation ont démarré dans un contexte de crise des filières cacao et café, caractérisé par la baisse des prix aux producteurs et le démantèlement des dispositifs d'encadrement de la commercialisation qui étaient supposés assurer un niveau minimum de prix satisfaisant pour les producteurs. Avec la libéralisation, les prix du cacao et des cafés ont été soumis directement aux fluctuations du marché international des matières premières. Ainsi, les prix «bord champ» initialement payés aux producteurs vont subir de fortes variations d'une localité à une autre et même d'un groupement de producteurs à un autre. Les producteurs obtiennent désormais les prix réels sans subir des prélèvements résultant des mécanismes de stabilisation mais du fait d'un manque d'organisation du marché et de la constitution d'un oligopsonne en aval²⁰⁶, les marges ne seront pas équitablement réparties et les planteurs vont recevoir un prix résiduel. Les collecteurs de produits, intermédiaires travaillant pour le compte des entreprises multinationales exportatrices des produits agricoles, vont proposer aux agriculteurs des prix peu incitatifs, arguant du prétexte que la qualité des produits «bord champ» ne serait pas bonne, dans la mesure où elle entraînerait une décote des produits marqués du label «Cameroun» sur les marchés. Mal informés et vivant dans une situation de précarité, les agriculteurs n'ont pour seul choix que d'accepter les prix ainsi offerts.

La libéralisation des filières agricoles va ainsi faire naître une catégorie d'acheteurs illégaux appelés «coxeurs » ou « Licensed Buyer Agents (LBA) » qui tiennent les producteurs en préfinançant certaines opérations de production. Les programmes de professionnalisation mis en place dans la partie Sud du Cameroun vont donc porter prioritairement sur l'organisation des filières cacao et café dans le but d'atténuer les effets de la crise et assurer un meilleur partage de la valeur ajoutée générée au sein de ces filières.

De manière plus précise, les projets mis en place avaient pour objectif « *d'accompagner l'émergence d'organisations de producteurs capables de prendre*

²⁰⁶ Trois sociétés à savoir Barry-Caillebaut, ADM et Cargill vont capter près de 90 % des volumes de cacao à l'export.

en charge des fonctions économiques au sein des filières motrices (cacao, café, maïs, riz, etc.) en améliorant le revenu des producteurs et en assurant leur représentation » (MINAGRI, 1998)²⁰⁷. Les interventions de ces deux projets, dont l'un était la continuité de l'autre, avaient pour but :

- d'aider les organisations paysannes à réaliser des opérations économiques concrètes génératrices de revenus (commercialisation, approvisionnement, acquisition d'équipement...) en leur apportant un savoir-faire organisationnel et méthodologique;
- de renforcer les capacités des responsables et des membres des organisations de compétences techniques pour gérer les activités de leur groupe ;
- d'accompagner les organisations concernées dans leur réflexion sur la structuration du mouvement professionnel et leur représentation au sein des filières grâce à l'information, la formation, et les échanges entre groupements.

b) Mode d'intervention

Répartir les fonctions entre différents niveaux par la subsidiarité

La logique d'intervention est basée sur une approche filière, elle-même indexée sur l'organisation des producteurs évoluant au niveau de chacun des bassins de production. Dans ce processus, la démarche préconisée a toujours consisté à favoriser la constitution des unions de groupements de producteurs à partir des structures de base, dans l'optique de favoriser la conduite et la prise en charge d'un certain nombre de fonctions telles que celles relatives aux aspects de commercialisation, d'approvisionnement en intrants, d'information et de gestion des partenariats. Dans la mesure où la logique de la structuration obéit au principe de subsidiarité, le point de départ de la stratégie de structuration a consisté à identifier l'ensemble des besoins des agriculteurs, de la production à la commercialisation et d'appuyer ainsi, les organisations de base dans l'évaluation de leur capacité à pouvoir les assurer. Dans ce cadre bien compris, la structuration est bâtie autour de la notion de l'efficacité dans la prise en charge des différentes fonctions de la filière

²⁰⁷ MINAGRI, 1998. Rapport d'activité du projet ASPPA.

et de la qualité des services fournis par les organisations de producteurs à leurs membres. C'est en réalité l'analyse économique et financière de la mise en œuvre de l'activité qui prévaut.

Le renforcement des capacités des producteurs : un passage obligé.

A travers les processus d'affectation / répartition des fonctions et rôles entre les différents niveaux d'organisation, l'on peut envisager une structuration des organisations de producteurs et par conséquent de la filière à l'échelle régionale et nationale. Pour ce faire, le projet va faire appel aux prestataires de service qui vont intervenir au sein des groupements par des formations techniques, ainsi que dans l'animation des séances de concertation et l'organisation de voyages d'échanges à la fois auprès des autres opérateurs pour comprendre le fonctionnement des différents segments de la filière et auprès d'autres organisations de producteurs pour valoriser les expériences acquises dans les situations similaires. En effet les organisations de producteurs se sont activement engagées dans la gestion de leurs fonctions nouvelles, ce qui implique le développement de nouvelles compétences et la mise en place de rapports d'un type nouveau entre les membres. Au-delà des principes de solidarité et de confiance, c'est une culture orientée vers la capacité de gestion des opérations techniques qu'il faut privilégier et faire acquérir.

A cet effet, certains producteurs agricoles déclaraient vis-à-vis des responsables du projet et des ONG : « *nous sommes à votre école, vous êtes nos professeurs dites-nous ce qu'il faut faire et nous allons nous mobiliser pour cela...* ». Si la nécessité d'acquérir de nouvelles connaissances et d'avoir une lecture plus pragmatique de l'environnement de la filière s'impose, certains organismes d'appui ne laissent parfois pas de marge de manœuvre aux producteurs pour valoriser leurs propres connaissances de la situation. Cette façon de procéder des projets de professionnalisation pose de manière plus globale la problématique des objectifs de l'aide au développement comme le souligne Pierre Jacquet (2004)²⁰⁸ s'accordant avec l'approche de l'économiste Amartya Sen : « *...l'objectif primordial de l'aide est de donner tout son sens à la liberté individuelle en dotant l'individu des capacités*

²⁰⁸ Pierre Jacquet ., 2004. L'efficacité de l'aide. *In la Lettre des économistes de l'AFD n°7. Septembre – Octobre 2004.* AFD.Paris.

nécessaires à l'expression de son choix). Ceci suggère que les modalités des institutions, l'apprentissage du marché, les approches pour la mise en œuvre des initiatives de développement devraient être laissées à l'appréciation et à l'appropriation des sociétés locales. Le fait d'apporter des solutions toutes faites aux populations bénéficiaires des appuis des projets contribue donc à développer des attitudes attentistes de la part des producteurs dont la conséquence est la mise en place des structures et des nouveaux modes de fonctionnement non seulement mal appropriés, mais aussi non appliqués par les producteurs. Cette situation nous conduit à nous interroger sur le rythme de progression ou de mise en œuvre des programmes d'appui à la professionnalisation qui, dès le départ ont ciblé leur critères de performance sans l'avis des bénéficiaires et déroulent leur stratégie sans se préoccuper du rythme d'appropriation des innovations apportées.

Approfondissant l'analyse des options stratégiques de l'aide au développement, la « Lettre des économistes de l'AFD » précisent que deux visions s'opposent et nourrissent la contradiction inhérente aux politiques d'aide aux pays en développement : *« la première privilégie les déterminants du développement et cherche à les mesurer pour, ensuite, en faire l'objet des conditionnalités et des incitations liées aux principes d'allocation de l'aide ; la seconde, plus holistique, considère que ces « déterminants » sont eux-mêmes issus du développement au lieu d'en être des « causes » et que le rôle de l'intervention extérieure doit se borner à faciliter l'émergence d'une dynamique autonome dont le séquençage n'est pas prédéterminé »*²⁰⁹. Le rôle des projets ne devrait-il pas se limiter à créer les conditions favorables à l'émergence des dynamiques autonomes appropriées par les communautés locales dont la séquence n'est pas forcément prédéterminée et à accompagner populations bénéficiaires en respectant leur rythme de progression?

Les fonctions d'animateur et d'opérateur technique

La méthode de travail basée sur la participation active des membres des groupements dans l'identification et la formulation des choix stratégiques à mettre en œuvre (approche participative), s'appuie sur les outils de gestion des projets

²⁰⁹ Pierre Jacquet. Op.cit.

(diagnostic, analyse des problèmes, planification, etc.) et constitue la référence méthodologique. L'outil animation a donc occupé une place prépondérante dans la méthode d'intervention des projets ASPPA.

Initialement, l'animation des groupements a été faite par des organismes d'appui qui appliquaient à cet effet et de manière rigoureuse, un canevas de conduite de réunion dont les résultats finaux étaient déterminés à l'avance : la mise en œuvre d'une telle stratégie qui a pour prétention de contribuer à l'atteinte des objectifs fixés par l'OP est restée toutefois externe et peu ou pas appropriée par les groupements de producteurs. En effet, à travers les fonctions d'animation, l'organisation paysanne est supposée trouver des solutions endogènes à ses problèmes et planifier leur mise en œuvre. Toutefois, dans le contexte des projets, ces solutions devraient être apportées dans des délais relativement courts. De ce point de vue, il devient évident que la capacité des agriculteurs à les mettre en œuvre a été surévaluée au moment de la conception des projets. En tout état de cause, et dans ce cas particulier, il nous a fréquemment été donné de voir certains producteurs, non seulement étonnés des résultats auxquels ils étaient parvenus, mais aussi de remettre en cause les conclusions des concertations auxquelles ils avaient pris part. Un tel constat confirme **l'hypothèse n°3** selon laquelle « *La professionnalisation vue sous l'angle collectif surévalue la capacité des populations endogènes à inventer des innovations endogènes et à s'adapter face à un environnement très instable. Finalement tous les espoirs sont mis sur le développement de l'organisation paysanne qui apparaît comme la finalité de l'action des projets de développement* ». Dans un tel contexte, le principe de la participation qui voudrait que les populations soient au centre de leur développement comme bénéficiaires et acteurs est simplement ignoré.

En réponse à cette préoccupation, le Projet ASPPA s'était engagé à promouvoir le renforcement des capacités des animateurs paysans désignés par les groupements eux-mêmes. Dans cette perspective, ceux parmi les animateurs qui devaient recevoir une formation initiale en rapport avec un ou plusieurs aspects pertinents de leurs structures, étaient par la suite chargés de préparer et de conduire des réunions de concertation au sein de leurs organisations respectives. Ainsi, l'exercice de la fonction d'animateur présentait-il la particularité de conférer aux concernés une position privilégiée dans l'organisation. Ce faisant, étant au centre des processus de

prise de décision et de l'information, mais n'ayant pas de manière statutaire une place au sein de l'organisation des groupements, la position de nombreux animateurs a dès lors commencé à susciter des conflits ; d'un côté, certains responsables paysans accusaient les animateurs de manipuler le sens des débats, alors que dans l'autre sens, appuyée et soutenue par les projets, une frange importante d'animateurs s'est vue parfois marginalisée et perçue comme faisant partie des agents des projets, perdant ainsi la confiance du groupe. Dans le même ordre d'idées, certains animateurs après avoir été formés, ont simplement quitté les organisations de producteurs pour travailler au sein des ONG qui leur servaient une bien meilleure rémunération. A partir de ces différents échecs, il devient raisonnable de s'interroger sur la pertinence et la place de la fonction d'animation qui est supposée améliorer la dynamique et le dialogue interne au sein des organisations paysannes.

Sur la base de ce qui précède, il est possible d'affirmer que les organisations de producteurs présentent des différences importantes en matière de dynamique interne, liées non seulement à leur histoire à la qualité de leurs responsables et membres mais aussi aux multiples milieux socioculturels dans lesquels elles se sont constituées. L'exploitation des rapports d'activités des projets ASPPA et APOPC montre que dans les zones où les groupements avaient une expérience dans des activités en rapport avec l'action collective, lesdits groupements ont facilement intégré la fonction d'animation. Ce cas de figure a régulièrement été observé dans les bassins de production de cacao et de café situés dans les régions du Centre et de l'Ouest (actions des structures étatiques SODECAO et des coopératives UCCAO). Ainsi, au lieu de créer des postes de responsabilité spécifiques, les groupements ont associé cette fonction à la maîtrise d'un thème technique particulier en rapport soit avec les aspects de production (techniques culturales, connaissance sur les maladies), ou encore ceux liés aux facettes multiples des stratégies de commercialisation ou de marché (contrôle de qualité et négociation des prix). De fait, les animateurs appelés opérateurs techniques spécialisés étaient davantage intégrés au sein des groupements et acceptés comme tels. Ainsi, la maturité des groupes et l'arrimage de la fonction d'animateur à une compétence technique reconnue a pu permettre sa valorisation au sein de l'organisation paysanne. En outre, la maturité des groupes, couplées à leurs expériences passées dans la gestion technique des

activités de la filière a pu leur permettre de valoriser les opérations d'accompagnement de projets. Ces ensembles de constat sont confortés par les données des rapports de clôture des projets ASPPA et APOPC qui montrent qu'un animateur sur deux formés n'avait pas été intégré comme tel dans son organisation. Les organisations paysannes se sont réappropriés la fonction animation, l'on transformé et l'on intégré ou rejeté en fonction de leur situation particulière et la nature de leur activités. Dans cette perspective, l'analyse de la conduite de la fonction d'animation au sein des organisations paysannes enquêtées permet de les classer en deux catégories bien distinctes.

La première catégorie concerne les organisations paysannes dont les comités techniques chargés d'assurer des fonctions précises avaient déjà été mis en place avant l'arrivée du projet. Dans ce cas, il a été possible de noter une véritable synergie entre les responsables politiques des groupes et les animateurs introduits par les projets. Ces animateurs ont été adoptés par les groupes mais leur mission ont été revue pour lui donner un sens plus pratique, lié aux fonctions techniques des groupes. Les conditions de cette réussite ont été identifiées et semblent être en corrélation avec les points particuliers suivants:

- Les organisations paysannes concernées évoluent dans des zones désenclavées, à proximité des grands centres urbains et généralement traversées par de grands axes routiers. Les membres des groupements sont relativement plus jeunes (moins de 40 ans en moyenne) et leur niveau d'éducation est relativement plus élevé (au moins le BEPC pour la plupart). On remarque ainsi que l'âge, l'éducation des agriculteurs et la situation d'enclavement des groupes prédisposent les responsables de nombreuses organisations paysannes, à comprendre l'importance du rôle des animateurs associés à des fonctions techniques. C'est pourquoi cette catégorie d'organisations paysanne a pu intégrer et adapter de nouveaux modes de fonctionnement, favorisant ainsi le partage et la répartition des rôles dans la gestion collective de l'organisation.
- L'expérience de l'organisation paysanne peut être de nature à conditionner largement l'acceptation ou non de nouvelles fonctions au sein du

groupement. On remarque à cet effet que la majeure partie des organisations paysannes les plus favorables à la création des postes techniques au sein de leurs structures respectives sont celles qui fonctionnent depuis au moins 5 ans. Le maintien de ces opérateurs dits techniques suppose que les organisations concernées mènent des activités économiques et ont pu « mettre en place une politique de rémunération de ces responsables ». Dans le cas d'espèce, les fonds destinés à cet effet proviennent essentiellement des cotisations et des prélèvements sur les ventes (cas des organisations des filières cacao). En effet, les équipes d'opérateurs, animateurs techniques des groupements représentent une charge non négligeable pour les organisations paysannes en termes de matériel, transport, nourriture, hébergement et manque à gagner. Face à une telle situation, les groupements devraient donc justifier d'un niveau d'activité suffisamment important leur permettant de maintenir ces postes. En contrepartie les groupements sont très exigeants sur la qualité du travail de ces opérateurs techniques.

- Le fonctionnement démocratique des groupes concernés a du privilégier l'insertion d'un certain nombre de critères normatifs ayant eu pour effet de permettre dès le départ, la fixation des règles du jeu pour la communauté de ses membres et de définir par la même occasion, les prérogatives de chaque responsable formellement établi. En outre, lorsque le groupe est géré de manière collégiale, il assure lui-même le contre-pouvoir vis-à-vis des responsables évitant ou minimisant ainsi, les tensions multiples très souvent dues aux luttes de leadership et de pouvoir. Le rôle de l'animateur ou de l'opérateur technique devient donc clair ainsi que le précise un membre d'organisation paysanne : *« c'est une personne qui initie la réflexion au niveau du groupe ou celui qui fait réfléchir le groupe sur une question technique spécifique. Il doit avoir une bonne connaissance de son sujet pour apporter des clarifications nécessaires au groupe mais il ne doit pas directement être impliqué dans la décision, il doit simplement conduire les débats en apportant les informations nécessaires. Il va ensuite suivre la mise en œuvre de la décision qui concerne son domaine technique »*.

La seconde catégorie concerne les organisations n'ayant absolument pas réussi à valoriser les animateurs formés. Il s'agit ici d'organisations pour lesquelles les structures de base sont fonctionnelles mais dont le niveau d'activité ne permet pas encore de prendre en charge les opérateurs techniques spécialisés. De telles structures qui peuvent être considérées, soit comme des organisations paysannes juvéniles ayant pour la plupart moins de 3 ans d'existence, soit comme des regroupements socio professionnels à volume d'activité relativement réduit en raison de la faiblesse et/ou de la quasi inexistence des relations de confiance entre les membres et les élus paysans, sont généralement dépourvues de budget de fonctionnement. En outre, au sein desdites structures, les détournements des ressources de l'organisation sont fréquents et par conséquent, leurs membres présentent des tendances marquées à confier tout ou partie de leur production au groupe. Pour l'essentiel, les conflits observés ont souvent résulté de la résultante d'une cohabitation conflictuelle entre les animateurs plus jeunes, imbus de leur formation, désireux d'apporter rapidement des changements et, les élus paysans, plus âgés, réticents à l'idée de perdre leur pouvoir de décision du fait de l'action des animateurs au sein du groupe. L'intervention des projets ASPPA et APOPC au bénéfice de ces jeunes unions, déroulant une démarche préétablie et des arguments moralisateurs a souvent contribué à créer la distance entre les membres conduisant parfois à la scission du groupe. En général, après la scission, la fraction du groupe conduite par les premiers responsables politiques qui disposent plus de soutien à la base mais qui sont considérés comme de « mauvais élèves » par les projets est celle qui subsiste. Les jeunes animateurs sont parfois obligés de quitter le village ou de rejoindre le groupe initial.

En tout état de cause, malgré un taux de perte relativement important estimé au moins au tiers, l'expérience des projets ASPPA et APOPC montre que les animateurs des groupements peuvent jouer un rôle essentiel dans la gestion technique des activités économiques de leur groupe à condition qu'il soient acceptés et que le processus d'introduction de cette fonction au sein des groupes existants soient suffisamment participatif et flexible pour s'adapter aux choix stratégiques des leaders paysans en place et n'apparaissent pas comme une manœuvre des projets de mettre en place au sein des organisations paysannes des équipes dirigeantes acquises à leur volonté.

Un partenariat tripartite

La mise en œuvre des projets ASPPA et APOPC a été bâtie sur un partenariat tripartite entre la cellule du projet, les organisations paysannes bénéficiaires et les organismes d'appui.

La cellule de projet avait pour mission l'accompagnement d'actions initiées et conduites par des organisations paysannes, en mobilisant les compétences des acteurs de la société civile qui lui paraissaient les plus adaptés (O.N.G., bureaux d'études ou opérateurs privés). Elle menait à cet effet des actions de conception méthodologique, de planification du déroulement, d'accompagnement et de contrôle des opérations. Elle disposait pour ce faire d'une équipe légère de six cadres et déléguait la mise en œuvre desdites actions aux organismes d'appui.

En général, l'appui apporté aux organisations paysannes²¹⁰ a consisté essentiellement à :

- la réalisation des « formations » qui sont des sessions ponctuelles d'un à dix jours, où deux formateurs abordent avec une trentaine de producteurs un thème précis (réparation des appareils de traitement, organisation de la lutte phytosanitaire, organisation de la comptabilité au sein du groupe, etc.).
- l'accompagnement des producteurs dans l'identification, la formulation et la mise en œuvre de leurs projets. Ce sont des opérations d'appui conseil qui s'inscrivent dans la durée. De telles opérations ont toujours été destinées aux organisations paysannes les plus dynamiques et disposant de compétences reconnues²¹¹.

²¹⁰ Les organisations paysannes bénéficiaires étaient au nombre de 169 unions de GIC (ou coopératives) et d'environ 1000 GIC représentant plus de 23 000 producteurs.

²¹¹ L'accompagnement des organisations paysannes nécessitant une certaine maturité, une capacité d'anticipation, d'adaptation et de remise en cause de la part des organismes d'appui, bon nombre d'entre eux ne disposant pas de compétence réelle dans le domaine du conseil et de la formation, ceci a entraîné l'obtention de résultats très variables suivant la qualité des intervenants.

Tableau 11: Type d'intervention du projet APOPC

Activités du projet	Type d'opérations		
	Formations	Accompagnements	Etudes
Renforcer l'organisation et créer une dynamique interne	- d'animateurs paysans - de communicateurs	- des animateurs formés	- Diagnostic organisationnel et technique des OP.
Appuyer la réalisation d'opérations économiques rentables		- de micro-projets à vocation économique	de filières
Mettre en place les fonctions techniques et économiques	- des agents des brigades phytosanitaires et des commissions de marchés - des responsables en planification et gestion opérationnelle		
Promouvoir la représentation des organisations paysannes.	- des responsables sur le fonctionnement de la filière	- des comités de suivi de bassin dans la défense des intérêts des producteurs face aux opérateurs commerciaux et à l'Etat	
Formaliser les structures de représentation et appuyer leur fonctionnement		- de restructuration des organisations existantes - de fédération en création.	
Appuyer la mise en place d'un système de gestion et de mobilisation des fonds propres	- des responsables en gestion comptable		

Source : Compilé à partir des rapports d'activité du projet APOPC.

Grâce à son insertion au sein des instances stratégiques du Ministère de l'agriculture, le projet a pu permettre à l'Etat d'afficher réellement sa volonté de faire des organisations professionnelles agricoles « la clef de voûte du développement rural » (MINADER, 2005)²¹²; cette volonté a été concrétisée par la création sur le plan institutionnel, et au sein de l'organigramme du MINADER, de la Cellule de Promotion de l'Organisation Professionnelle Agricole. Toutefois, cette nouvelle structure institutionnelle a eu pendant longtemps du mal à s'intégrer dans le dispositif

²¹²Op.cit..

administratif en place puisque ses principaux responsables et ses activités, issus du projet de professionnalisation en place, étaient perçus comme des tentatives des bailleurs de fonds à contrôler de l'intérieur l'administration et les organisations paysannes.

c) La prise en charge des fonctions économiques

Administration et gestion des organisations paysannes.

De nombreux appuis et formations ont été dispensés aux organisations paysannes pour les aider à mettre en place des outils pour une gestion plus rigoureuse et professionnelle de leurs activités. L'établissement de la transparence dans la gestion est censé établir la nécessaire confiance devant prévaloir entre les différents membres à la base et leur permettre ainsi de gérer sur les plans matériels et financiers, l'entreprise des services mis en place, à savoir leur organisation de producteurs. Le constat que l'on peut en faire est que les facteurs les plus limitants, à l'évolution des organisations paysannes concernent la gestion administrative et financière. De manière générale, une grande majorité des organisations paysannes n'a pas encore pris l'habitude de conserver par écrit les résultats de leurs activités et les responsables sont loin d'avoir développé les automatismes nécessaires à la mise en place d'une gestion entrepreneuriale de leurs organisations.

L'analyse des résultats obtenus sur les interventions des projets ASPPA et APOPC fait observer que la notion de professionnalisation porte une attention particulière sur la transparence du système de gestion administrative et financière des organisations paysannes, condition nécessaire à l'établissement de la confiance entre les membres et les dirigeants. Parmi les outils mis en place au sein des groupements, on note principalement : les registres d'adhésion et de cotisation pour le suivi des membres²¹³, les registres de procès-verbaux pour le suivi des réunions et les assemblées générales, les journaux de vente pour suivre les marchés, et les

²¹³ Bien que l'article 52, alinéa (3) de la loi N°92/006 relative aux coopératives et aux groupes d'initiatives communes stipule que « les responsables doivent tenir à jour un registre des membres et les comptes des contributions individuelles au patrimoine dudit groupe », on constate que la plupart des groupements n'ont pas de registre des membres.

journaux de caisse pour le suivi de la trésorerie. Toutefois, certains responsables ont continué à maintenir dans l'ombre certaines opérations qui leur procuraient des gains²¹⁴. Ce dernier constat peut apparaître comme une juste compensation pour les services rendus à leur organisation, en particulier dans des situations où le budget de la structure ne paraît pas assez suffisant pour récompenser les efforts consentis par les responsables.

La question de rémunération des responsables s'est ainsi posée mais les projets n'ont pas voulu porter une attention particulière à cette question. En conséquence, en raison de nombreuses situations de mal-gérance souvent observées au sein de nombreuses organisations de producteurs, certains membres sont devenus de plus en plus réticents à contribuer au fonctionnement ou à la réalisation des activités collectives du groupe.

En dépit de l'existence des projets plus haut-mentionnés et de leur cortège d'interventions en faveur des organisations des producteurs, la quasi-totalité des responsables paysans n'a pas tiré avantage des actions en renforcement des capacités souvent déployées en leur faveur. A titre illustratif, il nous a été donné de constater que la majeure partie des leaders d'OP ne procèdent que très rarement aux analyses prévisionnelles préalablement au démarrage effectif de leurs activités professionnelles, inversement, des bilans répercutant des réalisations liées aux activités de leurs organisations sont difficilement présentés en fin d'exercice, en dépit des cas de restitutions des résultats de campagne ponctuellement faits aux membres en assemblée générale. Les 2/3 des GIC, et la moitié des unions réalisent ces bilans de campagne sans présenter des chiffres de suivi comptable, ce qui fait que les budgets et les comptes d'exploitation ne sont pas présentés, malgré l'intervention des projets. On peut toutefois s'interroger sur la compétence de certains responsables à organiser et à produire les données financières du groupe. Cette fonction pourrait être confiée à des prestataires externes à condition que le groupe dispose des moyens propres pour payer ce service.

²¹⁴ En particulier lors des ventes groupées et lors de l'acquisition de matériel subventionné.

La gestion prévisionnelle n'est pas possible si les membres ne paient pas leur cotisation. Dans la plupart des cas, de nombreuses organisations paysannes se plaignent de la faible mobilisation des groupes de base dans les activités des structures faitières dont ils sont membres. En effet, l'on a pu remarquer que dans les filières vivrières en particulier, les avantages liés aux actions groupées ne sont pas facilement répercutés aux membres. Dans certains cas, de nombreux agriculteurs sont toujours en attente de voir les gains monétaires concrets que pourrait leur procurer l'appartenance à un groupement, en particulier dans l'Ouest du Cameroun, dans le cadre bien précis des filières café et maïs. Dans la filière café l'intérêt des ventes groupées réside dans le gain des poids des sacs vendus aux groupements plutôt qu'aux acheteurs indépendants couramment appelés « coxeurs » (différence non négligeable, environ 20 FCFA par kg décortiqué, mais pas évidente à prendre en compte par les planteurs).

Dans une situation de concurrence, il est bien établi que c'est le prix obtenu qui motive les adhérents à livrer ou non leurs produits à l'organisation paysanne. Aussi, les responsables devraient-ils pouvoir justifier de l'utilisation des frais d'adhésion et des cotisations qu'ils prélèvent. En effet, les ressources des OP se limitant aux prélèvements lors des ventes collectives, les cotisations et nouvelles adhésions, les amendes ou la vente des fruits des champs communautaires, les membres attendent très souvent que les services qui leur sont rendus soient à la hauteur des cotisations faites.

Dans ce cas particulier, les rapports des projets montrent que 70% des membres et des groupes de base ne se sont pas acquittés de leurs cotisations auprès de la structure faitière dans les cas spécifiques où le système d'amende n'est pas fonctionnel. La conséquence majeure dans ce cas de figure est la très faible importance des fonds de fonctionnement des différents comités techniques des OP, limitant ainsi les actions liées aux activités de sensibilisation, de recherche d'information, d'achat de petits matériels ainsi que les déplacements des leaders. Ainsi, le manque de ressources financières pourrait-il être de nature à handicaper gravement le développement des organisations partenaires. Bien que la plupart ait des compétences requises pour fournir de plus amples services à leurs membres, de

nombreuses organisations paysannes se bornent généralement à mettre sur pied une activité minimale facilement justifiable aux membres.

Mise en œuvre des fonctions techniques.

Au cours de leurs périodes respectives d'activité, Les projets ASPPA et APOPC ont chacun investi dans la formation technique des responsables paysans, notamment sur des aspects multiples en rapport avec la prise en charge des fonctions d'approvisionnement en intrants, la lutte phytosanitaire et la commercialisation. Dans des filières structurées au sein desquelles il existait déjà un marché formel (cacao et café), l'on a pu remarquer que préalablement à l'arrivée de ces projets de professionnalisation, les producteurs avaient déjà des compétences dans les domaines aussi variés que la lutte phytosanitaire par le traitement des plantations, la réparation des machines de traitement, et la contrôle de qualité. En privilégiant des stratégies d'actions groupées, il pourrait leur être plus facile d'intégrer ces fonctions au sein de leurs organisations. Cependant le rôle des opérateurs techniques n'est pas aisé. En effet, la transmission des savoirs à des adultes ruraux nécessitent des compétences particulières que ne possèdent pas toujours les agriculteurs au terme des formations techniques reçues. Les opérateurs formés se heurtent très souvent à l'incompréhension des autres agriculteurs et ne disposent pas de la patience et du temps nécessaires pour faire adopter les nouvelles méthodes qu'ils proposent. Outre les problèmes d'absence de moyens de transport pour couvrir l'ensemble des groupes de base et de rétribution financière, le problème majeur demeure la difficulté pour les paysans formés à se faire écouter et à valoriser leur savoir auprès des autres agriculteurs. Les agriculteurs interrogés rattachent ce problème au niveau d'éducation des membres, au fait que les membres plus âgés considèrent les opérateurs comme des « enfants », à la réticence et la méfiance des agriculteurs face à un savoir nouveau.

L'approvisionnement en fongicides, insecticides, herbicides et le traitement des plantations a pâti des effets de la libéralisation. En effet, les prix peu incitatifs de nombreuses spéculations ont conduit un grand nombre de producteurs à réduire les traitements au sein des plantations. En général, les approvisionnements collectifs restent faibles en comparaison aux surfaces exploitées car les producteurs ne

disposent pas de moyens pour l'achat de matériel de traitement et les projets de professionnalisation n'ont pas prévu ce type d'appui. La mise en place au sein de chaque organisation, d'unités spécialisées dans le traitement phytosanitaire²¹⁵ a nécessité un travail d'inventaire et d'évaluation de l'importance des vergers, de développement de compétences pour organiser les traitements et de moyens pour l'acquisition des équipements. En plus de la formation, il a été nécessaire pour l'organisation de mobiliser des moyens financiers pour l'acquisition du matériel de lutte et mettre en place des infrastructures de stockage des produits de traitement. En général, les projets de professionnalisation ont limité leurs appuis sur le renforcement des capacités par la formation et l'animation et n'ont pas prévu de moyens pour soutenir les besoins en investissement des organisations paysannes. Cette situation constitue donc un handicap pour leur intervention puisque l'engouement et la mobilisation suscités par l'animation ne se traduit pas toujours en investissement concrets par le groupe. Faute de ressources, les paysans à la base ont tendance à se démobiliser, voir se décourager.

Sur un autre plan, la commercialisation collective peut être perçue comme l'une des activités phares des organisations paysannes, particulièrement dans la filière cacao. Cette fonction a été, pendant toute les durées de vie des projets ASPPA et APOPC, un des axes de renforcement privilégiés, parallèlement aux appuis au conditionnement des fèves, à l'approvisionnement collectif en intrants agricoles et au traitement des plantations. L'appui à la prise en charge de cette fonction a été axé sur l'acquisition de compétences en matière d'organisation des marchés, de négociation et de vente du cacao et a porté sur les aspects principaux ci-après :

- Formation des agents des commissions de marchés responsables de la fixation des calendriers de marché, d'organiser la collecte du produit, de réaliser éventuellement des vente aux enchères et des contrats de vente, de rechercher l'information sur les prix et de négocier la vente du cacao ;
- Formation des opérateurs « qualité » chargés d'apprécier la qualité du cacao (comptage des défauts, mesure de l'humidité et détermination du grade).

²¹⁵ Ces unités spécialisées sont connus sous le nom de « brigade phytosanitaire ».

- Formation des prospecteurs de marchés chargés d'expliquer aux groupes le fonctionnement du commerce international du cacao et l'intérêt de la vente groupée et de la qualité ainsi que le rôle de l'interprofession dans la médiation entre opérateurs en conflit.
- Organisation des rencontres avec les opérateurs en aval de la filière (exportateurs, usiniers, représentants de l'interprofession) pour éclairer les producteurs sur les transactions commerciales à l'aval de la filière, identifier les différents intervenants y compris sur les marchés extérieurs, analyser les différents niveaux de charges de la filière, les principaux textes de loi régissant le commerce du cacao, et mieux comprendre les mécanismes de formation des prix et les causes de variation des cours.
- Echange entre paysans sur le thème de la commercialisation collective pour partager les expériences concrètes en matière d'organisation de la collecte, de groupage, et de vente.
- Diffusion de l'information sur les prix et le fonctionnement de la filière à la radio pour faciliter les négociations commerciales.

Le constat que nous avons fait de l'analyse de l'évolution de la commercialisation collective est reflété par l'augmentation du volume des quantités de cacao drainées par les commissions de marchés. Cette augmentation pourrait provenir non seulement de l'augmentation du volume des quantités de cacao que chaque membre peut éventuellement vendre au travers de l'organisation, mais aussi de l'accroissement du nombre de membres. Ces ensembles d'observations semblent suggérer une évolution positive, puisqu'elles semblent démontrer l'amélioration de la dynamique collective et de la confiance entre les membres du groupe.

La source principale des revenus des organisations paysannes étant le prélèvement obligatoire lors des ventes groupées, les groupes ont souvent mis en place dans de telles circonstances, un dispositif leur permettant de limiter les ventes hors groupement qui très souvent, représentent près de la moitié du cacao produit par les producteurs et constitue un important manque à gagner. Cette pratique s'expliquerait

principalement par l'absence d'un climat de confiance d'une part, entre les membres et les responsables et d'autre part, entre les organisations paysannes et un système de commercialisation non sécurisé, basé sur les manipulations de l'argent liquide (risque de vols ou d'attaques), ce qui pourrait éventuellement contribuer à limiter leur budget de fonctionnement. C'est la raison pour laquelle les agriculteurs ont toujours eu à exiger dans la plupart des cas que les opérations de vente soient publiques et se fassent dans leur siège social avec paiement dès l'enlèvement du produit et redistribution immédiate aux planteurs des sommes dues aux producteurs.

Face à ces difficultés et risques, continuer à convaincre les membres de l'avantage de la vente groupée devrait rester la priorité des organisations paysannes. En effet, les impératifs monétaires des petits planteurs sont difficilement résolus par leurs organisations qui ont peu ou pas d'accès aux crédits des banques et voient leurs initiatives d'organisation freinées par des acheteurs indépendants qui innovent en offrant des crédits aux agriculteurs. La solution requise par les agriculteurs orientée vers le préfinancement des campagnes de production, notamment par l'accès des organisations paysannes à des fonds spéciaux nécessaires pour le paiement des avances aux agriculteurs dès les premières récoltes, a pu permettre à ces derniers de faire face aux impératifs de scolarisation et de maladie ; une telle initiative a ainsi pu permettre d'aider à stocker les productions et à différer les ventes lorsque les prix paraissaient plus avantageux. Cette stratégie bien connue des projets n'est malheureusement pas couverte par des appuis disponibles. Les raisons avancées étant que les préfinancements préconisés pourraient non seulement induire des coûts financiers supplémentaires, mais aussi et des risques associés, qui pourraient très souvent être difficiles à gérer par les organisations paysannes dans le cadre d'un tel contexte.

Dans cette perspective, la seule alternative viable pour les producteurs devrait consister à augmenter les volumes commercialisés de manière à accroître les niveaux de prélèvement et de disposer ainsi des revenus nécessaires susceptibles de leur permettre de fournir des avances aux producteurs. Dans de telles conditions, l'intérêt des producteurs pour les ventes groupées quant à lui devrait alors être conditionné par la « différence entre les prix obtenus lors des ventes groupées et les prix fournis par les opérateurs aux producteurs isolés ». Cet indicateur somme toute

ne devra pas être considéré de manière absolue, car la vente collective génère forcément un coût dont il faudra tenir compte. En effet, Il devra être nécessaire d'amortir les balances et le matériel de contrôle qualité, payer le transport des prospecteurs de marchés, du superviseur au niveau de l'union. En outre, pour chaque séance de marché, il faudra songer à donner des primes aux superviseurs des marchés, aux peseurs et aux manutentionnaires des groupements qui interviennent la veille du marché pour la pré-pesée et le jour du marché pour gérer l'ensemble des opérations de vente. On devrait également prendre en compte les charges de fonctionnement des bureaux exécutifs des groupements paysans ainsi que les frais de stockage dans l'éventualité des ventes différées du produit. C'est après avoir défalqué tous ces éléments que le groupement peut formellement justifier sur le plan financier l'intérêt de l'action collective. Ainsi, certaines organisations enquêtées ont pu déclarer qu'en 2010, la vente groupée a assuré un gain d'environ 64/75 FCFA / kilogramme de cacao vendu par rapport aux vente isolées, une fois les charges d'organisation déduites.

En tout état de cause, il est possible d'admettre que la réussite des ventes groupées de même que le niveau de prix obtenu pourrait être fonction de l'importance des volumes mobilisés. Toutefois, la centralisation de l'information sur les quantités de chaque marché devrait nécessiter une capacité d'organisation et de communication que les groupements sont supposés acquérir. De plus l'accès à l'information sur les prix pourrait plus tard permettre aux producteurs de mieux se préparer aux processus de négociation commerciale. En revanche, la situation oligopolistique en aval de la filière cacao pourrait être de nature à offrir des marges de manœuvre réduites aux producteurs pour continuer à agir sur les prix²¹⁶.

Paradoxalement, l'organisation des ventes groupées dans les filières de produits vivriers comme le maïs ne semble pas présenter le même succès que dans la filière cacao. En effet, l'analyse des expériences des organisations paysannes semble démontrer que les prix sur les marchés locaux peuvent être supérieurs à ceux des grands centres de consommation selon les périodes de l'année, en raison des

²¹⁶ La limitation de la filière à l'exportation à 3 grands groupes internationaux et le risque de cartellisation entre eux constitue un réel danger, en supprimant de facto toute concurrence et en permettant ainsi à terme d'imposer des prix d'achat bord champ à leur convenance.

habitudes de consommation associées à ces zones. Ainsi, avant toute opération de vente groupée, l'analyse de sa rentabilité est-elle indispensable. Elle nécessite au préalable une évaluation des coûts de production, une connaissance des prix locaux et urbains, et une capacité à budgétiser les opérations y afférentes. Or la tenue des comptes au niveau des exploitations agricoles est quasi-inexistante et il n'existe pas de dispositif de diffusion de l'information sur les prix. Plusieurs projets mis en place ces dernières années ont pris en compte la création de composantes chargées spécifiquement d'accompagner la mise en place de systèmes d'informations sur les prix. En effet l'agriculture vivrière et familiale représente aujourd'hui près de 90% de la production agricole constituant le principal secteur dont dépend la survie des populations rurales. La capacité de l'agriculture vivrière à se maintenir face à la concurrence des produits de substitution importés dépendra de la viabilité des exploitations basée essentiellement sur les conditions d'accès au marché, l'accroissement du potentiel de productivité de la terre et du travail (Beaujeu et al. 2011)²¹⁷. La situation d'absence d'information sur le marché pourrait expliquer la raison pour laquelle la plupart des tentatives de ventes groupées par les organisations paysannes dans les grands centres de consommation s'est soldée par des échecs, souvent parce qu'elles n'ont pas atteint le niveau d'organisation et de négociation suffisant leur permettant d'acheminer elles-mêmes le produit. Dans de telles conditions, il est possible d'affirmer que la collecte et le transport devraient être considérés comme des métiers pour lesquels des organisations paysannes ne disposeraient pas encore des compétences nécessaires. En toute hypothèse, il pourrait également être argué que la professionnalisation de l'agriculture devrait supposer une bonne segmentation des métiers dans la chaîne des valeurs du produit. Aussi, penser que les producteurs se transformeraient en spécialistes de toutes les fonctions nous semble fort utopique. En effet, les OP sont difficilement compétitives face aux professionnels de la collecte (appelés « bayam sellam ») et du négoce (grossistes), qui ont su rationaliser leurs charges en se ménageant des marges raisonnables²¹⁸. L'étape préalable pour les organisations paysannes étant la

²¹⁷ Beaujeu, R., Jolie, M. Sempere, J.F., Uhder, C., 2011. Transition démographique et emploi en Afrique subsaharienne : comment remettre l'emploi au cœur de la politique de développement. In *collection A Savoir n°5 Avril 2011*. AFD. Paris.

²¹⁸ Une enquête menée en mai 2002 par le projet APOPC auprès de ces opérateurs révèle que pour un acheminement de Balamba (Mbam-et-Inoubou) à Yaoundé d'un sac de maïs grain sec, des frais de collecte et d'acheminement de 800 Fcfa par sac et une marge du même ordre, pour un sac payé au producteur entre 7000

recherche de partenariats de proximité basés sur une relation de confiance, une telle attitude peut être de nature à leur permettre de développer au fur et à mesure, et de manière coordonnée, leur dispositif de groupage.

III - Structuration du mouvement professionnel et représentation au sein des filières

a) De la représentation nationale des producteurs dans les filières.

Un des messages forts des projets ASPPA et APOPC a été de dire aux groupements de producteurs isolés de se regrouper au sein de bassins (petites zones géographiques homogènes) pour échanger des expériences et se concerter au sujet de problèmes communs au sein d'une même filière.

Le projet ASPPA a accompagné la mise en place des Comités de bassins et a appuyé leur fonctionnement par la formation de leurs responsables, et par l'appui à leur institutionnalisation quand ils le souhaitaient.

Les Comités de bassin ont pendant longtemps servi de cadres de concertation et d'échange entre les organisations paysannes. Les Comités de bassin ont peu à peu eu leur vie propre, indépendamment des actions du Projet. Ils se sont constitués en plates-formes pour la diffusion d'informations et pour la réflexion sur le mouvement professionnel dans le bassin. Dans la filière cacao, tous les bassins ont donné naissance à au moins une organisation faîtière de type fédération ou union de GIC tandis que la filière café en crise n'a pas connu la même évolution.

L'analyse que nous faisons de la situation des organisations paysannes de 3^{ème} niveau suggère que ces dernières restent fragiles et ont fait l'objet de peu d'attention des projets. La plupart de ces organisations ne disposant ni de budget de fonctionnement, encore moins d'organes techniques fonctionnels, leur création a été en conséquence très hâtive, car, poussée par les projets qui avaient pour mandat d'aboutir à ces résultats. Le fait d'avoir suscité la constitution, voire la légalisation d'une organisation faîtière ne suffit pas dire que cette organisation a sa raison d'être

et 13 000 Fcfa (le sac est monté à 20 000 Fcfa à Balamba en mai 2002). Au niveau grossiste, les frais tournent autour de 600 Fcfa par sac pour une marge de l'ordre de 1500 à 2000 Fcfa.

et est viable. Dans la plupart des cas, une fois que les organisations sont créées par l'action des projets, les paysans se retrouvent abandonnés à eux-mêmes dans des instances qu'ils semblent ne pas connaître jusqu'ici mais au sein desquels ils semblent éprouver du plaisir à siéger puisque cela leur donne dès lors l'opportunité de voyager aux frais des projets et de l'Etat dans l'optique de pouvoir représenter leurs membres. Une bonne partie des responsables des organisations fédératives s'est ainsi retrouvée à un moment déconnectée de leur base et de leurs exploitations, certains étant devenus les ambassadeurs des projets et spécialistes de la représentation, reprenant les discours véhiculés par les partenaires du développement sur le besoin de la reconnaissance de la légitimité des organisations de producteurs.

En janvier 2002, les fédérations de producteurs de cacao avaient décidé de pousser plus loin la structuration de la filière vers la constitution d'une confédération de niveau national, malgré les risques liés à une telle précipitation. Le projet APOPC avait accepté d'appuyer l'élaboration de son cadre réglementaire et de son plan d'action. L'opération qui s'en est suivi a abouti à la création en août 2002 de la Confédération Nationale des Producteurs de Cacao du Cameroun (CONAPROCAM). Parmi les objectifs de cette confédération figuraient à l'origine la création d'une représentation syndicale des producteurs de cacao, la défense de leurs intérêts de même que la promotion des aspects de négociation avec les autres catégories professionnelles des filières et les pouvoirs publics. Dès la création de cette organisation, le Collège National des Producteurs (CNP) du Conseil Interprofessionnel du Cacao et du Café (CICC)²¹⁹ a fait savoir que ces missions étaient déjà assumées par elles.

De même, le projet ASPPA avait exprimé à l'époque ses réticences vis-à-vis de cette nouvelle structure comme le souligne cette note interne du projet rédigée à cet effet: « (...) *Parallèlement, l'intervention d'APOPC a conduit à l'émergence de nouveaux leaders paysans qui, forts de leur représentativité à la base, ont émis le souhait de créer une structure de représentation nationale, exempte de « leaders paysans autoproclamés. Bien que cette initiative ne soit pas dénuée de stratégies*

²¹⁹ Quatre Collèges représentent les catégories professionnelles de la filière : producteurs, usiniers-acheteurs, exportateurs et transformateurs industriels.

individuelles de recherche de pouvoir et de prestige, il est difficile de condamner l'aboutissement d'un lent travail de développement humain, parce qu'elle rentre en légère concurrence avec une structure en place ».

Aussi, malgré l'enjeu important pour les planteurs de cacao d'avoir une représentation nationale en rapport avec leur filière, il devenait urgent et même important que la CONAPROCAM clarifie ses missions pour continuer à bénéficier du soutien du projet qui par ailleurs devait appuyer le Collège National des Producteurs (CNP) du CICC. L'argument avancé étant que les questions relatives aux rapports entre opérateurs économiques relevaient du ressort du CNP, ses missions pourraient se recentrer sur la représentation vis-à-vis des pouvoirs publics et des bailleurs de fonds, afin de négocier les conditions de développement de la production et l'amélioration des conditions de vie des planteurs tandis que la CONAPROCAM s'occuperait de la représentation plus large des producteurs de cacao. Pour ce faire, une des questions essentielles était de savoir : *« qui de la CONAPROCAM et du CNP devra participer à la conception, à la mise en œuvre et à l'évaluation de la politique agricole au niveau national et participer à la concertation sur les programmes de développement au niveau provincial »*²²⁰. Les représentants des producteurs siégeant au niveau de ces deux structures étant les mêmes, les conflits de positionnement n'ont toutefois pas permis à ces deux structures de se concerter pour se repositionner l'une par rapport à l'autre.

Après environ 20 ans de fonctionnement, les producteurs de cacao et de café ont reconnu lors de leur diverses rencontres que la participation des producteurs dans la gestion des filières cacao et café reste encore faible. Cette situation est en partie liée à un certain nombre de facteurs incluant notamment la faible structuration des producteurs à la base, la fragilité des organisations existantes (faible poids économique et social) et l'absence d'une organisation nationale des producteurs capables d'assurer la représentation et de jouer un rôle majeur dans la mise en œuvre de la politique de relance en rendant des services essentiels aux producteurs (appui à la production, information, renforcement des capacités, appui à la négociation commerciale, défense des intérêts, etc.). En effet, le Collège National

²²⁰ Extrait de la note de cadrage du Projet APOPC, du 31 janvier 2002, relative à l'appui à la mise en place de l'OPA de la « Famille cacao ».

des Producteurs, qui est un organe du Conseil interprofessionnel du Cacao et des Cafés, fait face à d'autres interlocuteurs qui sont des organisations indépendantes et représentatives. Ceux-ci peuvent fonctionner en dehors du CICC et développer des positions plus indépendantes face à une question donnée alors que le Collège des Producteurs n'est pas une entité juridique. Aussi, la création d'une organisation nationale des producteurs de cacao et de café devra renforcer la position des producteurs dans la concertation. Le positionnement de cette représentation en dehors du CICC semble se justifier à deux niveaux :

- les intérêts des producteurs de cafés et cacao englobent certains aspects qui ne sont pas spécifiques à la filière et ne peuvent donc pas être portés par le CICC ;
- le CICC est une arène qui convient à la concertation tant que celle-ci demeure harmonieuse ; or il peut arriver à certains moments que la concertation devienne houleuse et seule une organisation représentative indépendante peut alors se prévaloir de pouvoir fédérer les positions des producteurs et trouver avec ses interlocuteurs un terrain d'entente acceptable.

C'est ainsi qu'a été créée en 2011 l'Association Nationale des Producteurs de cacao et de café (ANPCC), structure indépendante du Conseil Interprofessionnel du cacao et du café. L'histoire de la création de l'ANPCC va dans le sens de notre **hypothèse n°5** qui précise que : *« les rapports de forces existant dans la société sont défavorables à l'émergence et au développement d'un véritable projet paysan, fédérant l'ensemble de la paysannerie. En particulier, les organismes d'intervention en milieu rural ont des attentes et des attitudes contradictoires en ce qui concerne la participation des paysans dans la définition et la mise en œuvre des politiques. Au-delà des discours officiels, les autres partenaires ont du mal à accepter une autonomie réelle des organisations paysannes. Le développement d'un mouvement paysan est une lutte perpétuelle, un processus de construction et de déconstruction permanente »*

b) Coordonner les relations entre acteurs par l'organisation interprofessionnelle de la filière.

Les programmes de professionnalisation dans leur conception actuelle, portent une attention particulière à la structuration interprofessionnelle des filières, considérée comme l'aboutissement d'un processus de structuration en vue de la cogestion des filières par les acteurs. Toutefois, il a pu être remarqué qu'à côté des producteurs, interviennent d'autres opérateurs économiques plus ou moins organisés mais qui réagissent plus facilement aux comportements des marchés. Aussi dans un premier temps, l'accent a-t-il été mis sur l'organisation des producteurs dans une perspective de procéder à une structuration verticale au sein d'une même catégorie d'acteurs.

Dans ce processus, il a pu être établi que la nécessité d'une coordination entre les acteurs obéit à la logique selon laquelle la régulation du secteur agricole reposant principalement sur les forces du marché se trouve en situation de concurrence imparfaite²²¹, au cours de laquelle les échanges marchands sont soumis à des défauts de coordination et à des coûts de transaction. Une telle situation pourrait expliquer le comportement opportuniste²²² de certains acteurs, conjugué à l'asymétrie d'information, et qui soumet les échanges sur le marché à des solutions sous-optimales. Aussi, en l'absence de concertation, les agents concernés sont appelés à faire des choix qui impliquent forcément des gaspillages de ressources. Si les organisations de producteurs apportent une première solution en coordonnant les relations bilatérales entre producteurs et commerçants ou transformateurs dans le cadre de contrats commerciaux et en mutualisant les ressources des producteurs, l'organisation interprofessionnelle quant à elle, apporte une coordination plus globale de l'ensemble des fonctions et des acteurs d'une filière de production. Cette coordination revêt la forme d'un partenariat entre les diverses professions constituées des divers métiers et assurant dans le même temps, des fonctions principales qui génèrent des avantages économiques pour les acteurs. Toutefois il faut relever qu'en situation de concurrence imparfaite, des choix rationnels d'un point

²²¹ C'est-à-dire qui ne réunissent pas les 4 conditions nécessaires à un marché de concurrence parfaite : atomicité de l'offre et de la demande, absence de barrières à l'entrée et à la sortie sur le marché, échange portant sur un bien homogène et disponibilité d'une information complète.

²²² Un agent économique adopte un comportement opportuniste si la poursuite de son intérêt personnel le conduit à frauder, à tromper, à cacher des informations ou à rompre ses engagements pour profiter d'opportunités de gains.

de vue individuel de chaque acteur ne conduisent pas toujours à une situation optimale pour l'ensemble des acteurs. Cahuc, P., (1998)²²³ précise à ce propos dans sa théorie des jeux que l'efficacité d'une transaction varie selon le comportement adopté : coopératif ou non coopératif. En effet, dans un environnement concurrentiel, les différents agents économiques ont des objectifs contradictoires (Bruno, Losch., Jean Michel, Yung., 1996)²²⁴. Ainsi, les logiques qui sous-tendent leurs choix peuvent-elles expliquer les défauts de coordination dans les transactions marchandes au sein des filières de production. Sur la base de ce constat, il devient évident de devoir considérer le producteur agricole, le transformateur, le commerçant, le collecteur, le grossiste et le détaillant comme des concurrents pour la répartition de la valeur ajoutée au sein de la filière. En effet, en situation non coopérative, chaque individu est susceptible de prendre sa décision indépendamment des autres sans pour autant ignorer l'effet attendu des décisions des autres acteurs impliqués sur sa propre situation. Ce faisant, la poursuite de leurs intérêts respectifs par chacun des acteurs plus haut indiqués et concernés par l'échange, peut être de nature à générer un résultat inférieur à celui qui aurait du être raisonnablement obtenu par le biais de la mise en œuvre d'une stratégie coopérative. En tout état de cause, il est possible d'en conclure que la mise en concurrence d'intérêts divergents peut éventuellement être source de relations conflictuelles entre les différents acteurs et conduire potentiellement à des contre-performances au niveau des filières de production.

Dans un autre registre, il a pu être observé que lorsqu'une stratégie de coopération est privilégiée, les partenaires de la transaction ont toujours eu tendance à mettre en place une plate-forme de concertation ainsi que des procédures qui rendent compatibles les plans des unités économiques élémentaires ou qui obligent celles-ci à modifier ces plans au cours du temps ainsi que l'a observé Ménard (2004) ()²²⁵. En d'autres termes, les initiatives de coordination d'actions observées entre partenaires et susceptibles de résulter en des options orientées vers des choix collectifs, peuvent être considérées comme des situations idéales au cours desquelles l'ensemble des

²²³ Cahuc Pierre., 1998. La nouvelle microéconomie - Paris. La Découverte.

²²⁴ Losch Bruno, Jean Michel Yung – Les agricultures des zones tropicales humides – Inter réseaux CIRAD. Août 1996.

²²⁵ Ménard Claude., 2004. L'économie des organisations – La Découverte

acteurs impliqués dans la transaction partagent un intérêt commun. Dans cette perspective, la solution coopérative peut paraître en toute hypothèse toujours préférable à condition que les agents respectent les engagements pris. Ainsi, en privilégiant les mécanismes de coordination, les organisations peuvent apparaître comme une réponse naturelle à l'instauration des comportements coopératifs susceptibles d'améliorer l'efficacité des transactions et d'en minimiser les coûts. Les contrats bilatéraux existant entre producteurs agricoles et négociants ou industriels et qui réduisent les déficiences du marché en apportant un premier niveau de coordination participent de la volonté de rendre compatibles les plans des acheteurs et des vendeurs. Toutefois, bien que les organisations de producteurs complètent ce premier niveau de coordination en régulant l'offre des producteurs, l'interprofession apporte un autre niveau de coordination. En effet, comme toute organisation économique, celle-ci va fonctionner en vue d'atteindre un objectif partagé par les membres participants en se substituant partiellement aux mécanismes du marché. Néanmoins à la différence des organisations de producteurs qui ajustent les activités d'une seule profession, les producteurs agricoles, de même que l'interprofession régulent l'activité des divers opérateurs économiques qui composent une filière. Dans cette optique, l'interprofession va s'employer à organiser, entre acteurs indépendants, la coordination d'activités différentes mais complémentaires ; c'est-à-dire les activités qui représentent des phases successives d'un processus de production et de distribution, et qui exigent des compétences différentes. Dans une telle relation, la production du vendeur devient l'intrant de l'acheteur. On se retrouve dès lors en présence d'une coordination verticale organisant des relations entre des entreprises qui se situent à des stades distincts d'un processus de production. Ainsi, l'organisation interprofessionnelle qui organise la régulation de l'ensemble de l'activité des acteurs d'une filière de production va se caractériser par :

- Un ensemble de participants indépendants ;
- Une entente de long terme sur un (ou des) objectif (s) partagé (s) qui se concrétise dans une stratégie de développement commune mise en œuvre dans des accords pluriannuels coordonnant les activités de la filière de production ;
- Des moyens pour mettre en œuvre la coordination, notamment la mise en place d'instances de représentation à caractère socioprofessionnel (comités

interprofessionnels) et territorial (comités de développement locaux, de bassins, régionaux) ;

- Une coordination formelle dans une structure avec des règles et des procédures de fonctionnement, en particulier les processus de prise de décisions. Ce qui suppose l'élaboration par les instances décisionnelles des règles du jeu comme par exemple les contrats-type.

Au Cameroun il existe actuellement deux organisations interprofessionnelles de filière. L'une dans les filières cacao et café, le Conseil interprofessionnel du cacao et des cafés, et l'autre qui regroupe les opérateurs des filières horticoles (Rhorticam)²²⁶.

De telles organisations interprofessionnelles sont en général constituées d'organisations professionnelles les plus représentatives du secteur de la production agricole concerné (notamment les fédérations et les unions d'organisations de producteurs), et par les organisations professionnelles les plus représentatives de la transformation, de la commercialisation et de la distribution. L'interprofession s'organise donc par produit ou groupe de produits au niveau national. En règle générale, il ne peut y avoir qu'une organisation interprofessionnelle par produit ou groupe de produits. Lorsqu'une organisation interprofessionnelle nationale est reconnue par l'administration, les organisations interprofessionnelles régionales en constituent des comités démembrés à l'échelon national. Toutefois, des organisations interprofessionnelles spécifiques peuvent également être constituées pour un produit ou un groupe de produits d'appellation d'origine contrôlée, et pour des produits qui bénéficient d'une même indication géographique protégée, d'un même label ou d'une même certification de conformité.

²²⁶ Le Réseau des Opérateurs des Filières Horticoles du Cameroun (RHORTICAM) a été créé en Octobre 2006 sur les bases de l'association AGROCOM tombée en crise de gestion et qui faisant au paravent office d'organisation interprofessionnelle des filières fruits et légumes. RHORTICAM est une association des acteurs et professionnels des filières horticoles du Cameroun qui sert de cadre de capitalisation, de concertation et d'échange d'expériences sur l'appui aux acteurs et professionnels des filières horticoles et une force de proposition pour la promotion desdites filières en facilitant la participation effective et efficace des différents intervenants à la dynamique de développement de l'horticulture au Cameroun.

Encadré 7: *But du Conseil Interprofessionnel du Cacao et des Cafés du Cameroun (CICC)*

Le Conseil Interprofessionnel du Cacao et du Café (CICC) a été institué en 1991 par ordonnance présidentielle ; il est devenu association indépendante en 1992. La Loi 95/11 de 1995, et les Décrets 97/130/PM et 97/131/PM du 23 mars 1997 qui réglemente le conditionnement et la commercialisation des fèves de cacao et des cafés verts précisent le rôle du CICC dans la gestion de la commercialisation. Le CICC regroupe les organisations Professionnelles de l'Agriculture, du Commerce, de l'industrie et des Services des filières cacao/cafés qui adhèrent à ses Statuts et constitue une association d'action, de représentation, de coordination, de liaison et d'information. Il se positionne comme la structure de représentation des professionnels des filières cacao et café auprès des pouvoirs publics et des organisations internationales du cacao et du café et de cogestion de ces filières.

Conformément à la législation sur les filières cacao et cafés, le Conseil Interprofessionnel a pour missions de :

- Donner son avis ou de présenter ses propositions sur toute question ou réforme du système de production et de commercialisation des Cafés et du Cacao ;*
- Déterminer les critères d'exercice dans les professions de la commercialisation des Cafés et du Cacao et fournir une caution morale du bon déroulement des opérations ;*
- Veiller à l'application des règles qui assurent une concurrence saine et loyale entre les opérateurs, membres des organisations professionnelles affiliées au CICC et adhérant aux présents statuts ;*
- Gérer la Caisse Mutuelle de Cautions et de Garanties Professionnelles et de concevoir dans le cadre de la Caisse Mutuelle de Cautions et de garanties Professionnelles un système d'assurances et de réassurance professionnelles ;*
- Apporter à toutes les Organisations professionnelles constituant les différents collèges représentés à son Assemblée Générale tout concours et/ou service en vue d'accroître l'efficacité de l'ensemble de l'organisation professionnelle ;*
- Représenter les professionnels des filières camerounaises auprès des organisations internationales du cacao et du café.*

Source : Statut du CICC

L'organisation interprofessionnelle n'est donc pas une émanation de la somme de ses membres. Elle constitue, en elle-même, un acteur qui définit son propre but, une

stratégie partagée, et des règles communes qui s'imposent aux différents membres de l'organisation. La coordination entre les professions se fonde en priorité sur l'élaboration d'une stratégie commune. Cependant, le partenariat noué au sein d'une organisation est en permanence menacé et fragilisé par la tentation à laquelle se trouve exposée chacune des parties : tricher pour jouir d'un bénéfice immédiat (Gabszewicz, Jean., 2003)²²⁷. Pour résister à cette menace et pérenniser le partenariat, les incitations fournies par l'interprofession doivent être suffisamment puissantes. Dans cette perspective, promotion d'un partage équitable des gains entre professions, mise en place progressive des liens de confiance tissés et activation des mécanismes d'incitation sur divers aspects pertinents de la vie de l'interprofession, constituent autant d'instruments pour cimenter et agrémenter le partenariat.

Au sein d'un tel partenariat, la volonté de gains mutuels semble prééminente, ce qui n'empêche pas chaque partie de chercher à satisfaire ses intérêts propres. A cet effet, chaque fois que certains groupes d'acteurs économiques manifestent leur volonté de reconnaître leur interdépendance mutuelle, il devrait être admis qu'il existe une incitation à la coopération, pour autant que le profit que chacun d'entre eux peut escompter obtenir en agissant à l'unisson excède le profit qu'ils obtiendraient en choisissant des comportements individuels et opportunistes. Dans ces conditions, l'on peut raisonnablement admettre que chaque participant à la transaction devrait dès lors trouver son intérêt à la poursuite de la relation. Cela suppose que les gains provenant soit du partenariat, ou encore de la rente organisationnelle, soient répartis de manière à ce que chaque participant en tire un bénéfice approprié (jeux gagnant / gagnant), condition qui à son tour, devrait permettre d'assurer la continuité du processus dans la durée comme l'indique le schéma (ci-dessus) ci-dessous. Plus généralement, chaque profession devrait recevoir une part équitable de la valeur ajoutée générée au sein de la filière. Dans la filière cacao par exemple, le CICC œuvre pour le respect des normes de qualité ou grades permettant la classification du cacao et la définition des niveaux de prix.

²²⁷ Gabszewicz, J., 2003. La concurrence imparfaite. La Découverte.

Le producteur, notamment, devrait en retour percevoir un "prix rémunérateur" qui couvre ses coûts de fonctionnement, de renouvellement de ses capacités de production et qui dégage dans le même temps, un revenu incitatif. un tel prix devrait alors l'encourager, non seulement à maintenir sa capacité de production mais aussi à la développer. Ce prix dépendra largement et en toute priorité du pouvoir de négociation des producteurs organisés au sein de l'interprofession. En d'autres termes, pour pérenniser l'arrangement interprofessionnel, comme d'ailleurs toute organisation économique, il est impératif que le résultat soit du type « jeu à somme croissante », que la rente organisationnelle générée par la coopération entre acteurs, se transforme en un « jeu gagnant - gagnant », et que des bénéfices distribués à chacun des partenaires reflètent leurs contributions individuelles au sein de l'interprofession.

Encadré 8 : Organisation du Conseil Interprofessionnel du Cacao et des Cafés du Cameroun (CICC)

Le CICC est organisé en collèges professionnels. Son assemblée générale est constituée de 60 représentants des quatre différents collèges, à savoir :

- *Premier collègue : les organisations des producteurs : associations, syndicats, coopératives, Groupes d'initiative Commune, justifiant au moins 250 tonnes de cacao (et /ou café) et au moins 100 membres ; ce Collège dispose de 40 % de droits de vote à l'assemblée générale (24 délégués).*
- (i) *Deuxième collègue : les organisations d'acheteurs, d'usiniers, et de conditionneurs. Ce collègue dispose de 10 % de droits de vote à l'assemblée générale (6 délégués). Les organisations d'Usiniers Acheteurs, d'Exportateurs et des Industries de Transformation doivent justifier d'une activité d'au moins 20.000 tonnes de cacao (et ou de café)*
- *Troisième collègue : les organisations professionnelles d'exportateurs. Ce collègue dispose de 40 % de droits de vote à l'assemblée générale (24 délégués).*

Quatrième collègue : les organisations professionnelles des Transformateurs Industriels. Ce collègue dispose de 10 % de droits de vote à l'assemblée générale (6 délégués).

Source : Statut et règlement intérieur du CICC

IV – Reconnaissance du rôle stratégique des organisations paysannes

a) Des mutations institutionnelles importantes au sein du Ministère en charge de l'agriculture.

Les organisations paysannes, clé de voûte du développement rural.

En 2002, à la clôture de la deuxième phase du projet ASPPA (projet APOPC), le constat fait par les responsables du gouvernement, les organisations paysannes et les partenaires du développement était que les programmes de professionnalisation, bien qu'ayant permis de constituer un certain niveau de structuration des producteurs dans les filières ciblées (cacao, café, coton), n'ont pas réussi à consolider les différentes initiatives d'appui à l'organisation des producteurs en créant un cadre de mise en œuvre d'une véritable politique de promotion de l'organisation professionnelle agricole. Si les partenaires techniques et financiers ainsi que l'Etat ont eu à privilégier l'accompagnement des organisations paysannes au sein des filières agricoles, les initiatives développées sont toutefois restées cloisonnées, parce que essentiellement liées à leurs promoteurs et aussi en raison de leur forte dépendance vis à vis des financements extérieurs caractérisés eux-mêmes par modalités d'interventions parfois contradictoires²²⁸.

De plus, sur le plan sémantique, le terme « organisation paysanne » s'est révélé ne pas avoir la même signification dans la pensée et le vécu de ceux qui voulaient s'y adonner. C'est ainsi que certains parleront d'organisations rurales, d'associations villageoises ou tout simplement de groupe ou groupement villageois avec en filigrane, des références sur une vision économique, centrée sur le développement des filières, tandis que d'autres porteront leur préférence sur une vision territoriale de l'organisation paysanne, participant activement au développement local. Ainsi, dans ces conceptions apparemment en opposition, certains producteurs feront une différence nette entre « organisation professionnelle agricole » et organisation paysanne pendant que d'autres les classeront dans le même groupe.

²²⁸ Pendant que certains projets, programmes ou bailleurs demandent un partage des coûts avec les bénéficiaires, d'autres par contre offrent dans la même zone et pour le même sujet des appuis entièrement subventionnés.)

Une telle typologie semble en phase avec les explications fournies à ce sujet par Rambaud (1976)²²⁹ qui précise que; « *la dénomination n'est jamais laissée au hasard. Elle obéit à des normes ; elle traduit des règles. Le langage n'ajoute pas seulement des noms plus ou moins arbitraires à des objets qui seraient déjà constitués, il les crée pour une part en fixant leurs limites et leurs contenus.* ».

En d'autres termes, cette situation met en évidence l'absence de coordination des actions autour des thèmes de professionnalisation et d'organisation paysanne dans la mesure où elle fragilise la consolidation des initiatives développées, et disperse les responsables paysans qui sont quasiment pris en otage par les projets de développement. La coordination impliquerait donc en toute hypothèse, la mise en place d'un dispositif d'observation et de capitalisation sur le terrain permettant d'appréhender l'opérationnalité et la réalité des organisations et d'établir une typologie indispensable pour orienter les appuis au secteur. Elle supposerait également de disposer d'un centre de commande unique qui permettrait de fédérer et d'animer les multiples initiatives d'intervention à destination des organisations paysannes.

Comme évoqué plus haut, dans le cadre bien compris de la restructuration de son cadre institutionnel, le Ministère de l'agriculture avait créé par décision N° 100/MINAGRI/CAB du 30 mai 2001 un organe d'appui technique et de coordination auprès de ses services centraux et décentralisés, la Cellule de Promotion de l'Organisation Professionnelle Agricole (PROMOPA) qui avait entre autres pour missions de piloter et de coordonner la mise en œuvre de la politique du Ministère de l'Agriculture en matière d'organisation professionnelle. Par la suite, les décrets N° 2005/118 du 15 avril 2005 et N° 2005/152 du 04 Mai 2005 portant organisation des Ministères en charge d'agriculture et de l'élevage créent des Sous-Directions en charge de la promotion des organisations paysannes. Depuis lors, ces entités jouent le rôle d'organe opérationnel à vocation technique et travailleront pour la reconnaissance des organisations paysannes, la facilitation de la concertation entre l'Etat et les opérateurs des filières dans le cadre de la préparation, avec les

²²⁹ Rambaud Placide, 1976. Pour une sociologie de la dénomination. In Sociologie Rurale. Recueil de textes. Mouton Editeur. Paris, La Haye.

Délégations régionales desdits ministères, des programmes et projets à fortement orientés vers les aspects organisationnels de la profession agricole.

Dans le contexte actuel de libéralisation de l'économie, de nouveaux problèmes sont apparus (gestion de la qualité des produits, information et formation sur les prix etc.), et qui nécessitent une collaboration accrue entre l'Etat et les autres acteurs du secteur agricole. Ainsi le partenariat est-il devenu une réalité quotidienne nécessaire à un développement harmonieux, durable et garantissant l'intérêt général dans une filière donnée. C'est certainement pour cette raison que l'Etat s'est engagé à accompagner la mise en place des Plates-Formes des organisations de producteurs (OP) et des cadres de concertation entre les pouvoirs publics et les organisations paysannes. De tels fora ont été à l'origine conçus comme étant des instances de dialogue et d'échange entre l'Etat, les organisations paysannes et les autres partenaires du développement rural. Ce dialogue devrait contribuer à la définition des orientations et des choix stratégiques en faveur du monde rural.

La vision développée par l'Etat et contenue dans le document de stratégie de développement du secteur rural et faisant des organisations paysannes « *la clé de voute du développement rural* » (MINAGRI, 2003)²³⁰ renvoie à l'analyse selon laquelle la professionnalisation du secteur agricole impliquerait des changements profonds tant au niveau des acteurs (paysans, opérateurs économiques, agents de développement) que de l'environnement en aval et en amont de la production. En tenant compte de cette perspective tout à fait spéciale, l'agriculture devrait alors être considérée comme une profession, un métier reconnu.

Une telle situation nouvelle suggère, pour le "paysan-agriculteur"²³¹, qu'il serait absolument nécessaire de maîtriser les fonctions techniques et économiques indispensables à la production et à une meilleure valorisation de celle-ci : achats d'intrants, appui-conseils, formations, promotion des aspects de commercialisation et

²³⁰ Op. cit.

²³¹ Par opposition à l'étranger, le paysan est l'enfant du pays, le villageois. C'est un villageois. La terre, facteur essentiel de l'activité agricole est un bien familial qui se transmet de génération en génération. Sa famille et son attachement au milieu social dans lequel se déroule l'activité agricole sont fondamentaux pour la pratique de l'agriculture paysanne. Le paysan est également un agriculteur parce qu'il va utiliser ses connaissances techniques pour transformer la terre en valorisant le travail de sa famille pour produire efficacement de quoi il a besoin.

de représentation, etc. Le désengagement de l'Etat dans la conduite des fonctions de production suggère que l'agriculteur devrait désormais se doter des connaissances nécessaires pour gérer la complexité des décisions qui s'imposent dans son environnement (restreint ou élargi) de production. L'agriculteur devra à cet effet collaborer et développer des relations de travail et d'affaires avec d'autres opérateurs économiques intervenant dans les filières au sein desquelles il se trouve engagé. Cela voudrait dire que l'agriculteur est désormais au centre l'ensemble des processus de décisions non seulement sur la gestion de son exploitation, mais de manière plus générale sur l'avenir de l'agriculture et du développement rural. Les aspirations des paysans habituellement exprimées en termes de besoins (besoin d'appui technique, besoin de financement, besoin d'aide en général) expliquent de manière pertinente, la situation d'infantilisation dans laquelle ils ont été placés pendant plusieurs décennies. L'on pourrait à cet effet se poser la question de savoir si la vision développée par l'Etat sur le rôle que devraient désormais jouer les organisations paysannes dans le développement rural pourrait être de nature à être en phase avec une demande paysanne de plus en plus croissante. Dans le cas particulier du Cameroun, et en prenant en considération l'évolution de ses contextes socioéconomique et politique, il est possible d'affirmer que ce choix s'impose à l'Etat. Dans cette logique, il est possible d'envisager que le paysan camerounais qui continue à subir les effets des crises des cours des produits agricoles et la concurrence sur le marché, puisse trouver un cadre d'action propice lui permettant de passer à une situation d'autonomie de décision. Les organisations paysannes constituent sur ce plan, des moyens/instruments d'action permettant à leurs membres de devenir des acteurs-clé des évolutions en cours. Dans un tel contexte, leur mission consistant à représenter et à défendre les intérêts des agriculteurs à tous les niveaux ne pourra que s'en trouver plus renforcée.

L'organisation paysanne au centre du développement de nouveaux rapports entre acteurs.

Pour jouer un rôle central dans la gestion des filières agricoles, les organisations paysannes devraient établir des rapports d'un type nouveau avec les autres acteurs impliqués dans la gestion de ces filières. En effet, la professionnalisation du secteur agricole évoque un changement de conception de l'agriculture et suggère de porter

un regard nouveau à l'endroit de de ceux qui la pratiquent. Elle concerne toutes les catégories d'opérateurs économiques et d'agents impliquées dans le développement de l'agriculture à travers différents modes d'organisation. Dans cette logique, l'agriculture entendue au sens des activités de production et de première transformation primaire, ne pourrait raisonnablement évoluer sans un environnement favorable en amont et en aval des activités de la chaîne de production.

Pour les opérateurs économiques, le paysan gestionnaire de son exploitation, et acheteur ou vendeur de produits agricoles, est souvent assimilé à un client localisable à l'intérieur des nombreux circuits des chaînes de production – transformation – commercialisation. Dans ce contexte particulier, et en raison du retrait de l'état dans la gestion directe des transactions commerciales, l'agriculteur est appelé à établir lui-même des contrats d'affaires fidèles et transparents avec l'ensemble de ses autres partenaires. Il se positionne à cet effet comme un opérateur économique régulier. A travers les organisations de producteurs de second niveau, les producteurs quant à eux pourraient dès lors organiser les marchés de vente aux enchères de leur production (cacao, café, maïs, etc.) ou l'achat groupé des intrants (semences, engrais, pesticides) en même temps qu'ils pourraient fixer les règles du jeu de la participation des autres acteurs dans ces différentes transactions. Etant donné l'importance de plus en plus croissante des volumes de transactions commerciales qui ne laisse pas indifférents les autres opérateurs commerciaux en amont et en aval de la production, ces derniers pourraient ainsi participer à l'évolution du secteur agricole à travers les nouvelles relations qu'ils seraient capables de nouer avec les producteurs. Dans de telles conditions, il serait alors possible d'assister à des changements de comportement et d'offre de services qui surviendraient à partir de l'apprentissage de ces nouveaux types de rapports. Dans le cadre des ventes groupées de cacao par exemple, interrogé sur sa perception des rapports avec les acheteurs, un producteur fait cette remarque : *« avant, les patrons restaient à Douala et nous envoyaient les collecteurs qui passaient de maison en maison acheter nos produits en se comportant comme si c'était une faveur qu'ils nous faisaient (...). Ils ne nous considéraient pas (...) depuis que nous avons mis en place notre union et que nous regroupons des volumes importants (...), ce sont les patrons eux-mêmes qui viennent au village et assistent à la vente groupée, (...) c'est incroyable. »*. Sur la base de ce qui précède, il est devenu évident

que le poids économique des organisations paysannes devrait en toutes circonstances être considéré comme un actif de premier plan susceptible de leur conférer une considération certaine. Dans une telle perspective, les producteurs, pourraient être désormais plus respectés, car constituant des opérateurs économiques qu'il faudra désormais ménager. Cependant, il est important de préciser dans ce contexte particulier, qu'il existera toujours un grand risque pour les acheteurs dans la mesure où ces derniers pourraient ne pas avoir de produits à présenter au cas où éventuellement, ils ne se conformeraient pas aux règles de marché telles que fixées par les paysans. Les exigences des consommateurs en matière de traçabilité des produits agricoles pourraient dans ce cas de figure permettre de valoriser davantage le rôle et la fonction des agriculteurs car derrière chaque produit, il faudra désormais y associer un agriculteur et un terroir. Sur la base de nos observations de terrain, il est permis d'affirmer que les agriculteurs sont devenus de plus en plus conscients de cette situation mais n'arrivent toutefois pas à en tirer suffisamment d'avantages étant donné l'extrême fragilité technique et économique de leurs organisations.

Sur un tout autre plan, les évolutions observées dans l'offre des services qui accompagnent les transactions commerciales ont révélé que l'information sur les produits et le conseil technique n'est plus donnée uniquement par les services de l'Etat en charge de la vulgarisation agricole. Des acteurs nouveaux ont vu le jour et proposent une panoplie de services aux paysans et/ou à leurs organisations. Ainsi dans le cadre particulier des produits phytosanitaires et des semences, leur vente s'accompagne désormais des séances pratiques de démonstration sur leur utilisation. De telles initiatives déployées en faveur des paysans suggèrent que de nombreux opérateurs commerciaux semblent avoir pris conscience des multiples enjeux représentés par les organisations des producteurs qui devraient dès lors être considérées comme une part importante du marché qu'il faut sécuriser et préserver. Dans cette perspective, il devrait être nécessaire de promouvoir la création de relations de partenariat fiables et crédibles entre opérateurs économiques et organisations paysannes. De telles relations devraient alors être perçues comme des opportunités mutuellement bénéfiques à développer, dans la mesure celles-ci peuvent permettre non seulement de réduire les coûts de transactions et limiter le

nombre d'intermédiaires commerciaux, mais aussi d'optimiser les revenus issus de la vente de leurs spéculations.

Bien que ces comportements nouveaux soient de nature à traduire en partie le dynamisme effectif des regroupements de producteurs, il est important de relever qu'une telle effervescence n'est pas unanimement appréciée dans la mesure où certains agents des services publics considèrent plutôt les organisations paysannes comme des contre-pouvoirs qu'il fallait combattre. En effet, avec la montée en puissance des organisations de producteurs, la structure des relations entre les agents de l'administration et les paysans a changé. Les agriculteurs voudraient être des initiateurs de leurs propres projets et aimeraient orienter l'action des services publics sur la nature de l'accompagnement dont ils auraient besoin. Ainsi, en s'impliquant à divers niveaux dans des aspects variés de négociation non seulement avec l'Etat exclusivement, mais aussi avec l'Etat et d'autres partenaires, certains responsables des organisations paysannes ont parfois semblé être mieux imprégnés sur la connaissance de certains sujets, notamment ceux liés à l'information sur les opportunités des projets, à travers les multiples réseaux qu'ils sont parvenus à se créer au fil du temps. Aussi, certains paysans s'appuient-ils désormais en priorité plus sur leurs organisations que sur les services d'appui de l'Etat pour accéder à la connaissance et à l'information.

Sur la base de ce qui précède, il pourrait être suggéré que les agents des services publics soient progressivement amenés à considérer avec sérénité leur rapport avec les organisations de producteurs et ainsi développer des capacités d'écoute et de négociation appropriées pour gérer cette relation potentiellement conflictuelle. Dans cette perspective, l'appui au développement du secteur agricole envisagé principalement sous l'angle agronomique (recherche, vulgarisation) devrait désormais et en toute priorité prendre en compte la dimension sociologique et humaine qui permet d'insérer le service public dans le système de partenariat, alors que la notion de service qui n'est pas moins importante pourrait être davantage orientée vers l'accès à l'information et au conseil. Une telle disposition suppose que les agriculteurs puissent être capables d'exprimer le besoin d'avoir des espaces de concertation avec l'Etat et les partenaires au développement pour ainsi partager leurs préoccupations de manière à orienter les priorités du secteur agricole sur la

base de leurs expériences de terrain. Dans ce processus, il sera nécessaire de mettre sur pied un dispositif d'observation sur le terrain permettant d'appréhender l'opérationnalité et la réalité des organisations et d'établir dans le même temps, une typologie indispensable pour orienter les appuis à déployer en faveur du secteur. En effet, l'« animation » du développement à l'échelon d'une zone de production requiert la prise en charge des fonctions de diagnostic de territoire, d'analyse de problématiques de développement local, de coordination, de pilotage et d'évaluation de programmes d'action locaux et régionaux qui ne peuvent plus être du seul ressort des agents de l'Etat. C'est pourquoi les organisations paysannes revendiquent leur implication dans la définition et la conduite des initiatives de développement à différents niveaux.

Dans le cas particulier des organismes d'appui, étant donné que l'accompagnement des projets des organisations paysannes nécessite des compétences et des modes d'intervention adaptés à la spécificité des organisations paysannes, ceux-ci devraient non seulement disposer des connaissances techniques dans les domaines aussi variés que la production, la commercialisation, la transformation et le financement du développement, mais aussi faire appel à une pédagogie appropriée (ingénierie de formation, conseil de gestion, etc.), tout en s'imposant un code de conduite spécifique basé sur la proximité du service, la disponibilité, le respect du partenaire ainsi que le droit de rendre compte.

Bien que les organisations paysannes s'intéressent particulièrement à la cogestion des financements qui sont supposés leur être destinés mais qui sont gérés par les organismes d'appui, notamment des ONG, cette mise « sous tutelle » à laquelle elles veulent s'affranchir a souvent été perçue comme la source de conflits récurrents avec leurs partenaires techniques. Face à cette situation et conscients des enjeux, les responsables paysans ont semblé jusqu'ici jouer le jeu. Certains d'entre eux précisent que : « *Avec le temps, les rapports de force vont tourner à notre avantage. Il suffit d'être patient car l'idéal serait que des financements soient mis à la disposition des organisations paysannes pour qu'elles mobilisent elles-mêmes les expertises dont elles ont besoin* ». Des exemples d'initiatives plus valorisantes des organisations paysannes existent déjà mais leur généralisation reste limitée, les raisons évoquées portent sur l'enclavement physique du milieu rural et le faible

niveau de formation et d'éducation des responsables agricoles pour gérer les moyens mis à leur disposition. En réalité les organismes d'appui souhaitent rester au centre de la gestion des ressources financière et du contrôle de l'information.

b) L'institutionnalisation de la concertation entre l'Etat et les organisations de producteurs.

Logique et principes de la concertation

La concertation entre l'Etat et les organisations paysannes vise une meilleure participation des producteurs aux prises de décision qui les concernent. Cette participation des agriculteurs dans la prise de décision les concernant est une condition essentielle dans la mise en œuvre du processus de professionnalisation agricole. Les acteurs en présence s'accordent à dire que la concertation pourrait constituer un facteur de premier plan indispensable à la prise de décision dans un cadre collégial, ainsi qu'à la cogestion des filières de productions agricoles.

L'article 35 du décret n°2005/118 du 15 avril 2005 et l'article 25 du décret n°2005/152 du 04 mai 2005 portant respectivement organisation du Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural (MINADER) et du Ministère de l'Elevage, des Pêches et des Industries Animales (MINEPIA) marquent la volonté de l'Etat du Cameroun de développer les cadres de concertation entre l'Etat, les organisations professionnelles agricoles et les partenaires au développement.

L'esprit de ces textes suggère qu'il soit mis en place un dispositif permanent et des mécanismes connus permettant une meilleure participation des producteurs agricoles dans la définition, la mise en œuvre et le suivi-évaluation des politiques agricoles. Dans ce sens, il ne s'agit pas d'organiser la concertation comme l'on organiserait des ateliers ou réunions classiques de consultation permettant de recueillir des avis, mais plutôt de mettre en place une dynamique de développement basée sur une culture et des pratiques nouvelles reconnaissant et valorisant l'apport des organisations paysannes dans le développement agricole. Ainsi, la concertation pourrait être définie comme un processus permettant d'élaborer des programmes d'action recueillant le plus large consensus. L'objectif serait que les parties

prenantes œuvrent de concert, et se rencontrent périodiquement pour évaluer la politique agricole tout en proposant des ajustements et ou / de nouvelles actions qui assureront un développement durable du secteur en conformité avec les orientations nationales. Cette concertation est donc supposée s'appuyer sur un processus de construction collective des questions, des visions, des objectifs et des projets communs. En d'autres termes, il s'agit de « s'entendre pour agir ensemble ». Partant de cette base, les principes suivants pourraient être de nature à guider l'initiative de la concertation :

- la mise en place d'un dialogue équilibré et respectueux pour construire ensemble (vision partagée) ;
- L'engagement des parties à trouver, par le dialogue, les échanges, et la mise en œuvre d'actions communes, des solutions à des problèmes qui ont été identifiés et priorisés de commun accord ;
- L'obligation réciproque de partager des informations, ce qui implique d'une part de ne pas privativer son propre système d'information, d'autre part de co-décider des actions nouvelles à entreprendre pour rechercher l'information nécessaire à la prise de décision ;
- Les acteurs étant à des niveaux d'expériences différents, et susceptibles de faire preuve de pédagogie dans les échanges.

Résultats et leçons tirés de l'initiative de concertation

Le processus de mise en place des cadres de concertation Etat – OP – opérateurs des filières agropastorales a démarré au Cameroun en janvier 2005, sous l'impulsion du projet « Professionnalisation Agricole et Renforcement Institutionnel (PARI)²³². La démarche retenue a consisté à réaliser les actions suivantes :

- **Un diagnostic territorial** consistant à identifier les acteurs impliqués dans les actions de développement rural au niveau de la région (organisations de

²³² Le projet Professionnalisation Agricole et Renforcement Institutionnel (PARI), est une initiative de la coopération bilatérale France – Cameroun dont l'objectif est de renforcer la capacité de négociation des organisations professionnelles agricoles et de mettre en place les mécanismes de concertation et de partenariat avec l'Etat et les opérateurs des filières (2003 – 2009).

producteurs, structures étatiques, projets et programmes, opérateurs économiques des filières agricoles etc.) et à relever les thèmes qu'ils souhaitent discuter avec les autres. Le but de cette opération était de connaître la dynamique des organisations paysannes au niveau de chaque département (1^{er} lieu d'observation) et d'identifier certains facteurs susceptibles de favoriser ou de freiner leur évolution (opportunités d'appui, atouts et contraintes de l'environnement économique et social). Il s'agit en réalité de qualifier et de segmenter les organisations de producteurs afin de les impliquer ultérieurement dans la désignation de leurs représentants et de les mobiliser pour leur participation aux cadres de concertation.

- **La tenue des réunions entre les organisations paysannes au niveau de chaque département** pour obtenir un consensus sur les thèmes à proposer à la concertation.

L'analyse des résultats obtenus par cette expérience de la concertation fait apparaître les constats suivants :

1 – Fréquence des réunions et participation des organisations paysannes

En relation avec cet aspect, l'on constate que le rythme et la fréquence des réunions ne sont pas respectés ; seulement 38% des réunions programmées ont effectivement eu lieu. Les raisons sont multiples et sont relatives aux points principaux ci-après :

- La mobilisation des parties prenantes s'est avérée difficile à cause du caractère encore non officiel des cadres de concertation au départ. Le mode de sélection des parties n'avait pas un caractère officiel (absence de texte juridique conférant un tel mandat) ;
- La lenteur dans la préparation des dossiers techniques qui sont généralement confiés à un groupe de travail et dont les membres n'ont pas forcément toutes les compétences nécessaires pour monter ce type de dossiers ;
- Le manque d'engouement de certains responsables des administrations qui réclament des "frais spéciaux de participation aux réunions".

- L'attitude de nombreux représentants des organisations paysannes ayant formellement exprimé leur volonté de présider des réunions des cadres de concertation pour s'assurer que leurs points de vue sont pris en compte. Cette requête démontrait dès le départ la méfiance des organisations de producteurs vis-à-vis des responsables des administrations relativement à leur neutralité dans la conduite des débats et la prise en compte effective des propositions des producteurs. Interrogé à ce sujet, un représentant des producteurs déclare que : *« Ce n'est pas la première fois que nous sommes invités à prendre part aux réunions avec les administrations. Nous donnons toujours nos points de vu mais à la fin rien ne change. Lorsque les décisions finales sont prises, nous ne sommes pas présent et nous nous rendons compte que nos propositions n'ont pas été pris en compte... pour que les choses changent il faut qu'un paysan préside la réunion »*. Pour les agriculteurs les consultations initiées par l'Etat ne sont que de la simple routine destinée à satisfaire les exigences des partenaires techniques et financiers qui apportent leurs financements aux initiatives de développement proposées par l'Etat. Ce qui est demandé et voulu par les organisations paysannes c'est la concertation. Cette concertation suppose une évolution profonde et positive des rapports entre les administrations et les organisations paysannes. Dans le cadre de la mise en place des cadres de concertation entre l'Etat et les organisations paysannes au Cameroun, la proposition initiale de faire présider les cadres de concertation par les responsables des organisations paysannes avait rencontré de fortes résistance de la part des représentants de l'administration. Au nom de la préséance, les Préfets des Département et les représentants des Gouverneurs des régions ont estimé qu'il n'est pas possible *« que les Représentant de l'Etat soient gérés par les petits paysans (...) les représentants des organisations paysannes n'ont pas l'autorité nécessaire pour convoquer les parties concernées aux réunions, en particulier les administrations et, pour assurer le suivi de la mise en œuvre effective décisions »*.

2 – Nature des thèmes proposés pour la concertation

En relation avec cette rubrique, il a été régulièrement observé que les thèmes proposés par les représentants des organisations paysannes sont variables et

peuvent être très spécifiques, mais sont toujours fonction des problèmes particuliers auxquels font face les agriculteurs dans leurs régions respectives. En général, ils ont toujours été en relation avec la: gestion des conflits agropastoraux dans les régions du Nord du Cameroun, l'organisation et la gestion des marchés périodiques pour la commercialisation des produits agricoles dans la région du Centre.

Certains sujets proposés sont parfois transversaux et touchent de manière globale les besoins sociaux des producteurs par exemple : «la lutte contre l'insécurité des personnes et des bien dans les axes routiers et l'accès à l'eau potable des régions du Nord Cameroun». Toutefois, le caractère assez large de certains thèmes permet de comprendre que pour les agriculteurs, les cadres de concertation leur offrent une tribune d'expression et de négociation des conditions de vie des agriculteurs. A ce titre, ils devraient avoir un mandat plus large que le développement de l'agriculture.

D'une manière générale, les thèmes proposés ont très souvent présenté un caractère conjoncturel ou ponctuel comme par exemple le choix des départements ou zones pilotes de démarrage d'un projet. Ainsi, il conviendrait de relever que même si certains thèmes sont récurrents et communs à toutes les régions, la concertation devra avoir un caractère dynamique, dans la mesure où les thèmes abordés se sont toujours révélés comme pouvant s'adapter dans le temps et l'espace aux préoccupations spécifiques des producteurs agricoles et des autres parties prenantes dans la concertation. L'encadré suivant présente une synthèse des thèmes de discussion proposés à la concertation.

Encadré n°9 : Diversité des thèmes proposés par les organisations paysannes à la concertation avec l'Etat.

- 1. Lutte contre l'insécurité des hommes et des biens dans axes routiers des régions de la partie septentrionale du Cameroun,*
- 2. Lutte contre les tracasseries administratives, policières et fiscalité abusive pendant le transport des produits agricoles ;*
- 3. Gestion des conflits agropastoraux dans les régions de la partie septentrionale, les régions de l'Ouest et du Nord-ouest;*
- 4. Organisation des marchés de bétail dans les collectivités locales des régions de la partie septentrionale*
- 5. Accès à l'eau potable dans les zones rurales dans la partie septentrionale du Cameroun ;*
- 6. Disponibilité des semences et autres intrants agricoles, organisations de la vente, contrôle de la qualité et des prix sur les marchés.*
- 7. Appui à la structuration des organisations paysannes et leur participation aux comités de pilotage des projets ;*
- 8. Mise en place d'un dispositif d'information pour l'accès des organisations paysannes aux financements des projets et programmes et lutte contre le détournement des financements à l'agriculture par les organisations paysannes fictives;*
- 9. Création et/ou la réinstauration des marchés périodiques pour la commercialisation des produits agricoles ;*
- 10. Choix du département pilote dans le cadre du démarrage du projet ACEFA dans la région du Sud*
- 11. Organisation de la commercialisation des produits phytosanitaires et lutte contre la vente des produits frelatés à travers la mise en place des stratégies de contrôles dans la région du Sud-Ouest.*
- 12. Désenclavement des bassins de production agricole de la région du littoral*
- 13. Plan d'urgence pour sortir de la crise alimentaire ;*
- 14. Avenir de l'agriculture périurbaine face à la croissance démographique et à l'expropriation des terres agricoles.*

3 – *Légitimité et représentativité des représentants des organisations paysannes à la concertation.*

L'observation de la pratique de concertation montre que les organisations de producteurs sont le maillon faible du dispositif car la participation des représentants des producteurs aux cadres de concertation suppose que les producteurs se sont concertés au préalable pour recueillir les avis de leurs membres à la base et arrêter les propositions à soumettre aux autres partenaires. Cette démarche n'est pas toujours faite à cause d'un certain nombre de facteurs inhérents aux aspects particuliers suivants :

- manque de moyens financiers nécessaire à la mobilisation des paysans à la base,
- conflits de leadership et de positionnement des responsables d'organisations paysannes ;
- insuffisance du temps nécessaire permettant d'assurer le retour de l'information aux producteurs à la base (surestimation de la fréquence des réunions due à une mauvaise appréciation des difficultés latentes).

Dans ce dernier cas sus évoqué, certains responsables des organisations paysannes estiment que l'Etat devra leur apporter des appuis spécifiques pour leur permettre de consulter les producteurs à la base et par la suite partager les décisions et /ou orientations issues des cadres de concertation. Pour ces derniers : *« C'est une mission d'intérêt public. C'est pourquoi la prise en charge des coûts ne doit pas être laissée aux organisations de producteurs uniquement »*.

Certains observateurs des dynamiques d'organisations paysannes en cours pensent plutôt que si l'Etat accompagne l'organisation des producteurs agricoles et leur concertation préalable sur les sujets à traiter, il va influencer et contrôler les orientations à donner. Cet argument est cependant discutable dans la mesure où apporter des financements pour l'appui aux organisations paysannes ne signifie pas que l'Etat devra participer aux discussions internes des organisations paysannes. Il s'agirait plutôt de mettre à la disposition des organisations paysannes des moyens financiers nécessaires à la prise en charge des coûts d'organisation des réunions de

concertations et de mobilisation des expertises pour la clarification et le montage des dossiers techniques relatifs aux sujets traités.

Pour pallier à ce problème, l'Etat a appuyé la mise en place des plateformes de producteurs au niveau régional et national qui sont censées être des organisations représentatives des agriculteurs à la fois sur le plan des filières agricoles et sur le plan territorial²³³. Ces organisations régionales des producteurs, constituées depuis 2007, se sont avérées comme manquant d'expériences et ont été pour certaines, fragilisées par la pression des membres à la base qui attendaient d'elles « *des résultats concrets* » en termes d'appuis financiers pour soutenir les investissements dans leurs exploitations, trouver de solutions à l'enclavement des zones de production et des débouchés pour leurs productions. En effet, les membres à la base n'ont pas toujours pu apprécier l'efficacité des structures faitières car, les retombées de la représentation ne sont pas encore perceptibles. Dans la mesure où les résultats de la concertation sont supposés avoir un caractère unanime, les représentants des organisations paysannes sont appelés à parler au nom de leurs membres, c'est-à-dire de ceux qui ont adhéré à leurs organisations, mais également au nom des autres producteurs non adhérents, étant donné que les retombées vont s'appliquer à tous les agriculteurs. Dès lors il se pose aux plateformes d'organisations paysannes le défi de la mobilisation et de la représentation des différentes catégories de producteurs, notamment de ceux qui n'en sont pas encore membres. Aussi, malgré les conflits et clivages qui subsistent entre les organisations paysannes faitières, il paraît nécessaire que ces plateformes d'organisations de producteurs acceptent de s'ouvrir aux autres groupes ou réseaux de producteurs, en particulier les organisations de type filières ou interprofessionnelles qui sont susceptibles de leur apporter des contributions pertinentes sur certains thèmes spécifiques (OPCC, SOWEFCU, NWCA, UCCAO, RHORTICAM, IPAVIC, etc.)²³⁴. Pour l'instant, certains agriculteurs à la base pensent

²³³ Nous reviendrons dans la section suivante sur l'analyse du rôle joué par ces structures et leurs rapports avec les autres organisations faitières des producteurs agricoles.

²³⁴ CNPCC : Confédération Nationale des Producteurs de Coton du Cameroun ; SOWEFCU : South West Cooperative Union (filières cacao et café) ; NWCA : North West Cooperative Association (filière café arabica) ; UCCAO : Union Centrale des Coopérative agricoles de l'Ouest (Filières café arabica et robusta) ; RHORTICAM : Réseau des opérateurs des filières horticoles du Cameroun (Interprofession des fruits et légumes) ; IPAVIC : Interprofession Avicole du Cameroun etc.

que les structures faitières ne servent que les intérêts de leurs responsables. Les paysans à la base ne sont généralement ni informés encore moins associés aux prises de décisions. Cette situation qui contribue à fragiliser le mouvement paysan peut être considérée comme source de contestation de la légitimité des responsables confirmant ainsi notre **hypothèse n°7** qui précise que : « *l'organisation des producteurs et leur structuration constitueraient en elles-mêmes les freins à l'émergence du mouvement paysan : la structuration et la constitution des fédérations sont défavorables au 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* ».

4 – Pertinence et portée des débats au sein des cadres de concertation.

L'observation que nous faisons de la conduite des réunions des cadres de concertation suggère que les décisions prises à l'issue de ces réunions n'ont pas pour la plupart été suivi d'effets. En effet la concertation n'est pas toujours intégrée dans une dynamique plus globale de planification du développement régional et ou national dans laquelle les cadres de concertation constitueraient des supports pour alimenter les orientations des actions et mesures prioritaires issue des besoins exprimés par les producteurs agricoles.

Dans cette logique, la concertation ne pourrait se faire que si les thèmes identifiés intéressent plusieurs catégories d'acteurs à la fois et prennent en compte leurs préoccupations spécifiques. Ce qui suggère que ces thèmes soient au préalable développés et approfondis par les agriculteurs. A chaque thème, un dossier technique ou une étude permettant de clarifier le sujet et de proposer des pistes de solutions devrait être élaboré pour servir de base aux discussions. En l'absence d'un tel dossier, les discussions resteraient superficielles, chaque acteur essayant de faire prévaloir son point de vue. L'analyse des comptes rendus des réunions de concertation est suffisamment révélatrice de la situation. Les sujets sont généralement abordés de manière passionnée, avec des analyses superficielles, basées sur les perceptions des acteurs, faute de données factuelles sur les sujets traités, permettant de construire un argumentaire sur les propositions éventuelles. Il arrive parfois qu'aucune des parties en présence ne dispose de connaissance

spécifique sur le sujet, chacun se limitant aux effets souhaités. La préparation des dossiers techniques est très souvent confiée aux Chefs de bureau des organisations paysannes du Ministère de l'agriculture qui très souvent, ne disposent pas des compétences nécessaires pour mener de telles études. En conséquence, on constate que le plus souvent, aucune orientation précise n'est donnée à la réflexion de manière à contribuer à trouver des solutions spécifiques aux problèmes traités.

Cette situation permet de suggérer que des fonds devraient être prévus pour mobiliser les compétences nécessaires à la réalisation des études spécifiques devant alimenter les réflexions des parties prenantes de la concertation. De même certaines résolutions des cadres de concertation nécessitent un suivi de type "Lobbying" dont les acteurs concernés n'ont pas la formation nécessaire pour engager la négociation ou n'ont pas prévue ce type de démarche. De manière générale les capacités des différents acteurs de la concertation devraient être renforcées en termes de formation et d'information pour leur permettre de s'engager dans cette démarche nouvelle de planification concertée du développement agricole et rural.

5 – Institutionnalisation et appropriation des cadres de concertation

Les textes portant institutionnalisation des cadres de concertation ont été officialisés en février 2011, soit 2 ans après la clôture du projet PARI qui avait accompagné ce processus. Ce retard est dû aux multiples résistances et aux incompréhensions qui ont émaillé le processus de mise en place des cadres de concertation et qui subsiste encore. La reconnaissance des cadres de concertation, leur appropriation par les parties prenantes et leur pérennité dépendront de la portée des débats qui y seront organisés, de la légitimité et la qualité des représentants des organisations paysannes qui y participeront et, des moyens dont elles disposeront pour assurer leur fonctionnement.

De la portée des débats

Le fait que les cadres de concertation Etat – organisations paysannes soient créés par arrêté conjoint du Ministère en charge de l'Agriculture et du Ministère en charge

de l'Elevage constitue une première avancée permettant d'officialiser leur existence. Toutefois les différents acteurs s'accordent sur le fait que les cadres de concertation devraient être institutionnalisés à un niveau plus élevé, notamment au Premier Ministère ou la présidence de la République pour garantir la participation effective de toutes les parties prenantes au regard des missions qui leur sont assignées, impliquant plusieurs administrations et par conséquent nécessitant une coordination multisectorielle.

Encadré 10: Extrait de la Décision conjointe N°202/MINADER/M INEPIA du 08 mars 2011 portant Création, Organisation et Fonctionnement du Cadre de concertation entre l'Etat, les Organisations Professionnelles Agricoles, Sylvicoles, Pastorales, Halieutiques, et les autres Acteurs du développement rural.

Article 2 : *Au sens de la présente Décision, les définitions ci-après ont été retenues.*

(1) **Le Cadre** est une instance de dialogue entre l'Etat, les Organisations Professionnelles Agricoles, Sylvicoles, Pastorales, Halieutiques, et les autres acteurs du développement rural. Il permet l'expression des problématiques, la formulation des orientations pour l'élaboration des politiques de développement du secteur rural et les stratégies de leur mise en œuvre.

Article 3 : *Placé sous l'autorité du Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural et du Ministère de l'Elevage, des Pêches et des Industries Animales, « le cadre » est un organe de concertation entre l'Etat et les différents acteurs du secteur rural notamment, les OP et les autres partenaires à l'effet de réfléchir sur les problématiques du monde rural et de formuler les orientations adaptées, recueillant le plus large consensus.*

A ce titre, Il est chargé notamment de :

- *Permettre aux acteurs de la base à travers leurs organisations de contribuer à la définition, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des politiques de développement du secteur rural ;*
- *Contribuer à l'amélioration de la mise en œuvre des projets ;*
- *Fournir aux différents partenaires des éléments d'un code de bonne conduite ;*
- *Approfondir les thématiques spécifiques concernant le développement du secteur rural.*

Source : MINADER, 2011.

Qualité des représentants des organisations paysannes.

L'article 5, alinéa 1 de la décision portant création des cadres de concertation précise que la Plateforme Nationale des Organisations Professionnelles Agro-sylvo-pastorales du Cameroun (PLANOPAC) assure la première vice-présidence des cadres de concertation tandis que la Chambre d'Agriculture, de l'Élevage et des Forêts du Cameroun (CAPEF) assure la deuxième vice-présidence. Ce positionnement n'est pas encore accepté par la Chambre d'Agriculture qui revendique la légitimité de représentation de l'ensemble de la paysannerie. A ce sujet, cette dernière s'appuie le décret n°2009/249 du 06/12/09 portant changement de dénomination et réorganisation de la chambre d'agriculture des pêches, de l'élevage et des forêts du Cameroun (CAPEF), qui précisent que : *«la Chambre d'Agriculture est un établissement public doté de la personnalité juridique et de l'autonomie financière. (...) elle assure les missions d'intérêt professionnel et de service public. Elle est auprès des pouvoirs publics, l'organe **consultatif et représentatif** des intérêts des professionnels de l'agriculture, de la pêche, de l'élevage, de la forêt et de la faune ».*

Les Chambres d'agriculture sont en effet des établissements publics professionnels composés d'élus d'agriculteurs (en majorité), de représentants des salariés agricoles et des organisations proches du secteur agricole (agro-alimentaire, secteur para-agricole). Elles assurent entre autres missions : (i) le conseil aux agriculteurs et (ii) la **représentation des intérêts de l'agriculture** par les avis et propositions qu'elles sont amenées à fournir aux pouvoirs publics sur les questions concernant l'agriculture. Cette dernière mission leur permet de se positionner comme le principal interlocuteur de la profession agricole face aux pouvoirs publics,.

Les organisations paysannes, à l'instar des plateformes régionales, de la plateforme nationale et des structures faitières d'organisation des producteurs par filière, représentent de ce point de vue les producteurs sur le plan territorial ou dans des secteurs d'activités ou de filières données. Ces organisations de producteurs peuvent ainsi participer à la vie de la chambre d'agriculture en y apportant les propositions de leurs adhérents. C'est certainement la raison pour laquelle la plupart des organisations paysannes membres des plateformes régionales des OP sont

également adhérents de la Chambre d'Agriculture, certains responsables y occupant des postes de responsabilité. Cependant, pour les agriculteurs, la frontière entre les organisations paysannes et la chambre d'agriculture est bien nette dans la mesure où les premières se positionnent résolument comme des cadres d'expression de la diversité de la paysannerie, des producteurs et des productions agricoles. En effet, les organisations paysannes sont actuellement considérées comme des cadres de débat interne permettant une plus grande participation des producteurs aux orientations relatives aux questions qui les concernent. Comme l'a déclaré un paysan interrogé au sujet du rôle de représentation de la chambre d'Agriculture : *« Il n'y a que les paysans, issues des organisations de base que nous avons créé nous-mêmes qui peuvent nous représenter. La chambre d'agriculture rassemble des personnes dont nous ignorons le parcours. La chambre d'agriculture ne nous permet pas de débattre comme nous pouvons le faire au sein de nos propres organisations »*. En revanche, la chambre d'agriculture est donc souvent considérée à juste titre par les paysans comme une institution publique au sein de laquelle les paysans sont invités à participer et non comme étant leur « propre organisation ».

Dans cette logique, il semble opportun de relever ici que le besoin de concertation représente un phénomène de société. La concertation constitue en elle-même un enrichissement de la démocratie représentative à travers une démocratie plus participative et qui induit un changement de mentalités et des comportements nouveaux, surtout au niveau des acteurs à la base. Ce changement de comportement découle également d'une prise de conscience des pouvoirs publics et des partenaires au développement. L'opportunité offerte aux paysans d'être représentés par leurs propres organisations à la table des négociations, de concertation avec l'Etat ne pourra pas se répéter et les organisations paysannes en sont conscientes. Pour les paysans, la Chambre d'agriculture devra participer au débat, aux côtés des autres organisations de producteurs et « non se substituer à elles ». Dans ces différentes perspectives, il appartiendrait donc à l'Etat d'animer la concertation qui apparaît dès lors comme une forme innovante, souple et efficace de collaboration et de présentation entre une pluralité d'acteurs. Une telle concertation ne saurait absolument être assimilée à une consultation car elle ne se résume pas à une demande d'avis. Elle suppose la confrontation entre les parties, l'échange d'arguments et l'explicitation des points de vue des uns et autres. La mise en œuvre

de la concertation procède ainsi d'une volonté politique et il incombe donc aux pouvoirs publics (élus, administrations) de veiller à sa mise en œuvre.

Financement des cadres de concertation.

L'origine des fonds de même que les modalités de financement pérennes de cadres de concertation restent encore à clarifier. Bien plus il serait nécessaire d'apporter des réponses définitives à la prise en charge des "frais spéciaux de présence" régulièrement sollicités par certains responsables des services publics comme conditions préalables à leur participation aux réunions des cadres de concertation. De même les organisations paysannes n'arrivent pas à trouver des financements nécessaires à la prise en charge de la nécessaire concertation avec les producteurs à la base autour des sujets traités de manière à assurer une prise en compte de leurs besoins et une participation effective de ceux-ci à la concertation.

c) Construction et déconstruction du mouvement paysan.

L'observation générale que l'on peut faire du mouvement paysan camerounais est qu'il reste encore fragmenté et divisé, créant ainsi un paysage organisationnel plutôt confus au sein duquel il n'est pas facile de discerner la vraie nature des principaux intervenants. Ce mouvement n'est pourtant pas jeune puisque même de manière latente, il existait depuis le début des indépendances, certains des leaders paysans de cette époque étant devenus par la suite des leaders politiques. Le mouvement paysan camerounais est la conséquence d'une construction externe et interne, les deux cheminements se faisant de manière séparée ou simultanément. La plupart des structures dites faïtières sont en effet des émanations des appuis extérieurs, évoluant parfois en déphasage avec les organisations à la base qui travaillent à la fois sur l'économique et le social et qui n'ont pas encore entrevu, ni trouvé le temps et les moyens pour pouvoir se concerter en vue de se fédérer. La dépendance des structures faïtières aux financements extérieurs montre ainsi clairement que leur crédibilité n'est pas assise sur une représentativité irréfutable, en raison notamment du manque de preuves relatives aux adhésions à travers les cotisations des membres ou des actions concrètes mobilisant la population paysanne à la base etc.

Toutefois, depuis plus de deux décennies, on note la création de plusieurs structures faitières qui marquent la volonté des paysans de parler d'une seule voix en espérant se faire davantage entendre. Bien que la concertation entre les différents regroupements nationaux soit quasiment faible ou inexistante, parce que ballottée par les flux d'intérêt et d'influences, entre les jeux et enjeux endogènes et exogènes relatifs aux organisations paysannes, il est important de faire remarquer que même les structures intermédiaires ou régionales sont parfois antagonistes les unes aux autres, dans la mesure où elles sont pilotées par les ONG, certains bailleurs de fonds, les administrations publiques et même parfois victimes des clivages particuliers au sein de la société traditionnelle locale.

L'analyse que nous faisons de la situation des organisations faitières nationales suggère qu'elles ont toutes été impulsées de l'extérieur, soit par les ONG de développement, soit par les bailleurs de fonds ou par l'Etat. Cette situation signifie-t-elle pour autant que le mouvement paysan n'existe pas ? Le mouvement paysan se construit et se déconstruit mais poursuit sa marche. Il demeure alors important de savoir si les turbulences et les difficultés citées ci-dessus ne s'inscrivent pas simplement dans le processus de sa construction, de son édification et de sa consolidation.

L'observation des dynamiques de structuration des organisations paysannes au Cameroun depuis deux décennies montre que la faiblesse générale de toutes les structures faitières de représentation des paysans réside sur un défaut d'ancrage à la base. Cette situation est inhérente à leur mode de création. En effet le passage des unions ou des fédérations villageoises ou inter villageoises à des cadres de concertation au niveau national pose un problème d'absence de niveau de structuration intermédiaire (niveau régional) suffisamment dynamique et de cohérence des objectifs à différents niveaux. Malgré l'existence d'une volonté d'adaptation des "leaders" paysans qui conduisent ces mouvements, les paysans à la base ne perçoivent parfois pas les enjeux au niveau national, leurs besoins directs encore non satisfaits (commercialisation, achats d'intrant) demeurent leur préoccupation centrale.

L'encadré ci-dessous illustre bien l'origine externe des principales organisations paysannes nationales du Cameroun.

Encadré 11 : Exemple d'initiatives à la base de la création des organisations paysannes faitières.

*1 - La Concertation Nationale des Organisations Paysannes du Cameroun (**CNOP-CAM**) est née de la rencontre des OP de janvier 1998 à Ebolowa, organisé par le réseau Agriculture Paysanne et Modernisation (APM /Afrique), les ONG CANADEL (Cameroun), Fondation pour le Progrès de l'Homme (France) et le CTA/Wageningen (Hollande), sur le thème : "le mouvement paysan en Afrique Centrale, impasses et alternatives : le cas du Cameroun." En marge de cette rencontre, les représentants des OP mettront en place un comité ad hoc pour relancer le mouvement paysan camerounais. En avril 1999, à l'occasion du renouvellement des accords de coopération entre l'Union Européenne et les pays Afrique Caraïbe Pacifique, les ONG APM – Cameroun, SAILD et SOS Faim (Belgique) appuieront une rencontre des OP sur ces enjeux. Un comité national de suivi sera créé pour animer la concertation et aboutira à la création de la CNOP-CAM en décembre 2000.*

*2 - La Confédération des Organisation Rurale du Cameroun (**CORCAM**) a été créée le 26 juillet 2000 en marge des assises de la 13ème conférence panafricaine coopérative. Un an après sa création, la CORCAM développera un projet dénommé "autoroute alimentaire Nord – Sud" dont l'objectif principal était de favoriser les échanges de produits alimentaires entre les provinces septentrionales et du Sud du Cameroun. Une première opération a effectivement eu lieu fin 2002 mais sa gestion n'a pas été satisfaisante provoquant des conflits de leadership qui conduiront à la disparition de cette organisation un an après.*

*3 - La Plateforme Nationale des Organisations de Producteurs agrosylvopastoraux du Cameroun (**PLANOPAC**) a été créée le 24 octobre 2007 à l'issu d'un processus de concertation et de débats des organisations paysannes des villages jusqu'au niveau des 10 régions et au niveau national sur le thème : « Se mobiliser pour mieux bâtir un mouvement professionnel agropastoral », accompagné par le projet PARF²³⁵ et visant à mettre en place une « nouvelle organisation nationale des petits producteurs agricoles, bâtie à partir d'une concertation à la base (dialogue interne), réconciliant les différentes tendances et dont la légitimité reposerait sur son appropriation par les producteurs à la base et la représentativité du paysage organisationnel paysan au Cameroun ». La CNOP-CAM comptait parmi les membres fondateurs de la PLANOPAC²³⁶ mais très vite les luttes de leadership ont provoqué son retrait vers la fin 2011.*

²³⁵ Projet Professionnalisation Agricole et Renforcement institutionnel financé par le Coopération française.

²³⁶ Depuis la création de la PLANOPAC et jusqu'en 2011 la présidente de la CNOP-CAM, par ailleurs présidente de la plateforme des OP d'Afrique centrale et présidente de la plateforme panafricaine des OP

Sur la base de ce qui précède, il semble évident que la création d'un lien solide avec la base devrait être considérée comme la préoccupation majeure des responsables paysans. Un responsable paysan interrogé la qualité des relations entre les organisations fédératives et leurs structures intermédiaires a donné cette réponse : *«Les groupes de base existent depuis longtemps et on ne se plaint pas à ce niveau. Par contre, la création des unions et fédérations, puis maintenant les plateformes régionales et nationales des producteurs s'est faite trop vite. En moins de deux années tous ces niveaux sont mis en place et certains responsables sont parfois perdus et confus. Il faudrait revoir tout cela et bien répartir les missions et les rôles à différents niveaux »*

Cependant, le financement du fonctionnement de ces structures nationales pose encore d'énormes problèmes. En effet, dans le milieu paupérisé au sein duquel évoluent les organisations paysannes, les ressources sont rares et lorsqu'elles existent, elles sont affectées prioritairement à d'autres activités que la représentation. Or le coût des organisations faitières (fédérations d'organisations de producteurs) est essentiellement fait des coûts de la représentation : transport, hébergement, restauration pour participer à des réunions à l'extérieur et établir des contacts; secrétariat, restitution à la base pour informer et recueillir les avis des membres, recherche d'information et diffusion aux membres. Un responsable paysan de la région du littoral précise à cet effet que : *«Avant d'adhérer à l'union, notre groupe de base avait réussi à épargner près de 500 000 F CFA. Aujourd'hui, tout cet argent a été utilisé pour payer les frais de déplacement et de séjour de nos responsables qui participent aux différentes réunions de la filière café auxquelles ils sont conviés.»*

En raison de cette volonté affichée de positionnement personnel des responsables ainsi que des clivages de toute nature souvent observés entre les initiatives des bailleurs (chacun voulant promouvoir son organisation paysanne), il est très souvent courant d'assister à une multiplication de structures fédératives dont la taille (nombre de membre) et l'envergure (couverture territoriale et pertinence des dossiers présentés) ne leur permettent pas de s'autofinancer. Pour s'assurer de la viabilité

occupait le poste de Secrétaire Générale de la PLANOPAC et Présidente de la plateforme des OP de la région du Centre.

financière des fédérations ainsi constituées, l'on devrait réfléchir sur la taille minimale des effectifs les constituants.

Dans le cas particulier des fédérations d'organisations paysannes, leur gestion pose quant à elle des problèmes de fiabilité des dirigeants. En effet, l'on note que certaines structures fédératives n'ont jamais réalisé d'audit comptable indépendant et ne possèdent pas de système de comptabilité. Une telle situation anachronique observée dans stratégies de gestion telles que déployées par ces structures, ne permet pas d'assurer la confiance au sein de la communauté des membres à la base dont certains s'interrogent sur la justesse observée sur les gains et les avantages que tirent certains responsables de leur fonction. Cette situation n'est pas forcément due au manque de volonté manifeste des responsables de clarifier leur gestion. Avec la modicité des cotisations collectées à la base, les structures faitières sont incapables de financer le coût des prestations extérieures et la formation des responsables à la gestion. La viabilité des organisations paysannes et leur crédibilité (à la fois vis à vis de leurs membres et de leurs partenaires extérieurs) dépendent de leur capacité de gestion des ressources qu'elles mobilisent. Cette situation trouve sa potentielle explication dans le fait que la grande majorité des organisations paysannes ne dispose pas de système de gestion comptable transparent, simple et adapté à leur situation. Ainsi, la mise en place des comptes transparents et des systèmes de contrôle serait-elle est une des clefs du succès.

Les objectifs des organisations faitières ne sont pas toujours explicites et manquent de consistance. Il est courant de noter les objectifs du genre : « *lutter contre la pauvreté ; défendre les intérêts des agriculteurs ; œuvrer pour le développement de la femme rurale etc.* ». Ces objectifs restent vagues et donnent l'occasion aux bailleurs de fonds et aux organismes d'appui d'orienter l'action des organisations paysannes dont certains responsables sont parfois mis sous tutelle et fonctionnent au gré des opportunités de financement qui leur sont offertes. Les objectifs sont parfois très nombreux et se chevauchent avec les objectifs des organisations de base.

Compte tenu de la nature vague des objectifs des organisations paysannes, les actions qu'elles mènent ne s'inscrivent pas toujours dans une démarche de

progression pilotée par les membres et il est impossible dans ce cas d'évaluer de manière objective, les progrès obtenus. En effet il est courant de noter que les organisations faitières changent de programme de travail en fonction des volontés des organismes chargés de les appuyer.

Aussi, la crédibilité des organisations paysannes dépendra-t-elle de leur capacité à mobiliser leurs membres autour d'objectifs partagés, clairement affichés et autour desquels les organisations paysannes guideront les autres acteurs vers la réalisation de leur projet et non le contraire. L'encadré ci-dessous illustre l'étendue et la diversité des objectifs des structures de représentation des paysans.

***Encadré 12:** Exemple d'objectifs des organisations paysannes faitières.*

CORCAM : *Les objectifs de la CORCAM étaient : organiser et structurer les organisations coopératives du monde rural ; défendre les intérêts de ces organisations ; créer un réseau de communication entre ces organisations ; organiser la commercialisation des produits de ses membres ; rechercher les appuis multiformes aux OP, créer une médiation constructive entre l'Etat, les bailleurs de fonds et les OP membres.*

CNOP-CAM : *Les missions de la CNOP-CAM sont : de représenter les organisations paysannes, favoriser leur implication dans la définition et la mise en œuvre des politiques sectorielles de développement rural, favoriser le dialogue et la négociation entre les OP, servir de caution des OP auprès des bailleurs de fonds.*

La PLANOPAC *a pour but de défendre les intérêts des agriculteurs, sylviculteurs, éleveurs et pêcheurs et de les représenter, à tous les niveaux afin d'améliorer leurs conditions de vie. Pour ce faire, la PLANOPAC s'assigne les missions suivantes : permettre la reconnaissance et la valorisation des métiers d'agriculteurs, de sylviculteurs, d'éleveurs et de pêcheurs et donner la dignité à celles et ceux qui s'y identifient; représenter la Profession agrosylvopastorale au niveau national et défendre ses intérêts ; contribuer à l'élaboration, à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation des politiques de développement agropastoral et rural au Cameroun; promouvoir la prise en compte des spécificités et l'intérêt de la participation effective et efficiente de la femme rurale dans tous les processus de développement rural ; promouvoir la concertation permanente entre l'Etat et les plateformes professionnelles aux niveaux régionaux et national .*

Source : Données d'enquête

Conclusion.

Les programmes d'appui à la professionnalisation de l'agriculture ont contribué à la création d'une multitude d'organisations paysannes de niveau intermédiaire pour gérer les opérations économiques de commercialisation et d'approvisionnement en intrants. La structuration du milieu par filière comme mode opératoire desdits programmes n'a pas permis la prise en compte de l'organisation paysanne dans toutes ses dimensions (sociales, économiques et culturelles). Le paysan à la base pratique la polyculture – élevage. Ses décisions sont généralement prises sur la base d'un raisonnement en relation avec son système d'exploitation agricole et non d'un produit. Il en résulte que l'organisation paysanne devrait lui apporter des solutions relatives à sa situation d'agriculteur et non se focaliser sur un produit. L'appui à l'organisation des producteurs par rapport aux fonctions économiques devrait donc s'appuyer sur la connaissance préalable des systèmes de production et l'analyse économique des différentes options de productions (stratégies des producteurs).

S'agissant de la création des organisations dites faitières dont le but déclaré est de représenter les paysans devant l'Etat et les partenaires au développement, les programmes d'appui à la professionnalisation, conçus de l'extérieur, ont contribué à créer des disparités entre les organisations paysannes préexistantes dans le milieu et les nouvelles organisations présentées comme des modèles de réussite et bénéficiant de l'appui des projets. Le constat général que l'on peut en tirer est que les structures fédératives créées avec l'appui des projets manquent de maturité pour gérer la nécessité d'intégrer dans une dynamique commune, les autres organisations de producteurs non accompagnées et se revendiquant parfois le qualificatif de «paysans libres et non embrigadés par les projets». En dépit de ce constat, la gestion des organisations faitières reste très complexe. En effet, au-delà des objectifs globaux de défense des intérêts des paysans, il s'agit de créer une dynamique collective à travers laquelle les agriculteurs, non seulement font reconnaître la particularité de leurs situations et des conditions d'exercice de leur métier, mais aussi se reconnaissent par le canal de la prise en compte des particularités des dynamiques des milieux sociaux, culturels et politiques dans lesquels ils évoluent.

Dans la situation actuelle, la plupart des organisations soutenues par des appuis extérieurs n'arrivent pas à impulser l'intégration des différentes tendances d'organisations paysannes existantes. Ces organisations se considèrent comme étant très évoluées et ne sont pas, sur la base de ces considérations, disposées à échanger avec leurs confrères, que ce soit dans le cadre des processus dit de renforcement des capacités ou dans le cadre des concertations pour la représentation ou la défense des intérêts des agriculteurs. Or le mouvement paysan ne peut se construire que si chaque organisation possède et pense avoir quelque chose à donner et/ou à recevoir.

Actuellement, un nombre croissant d'organisations paysannes en activité au Cameroun se trouve dans un processus de construction et de transformation, passant "des objets d'assistance aux acteurs pilotant leur stratégies de développement". Ces organisations paysannes se construisent dans la durée, les projets quant à eux passent après avoir fait leur temps. Ces organisations paysannes sont des résultats d'un processus de changement social et se construisent autour des dynamiques qui prennent en compte les valeurs, la culture, les conflits et la recherche de pouvoir. Ces processus se mettent en place dans un terrain dynamique et évolutif où les acteurs sociaux jouent les opportunités, les risques et les contraintes, implicites ou explicites qui se présentent. L'élément clé ici étant sa contribution à faciliter la coordination et la coopération en vue d'un bénéfice mutuel des membres de l'organisation paysanne.

La construction des organisations paysannes devrait donc être perçue comme un processus qui permet de constituer sur le long terme, le capital social de la paysannerie. Ce capital social se réfère à des normes, réseaux et organisations à travers lesquels les paysans ont accès aux ressources, au pouvoir de décision et à la capacité d'orienter et de formuler les politiques. En effet, tel que le faisait déjà remarquer Coleman (1998)²³⁷, ces réseaux et ces organisations sont en général constitués de structures sociales destinées à faciliter certaines actions des acteurs à l'intérieur desdites structures. C'est dans ce sens que Serageldin et Grootaert.

²³⁷ Coleman, J., 1988. "Social capital in the creation of human capital in American journal of sociology 94 (Supplement): S95 – S210.

(1998)²³⁸ préciseront que le capital social est le produit de dynamiques sociales pour la conquête de pouvoirs et de richesses.

Les acteurs de développement évoquent de plus en plus la nécessité de changement institutionnel, qui inclut un changement organisationnel comme élément des processus d'ajustement entre acteurs. Un accent devra donc être mis sur l'accompagnement des dynamiques visant à permettre aux acteurs d'adapter leur capital social à l'environnement changeant au lieu de mettre simplement en place l'organisation rêvée. Il serait donc illusoire de penser que les activités des hommes au sein des organisations pourraient être orientées uniquement sous l'influence des stimulants économiques extérieurs. Il est tout autant nécessaire, ainsi que le suggère Crozier, (1963) de prendre en considération d'autres facteurs sociaux ainsi que le jeu des acteurs impliqués dans le processus²³⁹.

²³⁸ Seralgelding., Grootaert., 1998. Defining social capital : an integrating view in: Evaluation and development : The institutional dimension. R. Picciotto and E. Wiesner. The World bank.

²³⁹ Op. cit.

CHAPITRE VII : LES VOIES ET CONDITIONS D'UN MOUVEMENT PAYSAN VIABLE ET RECONNU : BILAN ET PERSPECTIVES

«Les paysans n'ont pas attendu l'Etat, les bailleurs de fonds et les ONG pour s'organiser. L'organisation des producteurs agricoles date d'avant les indépendances et elle a beaucoup évolué. Au déla des tendances multiples et des objectifs économiques d'ammélioration des performances de l'agriculture généralement présentées, le combat fondamental qui unifie les "paysans" est la valorisation de notre statut.

Avant, l'agriculture était considérée comme le seul métier que tout le monde peut faire lorsqu'il a tout échoué ailleurs. Avant, les paysans avaient honte de se présenter et se contentaient de dire qu'ils vivaient au village. Grace à notre mouvement, nous avons commencé à professionnaliser l'Etat et les partenaires qui se positionnent souvent en donneurs de leçons. Ces derniers apprennent déjà à nous écouter mais ce n'est pas suffisant. Nous devons continuer à nous battre pour faire changer les choses et être davantage considérés».

Bobo bakary²⁴⁰

I – Diversité des modes d'organisations, d'objectifs ou de mouvements paysans?

Depuis une vingtaine d'années, les initiatives de structuration du monde rural se heurtent à la question de la « construction d'une représentation paysanne dans la société civile ». Le mouvement paysan camerounais se présente aujourd'hui sous diverses formes caractéristiques de la diversité et de la variabilité des dynamiques d'organisations de producteurs. Dans cette perspective, l'on peut noter l'existence de quatre dynamiques spécifiques d'organisations.

²⁴⁰ Interview de Monsieur Bobo Bakary, Président de la fédération des éleveurs de l'Adamaoua, Cameroun (2012).

a) Dynamique représentée par les organisations de producteurs par filières ou produits.

Ce cas de figure concerne principalement les organisations par filières qui se sont structurées à partir des bassins de production agricole avant de fédérer au niveau national. A ce stade, certaines parmi ces formes d'organisations font déjà partie des structures interprofessionnelles²⁴¹. Ce type d'organisation aura tendance à privilégier la spécialisation des producteurs qui sont supposés s'investir dans une spéculation dite principale et à partir de laquelle ils espèrent tirer la grande partie de leurs revenus. Dans la situation des agricultures familiales au Cameroun, cette spécialisation par produit implique très souvent que l'organisation des producteurs n'arrive pas à répondre de manière plus globale aux besoins de développement des exploitations agricoles. Ce constat est en phase avec notre **hypothèse N°7** qui fait ressortir que « *la structuration des organisations paysannes par filière contribue à fractionner le milieu ; chaque organisation a tendance à mettre l'accent sur l'enjeu de sa filière et il devient finalement difficile de fédérer les intérêts sur les questions plus globales touchant le statut du paysan* ». Certains agriculteurs interrogés s'accordent à dire que la spécialisation peut éventuellement contribuer à fragiliser l'exploitation en la cloisonnant et en l'exposant aux risques du marché. Les crises qu'ont connues les filières cacao et café à la fin des années 80 semblent de notre point de vue, mieux illustrer cette situation. En effet, certains agriculteurs ont été obligés de détruire leurs plants de caféier pour les remplacer par d'autres cultures, perdant ainsi des investissements effectués sur plusieurs décennies. Dans le même ordre d'idées, les émeutes de la faim survenues en 2008 dans plusieurs pays Africains ont également révélé la fragilité des politiques agricoles publiques basées sur la spécialisation dans les filières dites de rente.

Au sein de ces filières, la participation des petits producteurs agricoles dans des instances de concertation interprofessionnelle n'est pas toujours équilibrée car les critères de participation à ces instances portent le plus souvent sur le poids économique des principales spéculations agricoles concernées (quantité de

²⁴¹ Cas des organisations régionales des producteurs de cacao et de café (UCCAO dans la région de l'Ouest, SOWEFCU dans le Sud-Ouest, NWCA dans le Nord-Ouest) et de l'Association nationale des producteurs de cacao et des café.

produits). En outre, les petits producteurs agricoles, très souvent mal informés et/ou peu formés sur l'économie des filières sont souvent insuffisamment préparés pour soutenir le débat au sein des structures interprofessionnelles. En conséquence, les rapports de force sur les plans économiques et sociopolitiques au sein desdites structures sont généralement en défaveur des petits producteurs qui vont dès lors retrouver leurs anciens reflexes dans la diversification de leurs productions et recommencer ainsi à perpétuer leur système d'exploitation.

Au niveau de l'exécution des marchés, les organisations paysannes sont dans la plupart des cas dépendantes des acheteurs pour pouvoir préfinancer la mobilisation de leurs produits et faire face aux investissements et besoins pendant la période de soudure. A travers leurs efforts d'organisation, de mobilisation de ressources internes et en prenant en considération l'appui des partenaires divers, l'on assiste de plus en plus à un rééquilibrage des rapports de force entre les organisations paysannes et les autres acteurs de la filière.

b) Dynamique constituée par des organisations structurées au niveau régional et national sur une base multifilières.

Le but visé par ce type d'organisations de producteurs est de représenter les intérêts des différentes catégories sociales d'agriculteurs avec pour ambition d'avoir une couverture territoriale suffisamment large leur permettant d'affirmer leur représentativité. Ce schéma se heurte toutefois à la difficulté de prendre en compte et de manière équilibrée, la représentation des organisations paysannes de type filières déjà structurées au niveau régional et national, à côté des petits producteurs agricoles dont l'intérêt se situe à court terme par rapport à l'accès aux facteurs de production (semences, engrais, outillages etc.).

En général, les organisations par filières, suffisamment ancrées à la base et ayant des débouchés stables pour leurs productions souhaiteraient avoir une mainmise sur les organisations multifilières puisqu'elles estiment qu'elles ont plus d'expériences et sont plus légitimes du fait de leur poids économique. Bien que les organisations multifilières constituent des instances d'expression pour les petits producteurs non spécialisés, il est difficile pour ces organisations de prendre en compte les besoins et

attentes spécifiques de leurs adhérents. Chaque filière étant spécifique, ce type d'organisation se heurte généralement à la difficulté de prioriser ses objectifs. Il est alors courant d'assister dans ce cas particulier de figure à un isolement de la base par rapport au sommet, dans la mesure où les thèmes les plus considérés sont très souvent ceux imposés par les dirigeants.

c) Dynamique constituée des organisations intervillageoises pour l'amélioration des conditions globales de vie en milieu rural.

Dans ce particulier, il s'agit de groupements principalement constitués sur des bases culturelles, ou claniques et qui s'identifient à un territoire donné. L'engagement de ces groupements dans des activités agricoles ne constitue pas forcément une priorité ; ce qui compte c'est la mobilisation des ressources pour réaliser des projets au profit de la collectivité. C'est ainsi que des «Champs collectifs » sont parfois mis en place pour générer des fonds destinés à être investis dans des domaines plus larges du développement (construction de cases communautaires par exemple). De manière générale, il est parfois difficile de bien cerner les objectifs et la finalité de ces formes d'organisation puisqu'elles se réclament de promouvoir le développement plus global du milieu dans lequel elles opèrent.

Dans le cadre du processus de décentralisation en cours, ce type d'organisation dite populaire est de plus en plus appelé à jouer un rôle de contre-pouvoir dans les orientations du développement des communautés qu'elles représentent. Certains parmi leurs membres et responsables sont des leaders politiques qui s'appuient sur les structures ainsi constituées pour faire du lobbying en vue de capter des ressources pour le développement de leur communauté.

d) Dynamique relative à la constitution des organisations de type syndical supposées représenter de manière unitaire les intérêts du « monde rural ».

Cette catégorie d'organisation se positionne en groupe de pression politique pour l'amélioration des conditions de vie des agriculteurs, face aux pouvoirs publics. En général l'on rencontre très peu d'organisations de ce type dans le paysage associatif Camerounais. En effet, les organisations syndicales font l'objet de méfiance de la part des représentants de l'Etat car elles sont parfois assimilées à tort à des mouvements politiques²⁴². Les paysans sont peu motivés à adhérer à ce type d'organisation car ils redoutent la répression des pouvoirs publics. De plus, les objectifs présentés par les syndicats ne sont pas directement liés aux besoins quotidiens des paysans à la base qui ne perçoivent pas leur importance immédiate. On remarque toutefois que les syndicats recrutent leurs responsables parmi les anciens responsables d'organisations paysannes de filières ou militants d'associations populaires.

Sur la base de ce qui précède, et tenant compte de la relative importance numérique des dynamiques d'organisations de producteurs, il est possible d'affirmer que le mouvement paysan Camerounais évolue et se consolide. Il est en construction permanente à la faveur des conditions sociales, économiques et politiques qui régulent la vie dans les campagnes camerounaises. Les organisations paysannes se positionnent à la fois comme des interfaces entre la société locale (le paysan et son exploitation) et la société globale (le marché, les projets, l'Etat et les partenaires au développement). L'existence de ces dynamiques multiples et très souvent contradictoires, axées soit sur la structuration ou encore sur la déstructuration des organisations du milieu rural au Cameroun, pourrait-elle être de nature à suggérer qu'il y'aurait « des mouvements de paysans » au lieu d'un mouvement paysan?

Dans leur configuration actuelle, les diverses tendances d'organisations faitières ne sauraient chacune constituer un mouvement paysan. Toutefois, elles représentent des parties constitutives du mouvement paysan dont elles participent à la

²⁴² Les 30 ans de dirigismes après les indépendances ont fortement marqué les esprits. Tout mouvement populaire et ou syndical était réprimé car il était considéré comme subversif ou portant atteinte à la stabilité de l'Etat.

construction et à l'animation. Quels que soit leur origine (externe ou endogène), la question primordiale est de savoir si ces organisations, constitutives du mouvement paysan peuvent traduire la volonté paysanne à s'affirmer et si elles peuvent en outre être porteuses d'une vision paysanne du développement de la société.

Dans tous les cas, on remarque aujourd'hui que les organisations paysannes s'imposent comme des acteurs incontournables du développement et veulent être considérés comme des acteurs à part entière par l'Etat et les autres acteurs institutionnels, techniques ou politiques. A ce propos, Mercoiret et al (2001)²⁴³ identifient trois enjeux principaux qui sous-tendent le débat sur la place et le rôle des organisations paysannes dans les dispositifs d'appui aux agricultures familiales :

- (i) définition de la place et du rôle des organisations paysannes dans les dispositifs d'appui aux producteurs, ce qui suppose un nouveau partage des responsabilités et des pouvoirs;
- (ii) construction des nouvelles formes de coordination entre acteurs et de nouveaux modes de régulation économique et sociale, dans le contexte d'une économie libéralisée (constitution des relations contractuelles entre les producteurs ruraux et les autres acteurs économiques et institutionnels) ;
- (iii) participation des paysans à la réflexion prospective sur la place et le rôle de l'agriculture dans une économie libéralisée.

La relecture de l'histoire des organisations paysannes au Cameroun montre qu'aujourd'hui, les organisations paysannes et le mouvement qu'elles génèrent se construisent dans un environnement particulièrement difficile sur les plans économique (libéralisation des filières agricoles, baisse de la part de l'agriculture dans le PIB, vieillissement des plantations de cultures de rente traditionnelles et des agriculteurs, désintérêt des jeunes pour les métiers agricoles) et institutionnel (allègement du

²⁴³ Marie-Rose Mercoiret, Bara Goudiaby, Silvio Mazaroli, Diogou Fall, Samba Gueye, Jean Coulibaly, 2001. Des enjeux, des objectifs et des ambiguïtés. In *Organisations paysannes : leur contribution au renforcement des capacités rurales et à la réduction de la pauvreté*. Compte rendu des travaux, Washington D.C. 28-30 juin 1999. Département développement rural, Banque Mondiale

dispositif public d'intervention en milieu rural, décentralisation). Toutefois, la lutte pour la survie a souvent eu à occulter la mise en place par les organisations paysannes, des démarches conçues pour permettre, dans la durée, l'occupation des espaces nouveaux et l'amorce d'un dialogue pour un développement équilibré (interaction et jeux des acteurs). La prise de conscience des enjeux du développement devrait être une préoccupation permanente des organisations paysannes. Cette prise de conscience collective se construit également à partir des petites organisations paysannes de base ou isolées qui redécouvrent leur identité et s'engage à améliorer leur situation. Avec les échanges entre les organisations paysannes et le croisement entre les différentes formes d'organisation (certaines organisations paysannes font partie de réseaux divers d'organisations paysannes), on assiste à une prise de conscience collective et un partage des connaissances des aspirations des producteurs agricoles, ce qui permet de créer entre paysans des réseaux de solidarité, dépassant le niveau villageois et porteurs d'une dynamique paysanne à l'échelon régional et national. L'existence des différents scénarii ou mouvances d'organisations faitières fait partie intégrante du mouvement paysan car ce dernier se caractérise également par la diversité de ses tendances et la capacité de celles-ci à cohabiter. Ce mouvement, loin d'être la somme des organisations existantes, est plutôt la dynamique qui se crée de manière implicite ou explicite par l'action de ces tendances. Ce mouvement est porteur des valeurs paysannes et reflète l'engagement politique et militant de ses leaders comme le précise un des responsables d'organisation faitière camerounais : « *notre combat est simple : participer à l'élaboration et cogérer les politiques de développement agricole et rural. Nous sommes conscients du fait que ce sont les paysans eux-mêmes qui doivent défendre leurs propres intérêts. Notre mouvement doit donc permettre l'amélioration des conditions de vie des populations paysannes. C'est un combat permanent* ».

Bien que l'on ait souvent entendu dire que l'Etat ne saurait appuyer l'émergence des organisations paysannes qui deviendraient par la suite des contre-pouvoirs vis-à-vis de l'action publique, les autorités Camerounaise se sont résolument impliquées dans la promotion des organisations crédibles. C'est le cas de la plateforme nationale des organisations Paysannes du Cameroun (PLANOPAC) qui s'est mise en place grâce au soutien de l'Etat et des partenaires au développement (Coopération Française, FA), qui ont apporté des appuis techniques et financiers nécessaires à l'organisation

des réunions de concertation des producteurs à tous les niveaux pour faciliter la construction de l'organisation. L'analyse de l'histoire et du cheminement des organisations faitières nous montre que la plupart d'entre elles ont eu besoin du soutien de l'Etat et/ou des partenaires techniques et financiers pour assoir leur structure et se consolider. Toutefois, malgré le soutien de l'Etat, les risques de récupération du mouvement existent, et il appartient aux responsables paysans de veiller à leur neutralité intellectuelle et de s'appuyer sur leur membres, à la base, pour mieux négocier avec les différents partenaires.

Sur la base de ces ensembles de considérations, penser que les organisations paysannes ne devraient compter que sur leurs propres ressources pour se constituer ou mettre en œuvre leur programme d'action serait irréaliste. En effet, les ressources propres des organisations paysannes restent modestes et limitées et des apports extérieurs sont toujours nécessaires pour impulser ou permettre leur développement. Ainsi, la grande majorité desdites ressources provient-elle non seulement des prélèvements effectués sur l'ensemble de leurs activités économiques, mais aussi d'autres formes de financements obtenus au titre de l'aide extérieure ou d'autres facilités accordées par l'Etat sous forme de contribution volontaire obligatoire (taxes parafiscales et prélèvements sur les filières par exemple)²⁴⁴. A cet effet, il est important de distinguer d'une part, le rôle des organisations paysannes dans la mise en œuvre des fonctions économiques au sein desquelles l'efficacité de l'organisation en tant que moyen d'action devra être mesurée par la rentabilité économique et financière des opérations menées (cas des unions de groupement qui organisent la vente de cacao par exemple) et, d'autre part, le rôle social et stratégique joué par les organisations paysannes dans le cadre de leurs missions d'intérêt public pour lesquelles l'Etat s'est désengagé (on peut citer le rôle joué par l'Interprofession Avicole du Cameroun (IPAVIC) dans le contrôle de la gestion des importations du maïs et la régulation des prix du poulet.

Dans ces différentes perspectives, pour l'Etat et les partenaires au développement, les organisations paysannes devraient être considérées comme des structures

²⁴⁴ C'est ce qui constitue une partie importante du financement de l'Association Nationale du Développement Agricole (ANDA) en France ou du Financement Interprofessionnel pour la Recherche et le Conseil Agricole (FIRCA) en Côte d'Ivoire.

d'interfaces susceptibles de jouer un rôle d'intermédiation entre les producteurs agricoles et les autres acteurs de la vie sociale, économique et politique. En général, étant donné que l'objectif de réduction de la pauvreté se trouve au centre des politiques publiques et des initiatives de développement en faveur du milieu rural, il est attendu que les actions en renforcement des capacités opérées en faveur des organisations de producteurs et/ou des producteurs agricoles individuels aboutissent à un meilleur partage des incitations publiques dans les différents secteurs de la vie économique. Parfois, le recours aux organisations paysannes reflète l'expression des résultats de la contre-performance des pouvoirs publics ou de sa démission. Les organisations paysannes existent et tentent à leur façon, avec des moyens très limités de sortir leurs membres de la pauvreté. Elles présentent les atouts, mais possèdent également des faiblesses.

II – Légitimité et représentativité du mouvement paysan.

Comme nous l'avons évoqué au chapitre précédent, le fonctionnement des organisations paysannes faitières pose parfois le problème de légitimité des représentants chargés d'animer le mouvement. Les structures faitières sont donc souvent qualifiées par les paysans eux-mêmes et par les autres acteurs (responsables de l'Etat, ONG, etc.) d'être «déconnectées de leur base » ou de ne représenter qu'une partie de la paysannerie.

De manière générale, les responsables des organisations paysannes sont désignés dans le cadre de processus démocratique qui va des structures locales aux structures fédératives au niveau national. C'est pourquoi les responsables des organisations paysannes faitières occupent également des fonctions de dirigeant à différents niveau de structuration du mouvement. Dans cette logique, on peut affirmer que la pratique des élections démocratiques comme mode de désignation des dirigeants des organisations paysannes leur confère de facto leur légitimité au sein de leur organisation. Cette «légitimité sociale », est assise sur des critères incontestables fixées explicitement lors du processus électoral et qui définissent en retour, les relations particulières existant entre le groupe et le dirigeant à différents

niveaux (Dynamiques paysannes, n° 1, pp. 2-339)²⁴⁵. On peut donc s'étonner de constater que la légitimité des représentants des organisations paysannes et de leurs organisations soit remise en cause par leurs propres membres qui pourtant ont participé à la fixation des règles de fonctionnement de l'organisation, et par les partenaires extérieurs. Cette situation pourrait être la résultante de six principales causes qui sont : (i) la constitution hâtive des structures faitières, (ii) la capacité des organisations à renouveler leurs « responsables » et leurs organes (iii) la jeunesse et le manque d'expérience des structures intermédiaires qui constituent la base du mouvement, (iv) les longs délais d'attente entre la création de ces organisations et l'atteinte des résultats tangibles et perceptibles au niveau des membres, (v) le manque de mécanismes institutionnels permettant la participations des producteurs à la base aux activités des organisations faitières, (vi) La capacité des organisations créées à être suffisamment représentative des différentes catégories sociales qui constituent le mouvement.

Dans la plupart des cas, la constitution hâtive des structures fédératives semble être l'une des principales causes des conflits internes dans les organisations paysannes. En effet, l'observation des processus de création des structures faitières montre qu'il s'écoule parfois moins d'une année entre l'idée de création de l'organisation, portée par un nombre réduit de responsables (le noyau dur) et la mobilisation des autres organisations pour constituer le mouvement. Dans ce contexte, le processus de participation nécessaire à la clarification des enjeux, du projet défendu par l'organisation et de ses mécanismes de fonctionnement ne donne pas suffisamment de temps aux autres membres de s'approprier l'organisation qui se met en place. Plusieurs adhérents, pourtant considérés comme des membres fondateurs adoptent des attitudes opportunistes et deviennent à ce moment des « suiveurs », l'essentiel étant d'adhérer à la structure faitière afin de ne pas perdre les avantages qui pourraient en découler ultérieurement. A ce sujet un des responsables d'une structure de base déclare : « *Au départ on nous a dit qu'il fallait créer une organisations nationale, je savais que c'était une bonne chose mais je ne maîtrisais pas bien les objectifs et comme cela se passait très vite, j'ai simplement demandé à mon union d'y adhérer* ». Le délai relativement court observé dans la constitution des

²⁴⁵ SOS FAIM. 2003. "Légitimité et représentativité". In *Dynamiques paysannes*, n° 1, Déc. 2003

structures faitière s'explique par l'enthousiasme des leaders qui portent le mouvement et le manque de moyens financiers nécessaires pour engager un vaste et long processus de concertation et de consultation des membres à la base. A titre d'exemple on peut citer le cas de l'Union des Groupements et Associations Paysannes pour l'Autopromotion des Bamboutos (UGAPAB)²⁴⁶, dont les responsables de retour d'un voyage d'étude se sont donnés pour mission de mettre en place une organisation faitière dans un délai de six mois. Ce délai court n'a pas permis de gérer les luttes de pouvoir et de positionnement personnel de certains responsables, ce qui a provoqué la démission du premier président élu une semaine seulement après la création de l'UGAPAB en octobre 1989. D'autres cas plus récents concernent les luttes de pouvoir pendant le processus de constitution de la Plateforme Nationale des Organisations de Producteurs Agrosylvopastoraux du Cameroun (PLANOPAC)²⁴⁷. Les organisations paysannes sont en effet un lieu où se jouent des manœuvres de positionnement, des luttes pour une reconnaissance sociale. Ces intérêts créent des convoitises et des récupérations par les forces socio-politiques locales. L'absence de code de procédure interne maîtrisé par les membres ne facilite pas la consolidation des structures et offre des voies à la démobilisation des efforts des membres vers des objectifs non planifiés par l'organisation.

L'on note dans la plupart des cas que les « leaders » qui ont été à l'initiative de la constitution des organisations paysannes deviennent par la suite, et de facto les principaux responsables. Cette situation est considérée comme une sorte de récompense ou légitimité accordée à ces « leaders historiques » en reconnaissance des sacrifices consentis pour la mise en place de la structure. On peut également penser qu'au démarrage, ce sont ces leaders qui semblent avoir plus de visibilité sur le devenir de l'organisation, qui devraient mériter d'avoir la confiance du groupe. Toutefois, l'on constate dans la plupart des cas que ces leaders dits historiques restent les mêmes à la tête de l'organisation pendant des décennies. On peut

²⁴⁶ L'UGAPAB est né grâce à l'appui du Service d'Appui aux Initiatives Locales de Développement (SAILD), une des première ONG internationale qui a appuyé dès le milieu des années 80 la structuration des producteurs agricoles au Cameroun. Le SAILD a également contribué à la naissance du Conseil des Fédérations Paysannes du Cameroun qui était présenté au début des années 90 comme la structure représentative du mouvement paysan Camerounais.

²⁴⁷ Dans le cas de la PLANOPAC, les critères d'identification des responsables n'étaient clairs, ce qui permit à certaines organisations de base dont les responsables étaient en même temps agriculteurs et fonctionnaires de l'administration publique ou employés du secteur privé de présenter leur candidature à des postes de responsabilité, provoquant ainsi le refus des paysans.

s'interroger dans de telles conditions sur l'effectivité des principes démocratiques au sein des organisations paysannes. Dans la plupart des cas, les textes statutaires des organisations paysannes sont suffisamment édifiants au sujet des mandats des responsables ainsi que des modalités d'organisation des élections. Toutefois, si les leaders sont maintenus à leurs postes de manière légale, leur maintien peut éventuellement provoquer un climat d'attentisme au niveau des autres membres qui pourraient ne pas avoir souvent à s'exprimer à cause de la trop forte présence de certains leaders qui se croient toujours investis d'une mission d'éclairer le groupe et ne perçoivent pas que leur présence inhibe certaines initiatives individuelles et renforce la trop forte dépendance du groupe à leur personne, projetant ainsi une image d'accaparement du groupe par le leader.

Sur un autre plan, la jeunesse des structures intermédiaires (les unions de groupes de base) qui constituent la base des fédérations d'organisations de producteurs explique le fait que ces dernières n'ont pas encore eu le temps d'expérimenter, de démontrer leur efficacité et de tirer les leçons de la mise en œuvre de leurs propres fonctions avant de définir le rôle de leur fédération de rattachement. Aussi, on assiste dans la plupart des cas à une confusion de rôles entre les différents niveaux d'organisation, ce qui limite leur efficacité et leur crédibilité, provoquant des conflits sur la répartition des rôles et des missions. A cause de leur jeunesse, les structures qui se réunissent à un niveau élevé n'arrivent pas à évaluer leurs complémentarités de manière à se positionner les unes par rapport aux autres et mieux défendre leurs intérêts. Cette situation est davantage vérifiée dans les organisations de type filière où les conflits de rôle naissent généralement à cause de la gestion de la fonction commercialisation entre les Unions de groupes de base et leurs structures fédératives. Lorsqu'on sait que la création des structures fédératives est parfois motivée par la captation de l'aide, l'on note très souvent des frustrations lorsque celle-ci n'arrive pas en dépit de la longue attente. Cette situation de capture de l'aide peut être de nature à favoriser l'attentisme et une mauvaise valorisation des opportunités qui s'offriraient aux organisations paysannes faitières désormais incapables à se définir par rapport à leurs structures de base. L'existence de plans d'actions ou de développement bâtis sur les capacités propres des paysans à mener certaines actions et clarifier les rôles des différents niveaux de structuration pourrait

alors permettre à de nombreuses organisations de producteurs de sortir de cette spirale.

Les longs délais d'attente souvent observés entre la création de ces organisations faitières et l'atteinte des résultats perceptibles au niveau des membres semblent constituer un facteur de démobilisation des membres à la base. Dès la création de leur structure, les responsables ont souvent tendance à consacrer beaucoup plus de temps et d'énergie à la mise en place des organes et des procédures de la future organisation, reléguant ainsi au second rang les aspects de réalisations concrètes qui permettent de tester le fonctionnement et la pertinence de ces organes. L'accent est donc porté sur une approche institutionnelle qui permet de présenter aux partenaires une structure formalisée avec laquelle on peut traiter. Après l'enthousiasme des premiers mois après la création, la confiance des membres à la base commence à baisser si la fédération n'apporte pas de changements à leur situation quotidienne. Dans cette perspective et de plus en plus, l'on assiste à des processus de création des structures fédératives ayant des tendances marquées à privilégier une approche plus opérationnelle qui consiste à initier l'action et ensuite bâtir la structure sur la base des besoins nécessaires à la réalisation de l'action. De telles approches présentent l'avantage comparatif de renforcer l'utilité de l'organisation aux yeux des paysans à la base qui disposent ainsi de l'opportunité à pouvoir juger leurs responsables et leurs organisations sur des faits « concrets ». La crédibilité des organisations paysannes dépendra ainsi de leur capacité à pouvoir mobiliser leurs membres autour d'objectifs partagés, clairement affichés dans le but d'opérer des choix conséquents leur permettant de guider ou d'orienter leurs interventions.

La mise en place des mécanismes institutionnels permettant la participation des producteurs à la base aux activités de l'organisation faitière est indispensable pour créer le lien entre les positions et initiatives défendues au "sommet" et les préoccupations des membres à la base. Le fait que certains responsables s'accaparent la mise en œuvre de toutes les activités ne contribue pas forcément au renforcement de la gestion collective du groupe et suscite des convoitises et des luttes pour le pouvoir.

La question de la représentation des différentes catégories sociales est importante à prendre en compte si l'on veut bâtir une stratégie de développement à travers laquelle chaque acteur concerné participe à l'optimum. Le problème se pose surtout dans des organisations mixtes. Les femmes, mais également les jeunes sont en général peu ou pas représentés dans les instances de décision importantes des organisations paysannes comme c'est le cas dans la structure hiérarchique de la société traditionnelle au sein de laquelle les OP évoluent. Afin d'éviter que les organisations paysannes ne deviennent des formes de reproduction de l'organisation sociale en place au sein des sociétés rurales, il est important de réfléchir sur les moyens susceptibles d'impliquer toutes les catégories sociales intéressées dans leur gestion. Certaines organisations paysannes procèdent par la définition de "quota" de types de participants aux instances des décisions (jeunes, femmes, autres) pour tenir compte de la diversité des représentants. De notre point de vue, il devrait être utile et même nécessaire de fixer également des quotas de représentation territoriale. Ces ensembles de mesures, si elles sont prises en considération pourraient contribuer de manière durable, à consolider l'organisation et à faire émerger des initiatives nouvelles porteuses de changement.

Il est évident que la montée en puissance des organisations paysannes suscite l'intérêt des pouvoirs publics et des autorités politiques. Ces derniers, en fonction de la nature des rapports qui vont se développer, présenteront des prédispositions plus ou moins favorables à reconnaître ces organisations paysannes comme des partenaires. Ainsi, le poids économique et social de l'organisation paysanne, la capacité de ses responsables à porter les aspirations des membres à la base, les résultats des actions de l'organisation paysanne vont contribuer à asseoir sa légitimité. Cette « légitimité légale » est nécessaire à l'exercice du pouvoir de l'organisation paysanne. Toutefois la légitimité de l'organisation paysanne n'est pas un acquis. Elle se construit et se consolide dans la gestion des rapports de force entre l'organisation paysanne et les autres acteurs de la société.

III – Autonomie des organisations paysannes

a) Autonomie financière

La mobilisation des ressources internes est un facteur de durabilité et de crédibilité des organisations paysannes. Malgré la modicité des revenus des agriculteurs à la base, il est absolument nécessaire et même indispensable pour les organisations faitières de mobiliser leurs propres ressources. En effet, il est connu que les besoins sont les mêmes pour l'ensemble des paysans en période de soudure ou pendant les périodes de rentrées scolaires et que les ressources propres mises en place au sein des OP (tontines en général, cotisation, caisses villageoises etc.) n'arrivent pas toujours à satisfaire les besoins des agriculteurs. Le développement des systèmes financiers décentralisés évolue à petit pas et demande du temps pour être approprié par les agriculteurs. En l'absence d'alternance pour prendre en charge les coûts de mise en œuvre de leurs activités, les organisations paysannes ne pourront pas véritablement jouer leur rôle. Aujourd'hui, cependant, des appuis financiers sont parfois apportés aux organisations paysannes nationales dans le cadre des financements des projets spécifiques (renforcement des capacités des organisations paysannes, dialogue politique).

En outre, il est de plus en plus courant de voir les organisations nationales tenter de négocier des financements plus durables pour la mise en œuvre de leurs programmes d'action. Pour ce qui concerne les organisations de type filière insérées dans des organisations interprofessionnelles agricoles reconnues comme c'est le cas du CICC, cette question est plus ou moins déjà abordée en vue de la répartition des prélèvements faits par l'Etat sur la filière et reversée à l'interprofession (taxe parafiscale sur les filières).

Concernant les organisations à vocation plus générale, il s'agit de négocier avec l'Etat une dotation annuelle sous forme de financement issu du budget de l'Etat. Cette solution devient difficile à appliquer lorsque plusieurs organisations se réclament la légitimité de la représentation nationale des paysans. De plus le fait de bénéficier des financements publics annuels peut contribuer à «fonctionnariser» certains responsables et à remettre ainsi en cause l'objectivité et l'indépendance de leurs choix. En tout état de cause, le besoin de financement des organisations

paysannes nationales continue à se poser. En l'absence de financements dans la durée, les organisations paysannes ne pourront pas prétendre avoir une visibilité sur les objectifs à atteindre et leurs plan d'actions demeurerait incomplets, voir peu pertinents. Cette situation de faiblesse les fragilisera dans les aspects de négociation avec les partenaires techniques et financiers potentiels susceptibles de leur apporter les appuis dont elles ont besoin.

b) Autonomie intellectuelle.

Défendre les intérêts des paysans suppose que les organisations paysannes soient informées et partagent l'information avec leurs adhérents. L'observation que nous faisons est que les membres et dirigeants des organisations paysannes ont en général une connaissance assez étroite des questions d'actualités et des enjeux du développement (libéralisation, mondialisation, information sur les prix etc.). L'enclavement des bassins de production et le niveau d'éducation des paysans constituent des facteurs (limitants) qui ne leur permettent pas toujours d'avoir les bonnes informations et de pouvoir les exploiter éventuellement; Ainsi, les dirigeants d'organisations paysannes ne peuvent-ils pas jouer le rôle attendu d'eux dans des débats sur les politiques agricoles et les négociations avec les opérateurs économiques. A ce sujet, un responsable de la PLANOPAC déclare : *« Au début, nous avons établi un calendrier de veille entre les membres du bureau exécutif pour assurer la gestion des dossiers. Nous nous sommes très vite rendu compte que cela ne pouvait durer car cela nous coûtait cher en frais d'hébergement mais les responsables se plaignaient que leurs activités de production étaient délaissées ; de plus nous n'étions pas qualifiés pour monter les dossiers et après une année nous avons constaté que rien n'avait avancé. Nous avons donc décidé de recruter un secrétaire exécutif... ».*

Le constat que nous faisons est que les organisations paysannes qui utilisent un personnel salarié sont pour la plupart, des organisations économiques, très intégrées au marché, à l'instar des coopératives du secteur cacao et café et de la confédération des producteurs de coton. Les ressources nécessaires au fonctionnement de ces structures sont issues des prélèvements effectués directement auprès des producteurs pendant les opérations de commercialisation.

Pour les autres types d'organisations paysannes telles que les organisations à vocation principalement orientée vers la défense des intérêts des producteurs, le financement d'un personnel salarié n'est pas possible par l'appel régulier des cotisations. La dépendance vis-à-vis des financements extérieurs pour mobiliser l'expertise externe nécessaire à la préparation de leurs dossiers techniques et à la discussion de ces thèmes au niveau de leurs adhérents à la base semble de ce point de vue inévitable (cas de la PLANOPAC et CNOP-CAM),

En dehors du personnel salarié les responsables des organisations paysannes expriment des besoins de formation pour assumer leurs fonctions dans le cadre:

- Des formations de masse, destinées à élargir les connaissances des responsables et des membres sur les enjeux du développement (libéralisation, mondialisation, information sur les prix), l'introduction de nouveaux produits dans le cadre d'une démarche de recherche développement,
- Des formations spécifiques concernant les responsables et autres membres chargés de fonctions techniques au sein des organisations paysannes. Il s'agit de développer les capacités des organisations paysannes soit à exécuter elles-mêmes ces tâches, soit à être capable d'exprimer clairement leurs besoins et à évaluer les services qui sont offerts par des tiers (gestion, , exécution des marchés, prospections des lieux d'achat d'intrants etc.)
- Des formations spécifiques des leaders²⁴⁸ qui consistent à les doter de capacités à traduire la vision de leur membre en réalité (planification stratégique, négociation, gestion des conflits, médiation etc.)

De manière pratique, l'option de confier la gestion quotidienne des activités de l'organisation à un personnel qualifié recruté sur le marché devrait être privilégiée, contrairement au choix de l'option qui consiste à responsabiliser un membre de l'organisation même dépourvues de qualifications requises pour mettre en œuvre

²⁴⁸ En matière de formation, plusieurs expériences de formation des paysans par les paysans à travers l'organisation des rencontres d'échange d'expériences se réalisent sur le terrain. Les thèmes sont généralement d'ordre technique (commercialisation des produits, exécution des traitements, achat des intrants, etc.) ou organisationnel et stratégique. Ces rencontres ont permis aux organisations paysannes de se connaître et d'identifier les points de complémentarité dans leurs actions. Certaines de ces rencontres ont conduit à la restructuration rapide du milieu et à une meilleure représentation des organisations paysannes face aux intervenants extérieurs (MINAGRI, ONG, bailleurs).

la stratégie de l'organisation. La situation qui semble porter plus de résultats est celle dans laquelle les membres s'occupent des fonctions d'orientation, de représentation, de négociation et s'appuient sur les conseils des professionnels externes.

Conclusion partielle.

L'observation que nous faisons des dynamiques d'organisations des producteurs au Cameroun est que le mouvement paysan est constitué de tendances multiples et trouve sa richesse dans sa diversité. A côté des organisations de type filière représentatives des principaux produits agricoles de rente (cacao, café, coton) au niveau national (Association Nationale des Producteurs de cacao et des cafés, Confédération Nationale des producteurs de Coton du Cameroun etc.), on trouve des organisations ayant des objectifs plus généraux de représentation de la paysannerie (Plateforme nationale des organisations professionnelles agrosylvopastorales du Cameroun (PLANOPAC) et Concertation Nationale des Organisations Paysannes du Cameroun (CNOP-CAM)).

L'environnement économique et politique actuel semble être favorable au développement et à la consolidation du mouvement paysan. En effet, la libéralisation des filières agricoles offre des espaces permettant aux organisations paysannes de participer à la cogestion des filières de produits agricoles. Avec la décentralisation en cours pour la gestion du développement territorial, les organisations paysannes sont appelées à jouer un rôle plus important dans la planification et la mise en œuvre des initiatives de développement.

Le mouvement paysan camerounais fait cependant face à des défis majeurs qui conditionnent son autonomie et l'efficacité de son action. On peut citer à cet effet (i) la capacité des organisations faitières à assurer et à maintenir un dialogue permanent avec leurs adhérents à la base de manière à refléter leurs aspirations et à répondre à leurs attentes ; (ii) l'indépendance des organisations paysannes sur les plans techniques et financiers vis-à-vis de l'Etat, des opérateurs économiques des filières et des partenaires techniques et financiers du

développement ; (iii) la concertation et la coopération entre les différentes organisations évoluant sur le terrain (capacité de gestion des conflits de leadership et mobilisation pour la défense d'une cause commune).

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

Le présent travail s'est articulé autour de trois axes de réflexions majeures qui ont constitué le fil conducteur de notre réflexion. Il s'est notamment intéressé à reconsidérer:

- l'analyse de la notion de professionnalisation à partir de ses fondements historiques, de même que les applications concrètes relatives au travers de l'exécution des programmes dits de « professionnalisation de l'agriculture » sur le terrain, mettant ainsi en exergue la place et le rôle des organisations paysannes dans le cadre de ces interventions ;
- le regard porté sur la dynamique des organisations paysannes à travers l'analyse de leur mode de fonctionnement, leurs activités, ainsi que le rôle des responsables paysans dans la dynamique du groupe, et la nature des interactions entre ces organisations paysannes et les autres institutions du milieu dans lequel elles interviennent ;
- l'analyse du mouvement global qui s'est mis en place à travers l'action de ces organisations paysannes, de manière à mieux connaître ses forces et ses faiblesses ainsi que les conditions de sa pérennisation.

Dans un premier temps, il nous semble approprié de devoir rappeler ici la question de recherche au centre de nos travaux, pour mieux en comprendre la problématique. Cette question est née du constat que les activités et les résultats des organisations paysannes sont très variables. Malgré le fait que certaines d'entre elles ont bénéficié des appuis divers et notamment des actions en renforcement des capacités dans le cadre des programmes de développement agricoles, les formations dispensées aux membres ne se sont pas forcément traduites par des capacités professionnelles d'actions collectives des structures concernées. En d'autres termes, l'engagement aux actions collectives pose des problèmes structurels évidents pour les organisations paysannes. Ce faisant, les programmes dits de professionnalisation de l'agriculture, en se fixant pour objectif de renforcer les capacités d'actions et de négociation des organisations paysannes se sont constamment heurtées à cette difficulté de promouvoir l'action collective des paysans et de la rendre effective. Un tel constat a soulevé la question de recherche suivante: **la professionnalisation de**

l'agriculture est-elle une condition majeure de l'émergence d'un mouvement paysan?

Pour y répondre, nous nous sommes attelés à re-parcourir et à analyser les actions jusqu'ici menées par les paysans et leurs organisations au sein de leurs structures respectives, et à nous interroger dans le même temps sur les fondements et les déterminants du processus de construction et de maturation desdites organisations à travers notamment les aspects de:

- Mise en œuvre de la professionnalisation et d'amélioration de la compétitivité des filières;
- Promotion des valeurs de solidarité et d'entraide en vigueur dans le milieu social-culturel hébergeant lesdites organisations paysannes, et;
- Mise en évidence de son existence en dépit de sa fragilité et la diversité de observée de ses tendances.

1 – L'organisation paysanne pour professionnaliser l'agriculture et améliorer la compétitive les filières agricoles.

Pour la plupart des pays d'Afrique subsaharienne, il est largement admis que la réduction de la pauvreté serait largement tributaire des possibilités de croissance agricole (FAO., Banque Mondiale 2011)²⁴⁹. La revue historique des politiques agricoles mises en œuvre au Cameroun depuis cinq décennies peut être appréciée à travers quatre grandes périodes : la période des plans quinquennaux de développement (1960-1986); la période de début de la crise économique (1986 – 1990) ; la période relative à la nouvelle Politique Agricole (1990-1998) et celle en rapport avec la Politique Agricole- Nouveaux Défis (depuis 1999). Les périodes suscitées ont permis de montrer que les organisations paysannes ont toujours été au centre des interventions de l'Etat. Toutefois, ce n'est qu'au cours de ces deux dernières décennies que l'agriculture vivrière pratiquée presque exclusivement par les petites exploitations agricoles familiales est devenue un centre d'intérêt des partenaires du développement. En effet la crise alimentaire et les émeutes qui ont suivi au cours de l'année 2008 ont certainement poussé la banque mondiale à

²⁴⁹ FAO., Banque Mondiale. 2011. Le réveil du géant assoupi : perspectives de l'agriculture commerciale dans les savanes africaines. Editeur FAO.

reconnaitre qu'une attention particulière devrait être portée sur les petits producteurs agricoles (Banque Mondiale, 2008)²⁵⁰, permettant ainsi d'atténuer les débats sur les avantages comparatifs et les choix à opérer entre la promotion de la petite ou la grande agriculture en Afrique où les partisans de la petite agriculture en Afrique ont longtemps été traité de « romantiques », ne voulant pas voir à quel point le système alimentaire mondial et les technologies de production agricoles ont évolué en faveur des grandes exploitations (Collier, P. 2008)²⁵¹.

Concernant les organisations paysannes, leur place est de plus en plus reconnue comme des acteurs importants pour assurer la coordination horizontale et verticale dans l'agriculture. En effet, malgré le constat d'échec relatif aux performances en « dents de scie » des coopératives gérées par l'Etat jusqu'au début des années 90, il ressort néanmoins que lesdites structures ont été des instruments de développement social et économique du Cameroun. En outre, la crise économique de la fin des années 80, ayant marqué un tournant décisif dans l'organisation du milieu rural camerounais à travers, le démantèlement des sociétés de développement, le désengagement des pouvoirs publics dans le processus d'encadrement des agriculteurs, couplés aux aspects de démocratisation de la vie politique et de mise en place des nouvelles législations sur la liberté d'association ont grandement contribué au remodelage du paysage associatif Camerounais. Aussi la quasi-totalité des organisations paysannes qui existent actuellement est née après 1990. La diversité des dynamiques, des tendances, des modes de fonctionnement et de structuration des organisations paysannes au Cameroun, peut à ces différents égards être considérée comme la conséquence à la fois des approches des dirigeants coloniaux, des particularités socioculturelles du milieu rural, des opportunités offertes par le désengagement de l'Etat de la gestion des coopératives et des accompagnements divers que ces organisations ont jusqu'ici reçus des organismes d'appui.

Les programmes de professionnalisation de l'agriculture, intervenus à partir des années 90, au lendemain de la crise des filières cacao et café, étaient conçus pour

²⁵⁰ Banque Mondiale, 2008. Rapport sur le développement dans le Monde 2008 : l'agriculture au service du développement. Washington. Banque Mondiale.

²⁵¹ Collier P. 2008. Food shortage : Think big. Financial times. 15 April.

accompagner les agriculteurs dans un nouvel environnement marqué par la mise en place des programmes d'ajustement structurel au sein desquels la notion de compétitivité des filières agricoles était au centre des préoccupations de l'Etat et des bailleurs de fonds. Dans ces différentes perspectives, et puisant ses racines en particulier dans la coopération avec la France, la professionnalisation de l'agriculture telle qu'actuellement pratiquée au Cameroun s'est inspirée du modèle du syndicalisme agricole français. Dans ce cas précis, elle s'est imposée aux agriculteurs locaux non seulement comme une démarche mais aussi un modèle de développement censé améliorer les performances des exploitations familiales agricoles et valoriser le métier de l'agriculteur. En filigrane, Il s'est s'agit d'amener les agriculteurs à défendre leurs intérêts dans le cadre de la gestion contractuelle des filières des produits agricoles pour un meilleur partage équitable de la valeur ajoutée associée aux différentes spéculations pratiquées et leur permettre par la même occasion de mieux représenter leurs membres dans des cadres de concertation (organisation de la paysannerie et redistribution des rôles entre les acteurs). A ce titre, la professionnalisation s'est donc inscrite dans une logique orientée vers la recherche des solutions durables au déséquilibre constaté dans le partage de la valeur ajoutée devant être capitalisée au sein des différentes filières de production agricoles opérationnelles dans les structures paysannes organisées. En effet, se justifiant par le fait que les conditions de la participation des « petits producteurs ruraux » à la définition, la mise en œuvre et le suivi-évaluation des politiques et des programmes de développement agricole sont inexistantes, les programmes de professionnalisation se sont également donnés pour objectif de créer les mécanismes et les conditions nécessaires à cette participation. C'est ainsi que les programmes de professionnalisation ont développé deux instruments essentiels : l'organisation des producteurs par filière de produit et la mise en place des structures interprofessionnelles.

Notre étude révèle cependant que la mise en place des organisations paysannes spécialisées par filière a été imposées par les projets de développement, ce qui a plutôt contribué à artificialiser la structuration du milieu rural, la déconnectant ainsi de sa base sociale. De même, les choix stratégiques et techniques promus par les projets de développement ont été généralement définis de manière externe et unilatérale par ceux qui étaient chargés de mettre en œuvre les projets que les

agriculteurs étaient censés bénéficier. Ainsi la notion de participation, présentée parfois comme la base de la démarche des projets n'est pas toujours appliquée sur le terrain.

Si les programmes de professionnalisation ont réussi à organiser la gestion des filières agricoles traditionnelles de rentes (cacao, café, coton) au sein desquelles les circuits de vente à l'exportation sont mieux structurés, cela n'a pas été le cas dans les filières de produits vivriers à l'intérieur desquelles, les petits agriculteurs gèrent une multitude de produits et dont la vente au marché local n'est pas suffisamment incitative. De manière générale, les résultats des projets de professionnalisation sont restés en deçà des attentes dans la mesure où les interventions développées ne se sont pas inscrites dans une stratégie coordonnée portant sur l'ensemble des maillons des filières concernées et permettant d'agir de manière efficace et globale sur les principales contraintes de développement de ces filières et des organisations paysannes.

2 - L'organisation paysanne ancrée dans le milieu social traditionnel et bâtie sur des valeurs de solidarité et d'entraide.

La caractérisation des dynamiques d'organisation de producteurs dans les cinq zones agro-écologiques du Cameroun, a mis en exergue le fait que l'organisation des producteurs est généralement antérieure aux interventions extérieures des projets et programmes de développement de l'agriculture. Ces dynamiques trouvent leurs particularités et leurs identités dans les modes de fonctionnement de la société traditionnelle sur laquelle elles prennent appui, en se basant sur les valeurs essentielles (notions de hiérarchie, parenté, mode d'occupation des terres/héritage, classes d'âges) nécessaires à la confection de leurs propres règles. En raison de l'existence des caractéristiques écologiques et climatiques différentes observées entre les régions du Cameroun, la plus ou moins grande spécialisation des organisations de producteurs ayant donné de l'importance à certaines spéculations plus qu'à d'autres en fonction de leur milieu de production (coton dans le Nord, élevage bovin dans l'Adamaoua, cacao et café dans la grande partie Sud du pays), trouve sa pleine justification. Toutefois, il est important de relever que malgré ces

apparences notables, les agriculteurs ne sont pas spécialisés par produit, mais fonctionnent dans un système d'exploitation de type polyculture élevage qui leur permet non seulement d'assurer les besoins alimentaires immédiats de leur famille (autoconsommation) et de tirer un minimum de revenus, mais aussi et surtout de gérer / minimiser les risques divers auxquels fait face leur activité (risque sur les prix, risques climatique.)

De manière générale, les organisations paysannes évoluant dans le paysage associatif camerounais sont d'origine endogène ou alors, sont pour certaines, suscitées par des initiatives extérieures. Bien que poursuivant des objectifs variables, de nature économique et/ou sociale, leur mode de fonctionnement interne est davantage basé sur les principes de solidarité et d'entraide qui sont des reflets évidents des valeurs fondamentales des sociétés rurales traditionnelles. Traditionnellement, les membres des organisations paysannes se recrutent sur la base de la proximité, du lignage, de la famille ou de la classe d'âge qui sont des facteurs importants propices à l'établissement des « contrats de solidarité » au sein d'un groupe donné. La structuration des organisations paysannes en entités fédératives pour la gestion économique des filières agricoles a pour conséquence la perte de ces liens de solidarité traditionnelle et favorise l'exclusion de groupes vulnérables qui n'arrivent plus à se conformer aux normes imposées par les gestionnaires techniques des organisations paysannes. On constate en effet que les bases de dialogue, de reconnaissance de l'individu dans ses différences et la construction commune des alternatives aux problèmes rencontrés par les paysans ne sont plus effectivement assurées au fur et à mesure que les organisations paysannes prennent de l'importance sur le plan économique ou se structurent à des niveaux plus élevés par ailleurs.

Les organisations paysannes demeurent toutefois des lieux d'apprentissage professionnels individuels et collectifs. A ce titre, elles permettent à leurs membres d'améliorer leurs revenus et leur cadre de vie grâce aux services qu'elles leur fournissent : approvisionnement en intrants, commercialisation, stockage, transformation, préservation des ressources naturelles, information, formation, accès au financement.

La présente étude met en évidence le fait que les responsables des organisations paysannes sont au centre de la définition des orientations stratégiques et des modes opératoires de leur organisation au point où ils se substituent parfois à elles. La qualité de membre au sein de l'organisation dépend des règles mises en place au sein du groupe mais aussi de la manière dont les responsables assurent la gestion du groupe. Au-delà des règles ainsi établies et qui renvoient généralement à un fonctionnement démocratique du groupe, la gestion de l'organisation repose principalement sur les capacités de persuasion et le charisme des responsables qui sont porteurs de la vision stratégique de l'organisation. L'enquête effectuée auprès des responsables des organisations paysannes a révélé que l'exercice et l'assise de la responsabilité, et du pouvoir au sein d'une organisation paysanne constituent une perpétuelle négociation prenant en ligne de compte les intérêts et les rapports de force des sous-groupes en présence à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Ces jeux de pouvoir dépassent donc largement les contours des règles qui légitiment les responsables. L'influence des leaders sur leurs membres est liée à la fois à leur légitimité, leurs connaissances (information et formation), leur capacité à maintenir la cohésion interne du groupe malgré les conflits et contradictions multiples qui peuvent subvenir à l'intérieur de leur structure.

3 – Le mouvement paysan : une réalité malgré sa fragilité et la diversité de ses tendances.

Depuis deux décennies, les dynamiques d'organisations paysannes, initiées au niveau villageois ou inter – villageois ont contribué à faire émerger progressivement des organisations les plus importantes. Ces organisations dites faitières sont considérées comme étant soit à vocation économique et professionnelle dans le but d'équilibrer les rapports de force et partager plus équitablement la valeur ajoutée des spéculations pratiquées au sein des filières agropastorales cibles, soit à vocation syndicale pour aborder des sujets plus complexes de politique de développement local ou régional et de développement rural.

L'étude révèle que malgré la multiplicité des structures faitières de représentation des paysans et l'existence de conflits internes de positionnement personnel des responsables, l'on assiste aujourd'hui à un vaste mouvement d'organisation des

producteurs agricoles qui réclament leur participation effective à la définition, la mise en œuvre et le suivi des politiques et programmes de développement. Dans ce paysage complexe, les organisations construites à la base commencent à dominer par rapport aux organisations suscitées. Il s'agirait là de la preuve d'une prise de conscience collective des petites organisations paysannes isolées sur leur identité et leurs potentialités. Les échanges et multiples rencontres entre les paysans ont permis de créer entre paysans une nouvelle échelle de solidarité qui, non seulement permet d'aller au-delà du niveau villageois, mais aussi suscite le brassage et le croisement des idées, des savoir-faire et de fixer des objectifs communs. La montée en puissance des organisations paysannes a donc contribué à apporter des changements progressifs dans le paysage des institutions de gestion des politiques de développement faisant ainsi de ces structures paysannes, des acteurs de premier plan avec qui il est désormais important de coopérer.

La forte expansion et la densification du paysage des organisations paysannes a cependant contribué à complexifié le milieu des OP au point qu'il paraît illisible. La stabilité des organisations paysannes faitières au Cameroun demeure très fragile. La majorité des paysans à la base ne perçoivent pas encore les enjeux de la représentation au niveau national puisque leurs besoins directs ne sont pas encore satisfaits. Ainsi les structures faitières semblent être l'affaire des leaders qui portent le mouvement. Malgré leur engagement personnel ces leaders parviennent difficilement à assurer « la grande mobilisation des agriculteurs » autour des questions cruciales qu'ils annoncent dans leurs plans d'action à savoir : assurer la sécurité sociale des agriculteurs et la participation effective à la cogestion des politiques publiques en faveur de l'agriculture. En outre, la question relative au financement du fonctionnement des organisations paysannes nationales reste sous l'étroite dépendance de l'Etat et des partenaires du développement. Cette situation affaiblit les capacités de négociation des organisations faitières face à l'Etat et aux autres partenaires.

Le mouvement paysan camerounais est donc en pleine construction. **Les programmes d'appui à la professionnalisation de l'agriculture pourraient contribuer à impulser le mouvement paysan mais ils ne sauraient en aucun cas constituer une condition majeure de son émergence.** La consolidation du

mouvement paysan passera certainement par sa capacité à assurer son autonomie financière, à assurer son ancrage à la base paysanne, à mobiliser les différentes tendances d'organisations faitières de type économique et syndical autour d'objectifs partagés et à assurer la mise en œuvre de programmes d'action répondant aux besoins globaux des agriculteurs. En l'état actuel de son cheminement et au-delà des regroupements nationaux, l'on assiste de plus en plus à des tentatives de construction des espaces de dialogue nationaux, sous régionaux (plateforme paysanne d'Afrique centrale) ou régionaux (mouvement paysan africain) dans lesquels les organisations paysannes sont appelées à intervenir. Ces structures régionales portent-elles véritablement les aspirations des producteurs agricoles et leurs organisations à la base ?

L'étude de l'évolution des différentes tendances du mouvement paysan et leur consolidation au niveau national et sous régional » constitue par conséquent un thème de recherche qu'il serait utile d'approfondir. Plus spécifiquement, dans le contexte actuel du développement de l'agriculture africaine où l'intégration régionale est un enjeu majeur cet axe de recherche pourrait apporter des réponses aux questions suivantes :

- à quelles conditions les organisations paysannes nationales pourraient dépasser leurs contradictions internes et se fédérer pour impulser un mouvement plus large de type sous régional ou régional capable de se positionner comme un interlocuteur crédible, porteur des aspirations des petits producteurs face aux Etats, aux partenaires du développement et aux opérateurs économiques du secteur agricole et rural? Les organisations actuelles sont-elles suffisamment préparées pour faire face à ce nouveau défi ?
- Si l'on suppose que l'environnement institutionnel actuel en Afrique centrale n'est pas favorable à la consolidation du mouvement paysan au niveau régional, comment les organisations actuelles pourraient contribuer à la mise en place des institutions qui garantiraient l'accès des petits producteurs aux ressources productives, permettre leur insertion dans l'économie et une meilleure prise en compte de leurs besoins de développement dans la société globale ?

LISTE DES TABLEAUX, DES FIGURES, ENCADRES ET ABBREVIATIONS

<i>Liste des tableaux</i>	Pages
Tableau 1 : Evolution de la population (en milliers) par Indicateur et par année	54
Tableau 2 : Objectifs de production agricole du Cameroun à l'horizon 2015	82
Tableau 3 : Indicateurs macro-économiques du Cameroun	84
Tableau 4 : Répartition des organisations paysannes enquêtées par région.	180
Tableau 5 : Raisons de création des organisations paysannes.	190
Tableau 6 : Spéculation principale des membres organisations paysannes	193
Tableau 7 : Importance des difficultés des organisations paysannes	195
Tableau 8 : Principaux problèmes des organisations économiques de deuxième niveau	202
Tableau 9 : Age moyen des membres du bureau exécutif des organisations paysannes	213
Tableau 10 : Niveau scolaire moyen des responsables et membres des organisations paysannes l'OP	214
Tableau 11: Type d'intervention du projet APOPC	261

<i>Liste des figures</i>	Pages
Figure 1 : Carte administrative du Cameroun.	55
Figure 2: Carte des zones agro-climatiques du Cameroun	57

Liste des encadrés		Pag es
Encadré 1 :	Rôles et missions de la SODECAO	141
Encadré 2 :	Difficultés de la SODECAO	142
Encadré 3 :	Le Conseil des Fédérations Paysannes du Cameroun (CFPC)	161
Encadré 4 :	Les fours à cacao de la FUPROCAKS dans la région du Centre	197
Encadré 5 :	Histoire d'un responsable paysan	237
Encadré 6 :	Etre leader, un combat sur plusieurs fronts	238
Encadré 7 :	But du Conseil Interprofessionnel du Cacao et des Cafés du Cameroun (CICC)	279
Encadré 8 :	Organisation du Conseil Interprofessionnel du Cacao et des Cafés du Cameroun (CICC)	281
Encadré 9 :	Diversité des thèmes proposés par les organisations paysannes à la concertation avec l'Etat.	295
Encadré 10:	Extrait de la Décision conjointe N°020 2/MINADER/MINEPIA du 08 mars 2011 portant Création, Organisation et Fonctionnement du Cadre de concertation entre l'Etat, les Organisations Professionnelles Agricoles, Sylvicoles, Pastorales, Halieutiques, et les autres Acteurs du développement rural..	300
Encadré 11 :	Exemple d'initiatives à la base de la création des organisations paysannes faitières	305
Encadré 12:	Exemple d'objectifs des organisations paysannes faitières	308

Liste des Abréviations

AAPPEC	: l'Association pour l'Auto-Promotion des Populations de l'Est Cameroun.
AFDI	: Agriculteurs Français et Développement International
AFVP	: Association Française des Volontaires du Progrès
ANOPACI	: l'Association Nationale des Organisations de Producteurs de Côte d'Ivoire
ANPCC	: l'Association Nationale des Producteurs de cacao et de café
AOPP	: Association des Organisations Paysannes et Professionnelles du Mali
A.P.O.P.C	: Appui à la Professionnalisation des Organisations Paysannes du Cameroun
APROSTOC	: Associations de producteurs-stockeurs
ASPPA	: Appui aux Stratégies Paysannes et à la Professionnalisation de l'Agriculture.
°C	: Degré Celsius
CAM	: Cercle des Agriculteurs Malgaches
CamCCUL	: Cameroon Cooperative Credit Union League
CENADEC	: Centre National de Développement Coopératif
CEAC	: Commission Economique des Nations Unies pour l'Afrique Centrale
CETA	: Centres d'Etudes Techniques Agricoles
CERFAP	: Centre d'Etudes, de Recherches et de Formation à l'Auto Promotion
CICC	: Conseil Interprofessionnel du Cacao et des Cafés
CDC	: Cameroun Development Corporations.
CFDT	: Compagnie Française de Développement des Textiles
CFPC	: Conseil des Fédérations Paysannes du Cameroun
CNEBC	: Confédération Nationale des Eleveurs de Bovins du Cameroun
CNPCC	: Confédération de producteurs de coton du Cameroun
CNOP-CAM	: Concertation Nationale des Organisations Paysannes du Cameroun

CODASC	: Coordination Diocésaine des Activités Socio-Caritatives et de Développement.
COOP-CA	: Société Coopérative avec Conseil d'Administration
COOPLAHN	: Coopérative des planteurs du Haut Nyong
COOPLAKAD	: Coopérative des planteurs de la Kadey
COOPLALOD	: Coopérative des planteurs du Lom et Djerem
CPC	: Comités Paritaires de Concertation
CPCC	: Conseil des Producteurs de Coton du Cameroun
CVD	: Comités Villageois de Développement.
DPGT	: Développement Paysannal et Gestion du Territoire
DSCE	: Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi
DSDSR	: Document de Stratégie de Développement du Secteur Rural
DSCN	: Direction des Statistiques et de Comptabilité Nationale.
ECAM	: Enquête Camerounaise sur les Ménages
EPL	: Entreprise de Progrès Local.
FEPELAD	: Fédération des éleveurs de l'Adamaoua
FEKOSSAM	: Fédération d'éleveurs laitiers de l'Adamaoua
FEPRODEX	: Fédération des producteurs d'oignon de l'Extrême-Nord
FIMAC	: Financement des Micro-réalisations Agricoles et Communautaires
FONDAOR	: Fonds d'Appui aux Organisations Rurales
FONADER	: Fond National de Développement Rural
FAO	: Organisation Mondiale pour l'Alimentation et l'Agriculture.
GATT	: General Agreement on Tariffs and Trade.
GIC	: Groupe d'Initiative Commune.
HEVECAM	: Hevea Cameroun
IADM	: Initiative d'Allègement de la Dette Multilatérale
INADES	: Institut Africain pour le Développement économique et social
IPAVIC	: l'Interprofession Avicole du Cameroun
IPPTE	: Initiative Pays Pauvres Très Endettés
JAC	: Jeunesse Agricole Catholique
Km2	: Kilomètre carré
MINADER	: Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural

MINAGRI	: Ministère de l'Agriculture
MIDENO	: missions de développement dans les provinces du Nord-Ouest
MIDEVIV	: Mission de Développement des produits vivriers
MINEFI	: Ministère des Finances
NEPAD	: Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique
NPA	: Nouvelle Politique Agricole
NWCA	: North West Cooperative Association
OCDE	: Organisation de Coopération et de Développement Economique.
OHADA	: Organisation pour l'Harmonisation du droit des Affaires en Afrique.
OMC	: Organisation Mondiale du Commerce
OMD	: Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONCPB	: Office National de Commercialisation des Produits de Base
ONDAPB	: Office National pour le Développement de l'Aviculture et le Petit Bétail
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
OP	: Organisations de Producteurs (OP)
OPA	: Organisation Professionnelle Agricole
OPCC	: Organisation des producteurs de coton du Cameroun
OIP	: Organisations interprofessionnelles
PAC	: Politique Agricole Commune
PASA	: Programme d'Ajustement du Secteur Agricole
PARI	: Projet Professionnalisation Agricole et renforcement Institutionnel
Peace Corps	: Organisme d'appui au développement de l'Ambassade des Etats Unis d'Amérique
PDEA	: Projet de Diversification des Exportations Agricoles
PIB	: Produit Intérieur Brut
PLANOPAC	: Plateforme Nationale des Organisations Paysannes Agrosylvopastorales du Cameroun.
PNVA	: Projet National de Vulgarisation Agricole
POPA	: programme organisation professionnelle agricole de côte d'Ivoire
PPAOP	: Projet Pilote d'Appui aux Organisations Paysannes du

	Cameroun.
PPCRD	: Projet Pilote de Crédit Rural Décentralisé
SAILD	: Service d'Appui aux Initiatives de Développement.
SEBVINA	: Syndicat des Eleveurs Bovins de la Vina
SEBMBERE	: Syndicat des Eleveurs Bovins du Mbéré
SEMRY	: Société d'Expansion et de Modernisation de la Riziculture de Yagoua
SAP	: Sociétés Africaines de Prévoyance
SIFAC	: Syndicat National Interprofessionnel de la Filière Avicole du Cameroun
SIP	: Sociétés Indigènes de Prévoyance
SOCAO	: Société Coopérative des Aviculteurs de l'Ouest
SOCAPALM	: Société Camerounaise de Palmeraies
SOCOODER	: Société Coopérative de développement Rural
SCOOP	: Sociétés Coopératives Simplifiées
SOCOOPED	: Société Coopérative d'Epargne et de Développement
SODECAO	: Société de Développement du Cacao
SODECOTON	: Société de Développement du Coton
SOWEDA	: South West development authority
SOWEFCU	: South West Farmers Cooperative Union
UCA-EST	: Union des Coopératives Agricoles de l'Est
UCAL	: Union des Coopératives Agricoles du Littoral.
UCCAO	: Union Centrale des Coopératives Agricoles de l'Ouest
UNVDA	: Upper Noun Valley Development Authority
VNU	: Volontaire des Nations Unis
ZAPI	: Zones d'Action Prioritaires Intégrées

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

A - Ouvrages

1. Achancho, V., 2007. Rôles et missions d'une organisation interprofessionnelle dans le développement de l'horticulture au Cameroun à l'heure de la mise en œuvre des APE. In *Forum d'échange sur la dynamique interprofessionnelle des filières horticoles au Cameroun.* Yaounde. Octobre 2007. 9p.
2. Achancho, V et Bokagne F., 2006. La structuration du milieu professionnel. In *Colloque national sur l'économie sociale*, MINPMEESA, Yaoundé.
3. Achancho, V., Lothoré A. 2008. Dispositifs de vulgarisation et conseil agricole au Cameroun : vers la reconnaissance par les politiques agricoles des organisations de producteurs et des exploitations familiales. In *Groupe de travail thématique Inter-réseaux Développement rural sur les « Services agricoles »*
4. AFD., CIRAD, FIDA., 2011. Les cultures vivrières pluviales en Afrique de l'Ouest et du Centre : éléments d'analyse et propositions d'action. In *Collection à savoir n°6. Mai 2011*. AFD. Paris.
5. Allouche et Schmidt, 1995. Les outils de la décision stratégique - La Découverte.
6. AFDI, 1992. Journées nationales, 25 et 26 Novembre 1992, Bergerie nationale de Rambouillet : De nouvelles missions pour AFDI. 28 p.
7. AIF SCHWARZ. (1979). Colonialistes, africanistes et africains, nouvelle optique.
8. 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.
9. Alary, V., 1994. Le concept « d'infériorité de marché » : l'exemple du marché arabica camerounais. In *Le village Camerounais à l'heure de l'ajustement structurel*. Karthala. pp. 98 - 111.
10. Alsop, Ruth, Ved, Arya., 1999. The Substance of Interaction: Design and Policy Implications of NGO-Government Projects in India. Environment and Production Technology Division (EPTD). Discussion Paper n°40. Washington, D. C.: International Food Policy Research Institute.
11. Amblard, Henri, Bernoux Philippe, Herreros Gilles, Livian Yves-Frédéric, 1996. Les nouvelles approches sociologiques des organisations, Seuil, Sociologie, 245p.

-
12. Archier, Georges., Serieyx, Hervé. 1986. Pilotes du troisième type. Le Seuil
 13. Bachelard, Gaston., 1999, La formation de l'esprit scientifique, Paris, Librairie philosophique J. Vrin. 1ère édition 1938.
 14. Balandier, Georges., 1971. Sens et puissance: Les dynamiques sociales. Paris. Presses universitaires de France. 300 p.
 15. Banque Mondiale, 2008. Rapport sur le développement dans le Monde 2008 : l'agriculture au service du développement. Washington. Banque Mondiale.
 16. Barbedette, L., 1998. Une lecture de la diversité des modes d'organisation paysans : regard paysans sur 10 organisations paysannes au BURKINA, en Côte d'Ivoire, en Guinée et au Mali (voyages d'échanges –février 1998); document 34. 35 p.
 17. Barthelot, J.M., 1971. Construction de la sociologie. Paris.PUF.
 18. Baudry Bernard., 2003. L'économie de la firme - La Découverte.
 19. Baudry Bernard., 1995. L'économie des relations interentreprises - La Découverte.
 20. Beaujeu, R., Jolie, M. Sempere, J.F., Uhder, C., 2011. Transition démographique et emploi en Afrique subsaharienne : comment remettre l'emploi au cœur de la politique de développement. *In collection A Savoir n°5 Avril 2011* . AFD. Paris.
 21. Belloncle, G., 1993. Anthropologie appliquée au développement associatif. L'harmattan.
 22. Bernoux, P., 1985. Introduction à l'analyse des organisations. Seuil. 382 p.
 23. Bourdieu, P., 1984. Question de sociologie. Paris. Edition de Minuit. P 20.
 24. Bokagne, Félix, 2006. Evolution et situation actuelle de l'agriculture et de l'élevage. Rapport de synthèse. MINADER – OCDE - Projet "Appui à l'Agriculture Africaine" P3A.
 25. Cahuc, Pierre, 1998. La nouvelle microéconomie - Paris. La Découverte.
 26. Calabre Serge, 1997. Filières nationales et marchés mondiaux de matières premières – PNUD et ECONOMICA- Paris.
 27. CEAC. 2011. Les économies de l'Afrique Centrale 2011 : Enjeux et opportunités des politiques industrielles en Afrique Centrale.
 28. Chambers, R. et al. 1994. Les paysans d'abord. Les innovations des agriculteurs et la recherche agronomique. Paris, Karthala, 325 p.
 29. Chauveau, J.P. et al. 1999. L'innovation en agriculture. Questions de méthodes et terrains d'observation, Paris, IRD ; ORSTOM, (A Travers Champs).

-
30. Coleman, J., 1988. "Social capital in the creation of human capital. *In American journal of sociology* 94 (Supplement): S95 – S210.
 31. Collier P. 2008. Food shortage: Think big. Financial times. 15 April.
 32. Combe Emmanuel, 2002. La politique de la concurrence - La Découverte.
 33. Corcuff, P. 1995. Les nouvelles sociologies. Paris, Nathan.
 34. Crozier M., 1963. Le phénomène bureaucratique. Le seuil Paris.
 35. Crozier, M., Friedberg, E., 1977. L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective. Collection Point; Essais n°248 . 500p.
 36. Dahl, Robert A. 1957. The concept of power. Behavioral Science, n°2, p. 201-215. New York.
 37. Daviron, B., et Losch, B., 1997. Quelles stratégies sectorielles agricoles pour l'aide publique française. Notes et études CFD N°60 – novembre 1997.
 38. Davis, Lance E., and Douglass C. North. 1971. Institutional Change and American Economic Growth. Cambridge: Cambridge University Press.
 39. Develtere, P., Pollet, I., Wanyama, F., 2009. L'Afrique solidaire et entrepreneuriale : la renaissance du mouvement coopératif africain. Bureau International du travail. 402p
 40. Desjeux, D. 1987. Stratégies Paysannes en Afrique Noire : Le Congo, essai sur la gestion des incertitudes. L'harmattan. 246p.
 41. Douya, E., 1998. Analyse de la compétitivité des filières agro-industrielles camerounaises: exemple de la filière coton. Rapport final RPE, Dakar
 42. Durkheim., 1871. De la division du travail social. Sixième édition. - Paris : Librairie Félix Alcan, 1932. xliv, 416p
 43. Durkheim, E., 1878. Les règles de la méthode sociologique. Paris, Félix Alcan, éditeur, 1895. viii, 186p
 44. Durozoi, G., Roussel, A. et al. 1997. Dictionnaire de philosophie. Paris, Nathan. 367p.
 45. Duteurtre G., Koussou M.O. et Leteuil H., 2000. Une méthode d'analyse des filières. Document de travail. N'Djamena : PRASAC-LRV, 36 p
 46. Duverger, M. (1973). Sociologie de la politique. Paris, PUF .p7
 47. Eaton, C., et Shepherd, A., 2002– L'agriculture contractuelle : des partenariats pour la croissance : FAO.

-
48. Ela, Jean Marc., 1982. L'Afrique des villages. Editions Karthala.
49. Ela, Jean Marc., 1998. Innovations sociales et renaissance de l'Afrique noire. Les défis du monde d'en-bas. L'harmattan. Paris.
50. FAO., Banque Mondiale. 2011. Le réveil du géant assoupi : perspectives de l'agriculture commerciale dans les savanes africaines. Editeur FAO.
51. Fabre, P., 1994. Note de méthodologie générale sur l'analyse de filière : Utilisation de l'analyse de filière pour l'analyse économique des politiques. Document de formation pour la planification agricole N°35. Rome: FAO, 106 p.
52. Fok, M., 1998. Politique d'intensification de l'utilisation des intrants agricoles en Afrique au sud du Sahara - *in* boîte à idées pour la construction d'un argumentaire économique – volume 2 – CIRAD.
53. Foucault, Michel. 1984. Deux essais sur le sujet et le pouvoir. Paris, Gallimard.
54. Gabszewicz, J., 2003. La concurrence imparfaite. La Découverte.
55. Gentil, D., Mercoiret, M.R., 1991. « Y a-t-il un mouvement paysan en Afrique? » In Revue Tiers-Monde, t xx xxii, n°128, pp 867-886.
56. Gould J.P., Ferguson., 1980. Microeconomic theorie. Home wood Irwin.
57. Grigouleitch et al. (1970). Ethnologie occidentale : essai critique sur l'idéologie. Moscou. Edition du progrès. P25.
58. Graham, Andrew. 2003. Course note on Organizations Theory and definitions. Document SPS 809AB. School of Policy Studies, Queens University, <http://www.queensu.ca/sps/teaching/courses/agrahamdocuments/809-lecture2-Sept2003.ppt> [Accessed December 26, 2003]
59. Gurvitch, G., (1963). La vocation actuelle de la sociologie T1 (vers la sociologie différentielle). Paris, PUF. p.66.
60. Haubert Maxime, 1999. L'application des politiques libérales dans le secteur agraire et le rôle des paysans comme entrepreneurs *in Le Libéralisme en question*. Revue Tiers monde N°157. P87 -106.
61. Herbel, Denis, Bamou, E., Mkouonga, F., Achancho, V., 2003. Manuel de formation aux politiques agricoles en Afrique subsaharienne –Maisonneuve et Larose. 321p.

-
62. Herbel, Denis, Achancho, V., 2004. L'interprofession, quel fonctionnement et quels enjeux ? Grain de sel : n° 28 - Revue de l'Inter-Réseaux Développement Rural.– sept. 2004.
63. Herbel, D., Crowley, E., Ourabah, H. N., Lee, M., 2010. Good practices in building innovative rural institutions. FAO – IFAD.
64. House, R. J., Aditya, R. N. 1997. The social scientific study of leadership : quo vadis. *In Journal of Management*, 23 :3, p. 409-473,.
65. ICCO., 1998. Quaterly bulletin of cacao statistics, vol xxiv, n°2. Berners Street, London.
66. Institut national de la statistique (INS). 2008. Troisième Enquête Camerounaise sur les Ménages : tendances, profil et déterminants de la pauvreté au Cameroun. 108p.
67. Jacob, J.P., Lavigne Delville, P., 1994. Les associations paysannes en Afrique : organisation et dynamiques. Karthala, collection « hommes et sociétés ».
68. Jacques REMY., 1981. Le métier d'agriculteur : façons de produire et façons d'être des agriculteurs Sarthois". Tome 1.
69. Jardin, Evelyne., 2002. Rencontre avec J. MARCH (propos recueillis) : à la découverte d'un continent, les organisations – Sciences Humaines n° 123, Janvier 2002 pp 38-41
70. Laville, Jean-Louis, Sainsaulieu, Renaud. 1999. Sociologie de l'association : des organisations à l'épreuve du changement social. Paris, édition Desclée de Brouwer.
71. Leplaideur, A., 1985. Stratégies paysannes autours 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.
72. Lettre du réseau GAO 2^{ème} trimestre 1994. ""Les voies d'une professionnalisation de l'agriculture".
73. Lilian, Y.F., 1995. Introduction à l'analyse des organisations. Economica. 112p.
74. Lomis, C.P.1960. Social systems. Essays on their persistence and change. New-York. New Jersey.

-
75. Losch, B., Fusillier, J.L., Dupraz, P., 1991. Stratégies des producteurs en zone caféière et cacaoyère du Cameroun. Quelle adaptation à la crise? *In Document systèmes agraires n°12*. CIRAD / SAR. 252p.
76. Losch, B., Laudie, N., Varlet, F., Ruf, F., 1997. Politiques publiques et agriculture : une mise en perspective des cas mexicain, camerounais et indonésien. Repère. CIRAD.166p.
77. Losch, B., Yung, J.M., 1996. Les agricultures des zones tropicales humides – Inter-réseaux - CIRAD.
78. Mankiw, Gregory N., 1998. Principes de l'économie. Traduction française. p. 961, Paris: Economica
79. Lebot, Médart, Pesche, Denis, 1998. Campagne en mouvement : un siècle d'organisations paysannes en France. Editions Charles Léopold Mayer. 121p.
80. MEDOU, J C et al., 2005. Effet des dispositions fiscales sur la structuration de la filière huile de palme au Cameroun, MINPLAPDAT, Yaoundé.
81. Ménard, Claude, 2004. L'économie des organisations – Paris, La Découverte.
82. Mendras, H., Forse, M., 1983. Le changement social. Armand Colin.
83. Mendras., 1989. Eléments de sociologie. Armand Colin / U (1ère édition 1967).
84. Mendras, H., Force, M., 1987. Le changement social : tendances et paradigmes. Armand Colin.
85. Merle, M., 1968. L'Afrique noire contemporaine. Paris, Armand Colin.
86. Mercoiret, Marie-Rose, 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.
87. Mercoiret, Marie-Rose., 1992. Les organisations paysannes du Sahel : des réalités très diverses. *In les cahiers de la recherche développement*. n°31 - 1 CIRAD / SAR.
88. Mercoiret, Marie-Rose, Bara Goudiaby, Silvio Mazaroli, Diogou Fall, Samba Gueye, Jean Coulibaly, 2001. Des enjeux, des objectifs et des ambiguïtés. *In Organisations paysannes : leur contribution au renforcement des capacités rurales et à la réduction de la pauvreté*. Compte rendu des travaux, Washington D.C. 28-30 juin 1999. Département développement rural, Banque Mondiale
89. Mintzberg, H., 1979. The structuring of organizations. Mc Gill University. Prentice – Hall, Inc Englewood cliffs, N.J. 07632.

-
90. Mintzberg Henry. 1989. Management. Inside our strange world of organizations. The Free Press, New York.
 91. Ministère de la Coopération., 1993 a- Description du programme « professionnalisation en milieu rural en Afrique subsaharienne ». Paris.
 92. Ministère de la Coopération., 1993 b- Professionnalisation des acteurs économiques du monde rural. Paris.
 93. Ministère de la coopération. 1996. Cameroun : guide d'information. Collection guides d'information. Coopération française
 94. Ministère de l'Agriculture. 1974. Rapport d'enquête sur les Initiatives Communautaires Autonomes du Cameroun
 95. MINAGRI., CCCE.1990. Restructuration de la SODECAO et reformulation du projet de réhabilitation de la cacaoyère. Tome I, rapport principal. IRAM, Paris.
 96. MINAGRI., CCCE.1990. Restructuration de la SODECAO et reformulation du projet de réhabilitation de la cacaoyère. Tome II, documents complémentaires. IRAM, Paris.
 97. MINAGRI, 1998. Rapport d'activité du projet ASPPA.
 98. MINADER., 2011. Document de Stratégie de Développement du secteur Rural (Version révisée).
 99. MINADER, 2003. Document de Stratégie Développement Secteur Rural.
 100. MINADER., 2005. Document de Stratégie de Développement du Secteur Rural (DSDSR).
 101. MINADER, 2007. Diagnostic flash des coopératives agricoles au Cameroun.
 102. MINEFI-DSCN., 1996. Plan National de Gestion de l'Environnement. Volume I, Rapport principal.
 103. Montousse, M. Renouard, G. (1997). 100 fiches pour comprendre la sociologie. Rome, Breal. P51.
 104. Morin, Edgar, Anne Brigitte, Kern. 1993. Terre-patrie. Editions du Seuil. 221p
 105. Moureau, N., Riveau-Danset, D., 2004. L'incertitude dans les théories économiques. La Découverte.
 106. Nzhie Ngono, J. (2001). Cent ans de positivisme dogmatique à une approche intégrée du social. Yaoundé. PUY. p.1
 107. OCDE. 2012. Perspectives économiques pour l'Afrique.
 108. Olson, Mancur. 1965. The Logic of Collective Action. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

-
109. Oyono P. R., Temple L., 2002. Métamorphose des organisations rurales au Cameroun : implication pour la recherche-développement et la gestion des ressources naturelles. *In l'économie sociale au sud*.
 110. 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.
 111. Prod'homme, J.P. 1994. La lettre du réseau GAO, n°21, pp 3-4
 112. Prod'homme, J.P., 1995. Organisations paysannes et développement de l'agriculture en Afrique noire. *In Les paysans peuvent-ils nourrir le tiers monde?* Ouvrage collectif, sld de M. Haubert. Publications de la Sorbonne, 1995, 268 p.
 113. Prod'homme, J.P., 1995. Diversité des organisations rurales en Afrique noire et prémices d'un mouvement paysan. *Economie rurale* n°228, p48-53.
 114. Prod'homme, J.P., 2001. Quels acteurs pour quel développement local ? *In, Territoires et acteurs du développement local : de nouveaux lieux de démocratie*. Edition de l'Aube, 182 p.
 115. Programme de professionnalisation à Madagascar., 1994. Communication au stage coopérants "OPA et appui à la professionnalisation dans les PED". FR/07/94.
 116. Putnam R., 1993. "The prosperous community - social and public life" *The American prospect* 13: 35-42.
 117. Quivy, R., Van Campenhoudt L., 1995. Manuel de recherche en sciences sociales. 2ème édition, Dunod, Paris. 287 p.
 118. Rambaud, P., 1976. Pour une sociologie de la dénomination. *In Sociologie Rurale*. Recueil de textes. Mouton éditeur. Paris. La Haye.
 119. Réseau IMPACT, 2003. Historique, convictions et questions structurantes.
 120. Rocher Guy., 1968. L'organisation sociale" Editions HMH.
 121. Rocher Guy., 1968. Le changement social. Editions HMH.
 122. Rocher, Guy. 1968. Introduction à la sociologie générale. Edition HML, Limitée.
 123. ROSSIN, François, 1997. A propos de professionnalisation. PPdA
 124. Santoir, C., 1992. Sous l'empire du cacao : étude diachronique de deux terroirs camerounais. Collection à travers champs, ORSTOM. 191p.

-
125. Sérageldin, Ismail, Taboroff, June. 1994. Culture et développement en Afrique. Actes de la conférence internationale, organisée au siège de la Banque mondiale, Washington, 2et3 avril 1992, Washington, ESD, N°1, Série Débats.
 126. Seralgelding., Grootaert., 1998. Defining social capital : an integrating view in: *Evaluation and development : The institutional dimension*. R. Picciotto and E. Wiesner. *The World bank*.
 127. SOS FAIM. 2003. "Légitimité et représentativité". In *Dynamiques paysannes*, n°1, Déc. 2003
 128. Spinat, P., 1981. Fondements théoriques des actions de vulgarisation et de développement agricoles. Centre de formation et de perfectionnement des Chambres d'Agriculture. Trie-Château (60590). 89 p.
 129. Stiglitz, E. Joseph. 1996. "The Role of Government in Economic Development." In Michael Bruno and Boris Pleskovic, eds., *Proceedings of the Annual World Bank Conference on Economic Development 1996*, Washington, D. C.: World Bank.
 130. Stiglitz J.E., 2000. Principes d'économie moderne – De Boeck – Bruxelles
 131. Stogdill, R. M., 1948. Personal factors associated with leadership: a survey of the literature. In *Journal of Psychology*, 25:, p. 35-71,.
 132. Stogdill R. M. et. Coons, A. E., 1957, *Leader behavior : its description and measurement*, Columbus, OH : OSUP
 133. Thomas, Louis-Vincent., Luneau R., 1980. *La terre africaine et ses religions. Traditions et changements*. Paris, l'Harmattan. 335p.
 134. Tollens., 1999: *Effets de la libéralisation dans les sous-secteurs café-cacao au Cameroun*. Université Libre d'Amsterdam.
 135. Tocqueville, 1835. *Democracy in America*, trans. and eds., Harvey C. Mansfield and Delba Winthrop, University of Chicago Press, 2000.
 136. Touraine, Alain, 1974. *Pour la sociologie*. Editions du Seuil. Paris. 243p.
 137. Vroom V. H. et Yetton P. W..1973. *Leadership and decision-making*, Pittsburgh, PA : UPP.
 138. Weber, Max., 1964. *The theory of social and economic organizations*. New York, Oxford University Press. Free Press Paperback.

-
139. Waelbroeck, Jean. 1998. "Half a Century of Development Economics: A Review Based on the Handbook of Development Economics." *The World Bank Economic Review*, 12(2):323-52
 140. Yung, J.M., Zaslavsky, J., 1990. Pour une prise en compte des stratégies des producteurs. CCCE; Paris.
 141. Yung, J.M., Bosc, P.M. 1992. Le développement au Sahel, Défis recherche - Tome IV, CIRAD.
 142. Wilfred, Ruprecht, Bion., 1961. Experiences in Groups. New York: Basic Books.
 143. Wright., 1983. L'imagination sociologique. La découverte (ed. 1997).
 144. Zaltman, G., Duncan, R., 1976. Strategies for planned change. John Willey and sons, Inc.
 145. Zaleznik, A. 1977. Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 55:3, p. 67-78.
 146. Zoundi Sibiri Jean., 2003. Innovations technologiques dans le processus de changement structurel de l'agriculture familiale de l'Afrique de l'Ouest. Club du Sahel et de l'A O – juin
 147. Zoundi S.J., 2000. Financement durable des besoins de recherche et de vulgarisation des organisations paysannes dans le cadre du partenariat in *Actes du quatrième atelier sous-régional sur le partenariat Recherche-Vulgarisation-Organisations Paysannes*, Ouahigouya 22-24 Février 2002. INERA (Burkina Faso), 34 p.

B - Textes officiels

1. Décret du 7 juin 1937 définissant la coopération
2. Arrêté n°250 du 9 juillet 1937 définissant la coopération.
3. Loi n°59/48 du 17 juin 1959 et décret d'application n°59/150 du 29 août 1959 portant création d'une Direction de la Coopération et de la Mutualité ;
4. Loi n°59/50 du 17 juin 1959 portant réforme des Sociétés africaines de Prévoyance
5. Loi n°59/59 du 17 juin 1969 portant statut particulier des coopératives de crédit mutuel et de leurs unions

-
6. Loi n°69/7/COR du 06 décembre 1969, portant création des SOCOOPED (Société Coopérative d'Épargne et de Développement) dans les départements du Haut-Nyong, de la Kadey et du Lom et Djerem, et une SOCOODER (Société Coopérative de Développement Rural) dans le département de la Boumba et Ngoko
 7. Loi 73/15 du 7 décembre 1973 portant statut des sociétés coopératives au Cameroun
 8. Décret n°74/874 du 29 octobre 1974 relatif à la création des projets intégrés de développement rural (Zones d'Action Prioritaire Intégrées (ZAPI) de l'Est et du Centre)
 9. Décret n°78/485 du 09 novembre 1978 relatif à la gestion et au contrôle des organismes coopératifs
 10. Loi N°90/053 du 19 Décembre 1990 sur la liberté d'association
 11. Loi N° 92/006 du 14 Août 1992 sur les sociétés coopératives et les Groupes d'Initiative Commune (GIC).
 12. Décret n°92/455/pm du 23 novembre 1992 fixant les modalités d'application de la loi n° 92/006 du 14 Août 1992 sur les sociétés coopératives et les Groupes d'Initiative Commune (GIC). Décret n°2006/0762/pm du 09 juin 2006 modifiant et complétant le décret n°92/455/pm du 23 novembre 1992 sur les sociétés coopératives et les Groupes d'Initiative Commune (GIC).
 13. Décret n° 98/300 /pm du 09 septembre 1998 fixant les modalités d'exercice des activités des coopératives d'épargne et de crédit.
 14. Décret n° 2001/023 / pm du 29 janvier 2001 modifiant et complétant le Décret n° 98/300 /pm du 09 septembre 1998 sur modalités d'exercice des activités des coopératives d'épargne et de crédit.
 15. Loi n°93/015 du 22/12/1993 sur les groupements d'intérêt économique (GIE).
 16. Loi n°99/014 du 22/12/1999 régissant les organisations non gouvernementales (ONG)
 17. Loi n°92/007 du 14 août 1992 portant code du travail et régissant les syndicats.
 18. Décret n°2005/118 du 15 avril 2005 portant organisation du Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural (MINADER).
 19. Décret n°2005/152 du 04 mai 2005 portant organisation du Ministère de l'Élevage, des Pêches et des Industries Animales (MINEPIA).

20. Acte uniforme relatif aux droits des sociétés coopératives adopté le 15 décembre 2010 à Lomé. Journal officiel OHADA n°23 d u 15 février 2011.

C - Sites web consultés

- <http://www.fao.org>
- <http://faostat.fao.org/>
- <http://www.queensu.ca/sps/teaching/courses/agrahamdocuments/809-lecture2-Sept2003.ppt> [Accessed December 26, 2003]
- <http://www.worldbank.org/wbsite/external/accueilxtn/paysextn/africainfrenche xt/cameroon>
- <http://www.statistics-cameroon.org>
- <http://www.statistiques-mondiales.com/>

SOMMAIRE DETAILLE

TABLE DES MATIERES.....	2
DEDICACE.....	4
REMERCIEMENTS.....	5
RESUME.....	7
ASBTRACT.....	9
INTRODUCTION GENERALE.....	11
I - L'OBJET DE LA THESE : LES ORGANISATIONS PAYSANNES.....	11
II - GENESE DE LA THESE : UNE CONFRONTATION DE MES EXPERIENCES PROFESSIONNELLES A LA CRITIQUE SCIENTIFIQUE.....	12
PREMIERE PARTIE : PROBLEMATIQUE ET OBJET DE LA RECHERCHE.....	17
CHAPITRE I: UNE APPROCHE SOCIALE ET ECONOMIQUE DE LA PAYSANNERIE DU CAMEROUN.....	18
I - DE LA QUESTION DE DEPART A LA QUESTION DE RECHERCHE.....	18
a) <i>Objet scientifique et enjeux.....</i>	18
b) <i>Champ de recherche.....</i>	19
II – METHODOLOGIE, HYPOTHESES DE RECHERCHE ET SOURCES DE DONNEES.....	24
a) <i>Méthodologie.....</i>	24
b) <i>Hypothèses.....</i>	28
c) <i>Sources de données.....</i>	30
d) <i>Structure du plan de la thèse.....</i>	33
III - CADRE THEORIQUE D'ANALYSE.....	35
a) <i>L'organisation paysanne au centre d'un processus de changement social.....</i>	35
b) <i>Le phénomène organisationnel et les contraintes de l'action collective.....</i>	41
c) <i>L'organisation paysanne : une organisation économique.....</i>	46
CONCLUSION PARTIELLE.....	51
CHAPITRE II – DIVERSITE DES ZONES AGRO-ECOLOGIQUES ET DES MODES D'ORGANISATION DE LA PAYSANNERIE.....	52
I – LES DONNEES GEOGRAPHIQUES ET DEMOGRAPHIQUES.....	52
II – PARTICULARITES DES DYNAMIQUES D'ORGANISATIONS PAYSANNES DANS LES PRINCIPALES ZONES AGRO-ECOLOGIQUES.....	56
a) <i>La zone soudano-sahélienne (zone I).....</i>	58
b) <i>La zone des hautes savanes guinéennes (zone II).....</i>	63
c) <i>La zone des Hauts Plateaux de l'Ouest (zone III).....</i>	65
d) <i>La zone de forêts denses humides à pluviométrie monomodale (zone IV).....</i>	67

e) <i>La zone de forêts humides à pluviométrie bimodale (zone v)</i>	69
II – PLACE DES ORGANISATIONS PAYSANNES DANS LES POLITIQUES AGRICOLES DEPUIS QUATRE DECENNIES.	71
a) <i>La période des plans quinquennaux (1960 – 1986)</i>	71
b) <i>La période de début de la crise économique (1986 – 1990)</i>	74
c) <i>La Nouvelle Politique Agricole (1990-1998)</i>	77
d) <i>La Politique Agricole - Nouveaux Défis- et la Stratégie de Développement du Secteur Rural (depuis 1999)</i> 79	
CONCLUSION DE LA PARTIE I.	83
<i>Tableau 3 : Indicateurs macro-économiques du Cameroun</i>	84
<i>Indicateurs</i>	84
DEUXIEME PARTIE : MOUVEMENT PAYSAN ET PROFESSIONNALISATION A TRAVERS LE TEMPS ET L'ESPACE.	88
CHAPITRE III – LA NOTION DE PROFESSIONNALISATION : FONDEMENTS, EVOLUTIONS ET IMPLICATIONS POUR LES AGRICULTURES DES PAYS D’AFRIQUE SUBSAHARIENNE.....	89
I - INTRODUCTION	89
II - LA PROFESSIONNALISATION : UN MODELE ET UN ENJEU DE LA COOPERATION INTERNATIONALE PORTE PAR LA PROFESSION AGRICOLE FRANÇAISE.	92
a) <i>Un modèle de réussite en France après la guerre : quels résultats?</i>	92
b) <i>Finalité des interventions de coopération au regard du contexte de développement de l'agriculture dans le monde.</i>	95
c) <i>Soutenir de nouveaux modes d'action basés sur le partenariat.</i>	96
II – PROFESSIONNALISATION DE L'AGRICULTURE : UNE NOTION CONTROVERSEE.	97
a) <i>Essai de définition</i>	97
b) <i>La professionnalisation comme offre d'innovation</i>	98
c) <i>La professionnalisation : un mode d'action</i>	102
III – LES PROGRAMMES DE PROFESSIONNALISATION : ANALYSE CRITIQUE.	107
a) <i>Des conditions de départ favorables à l'implantation des programmes de professionnalisation.</i> ..	107
b) <i>L'agriculteur-entrepreneur : dérives et limites des théories libérales dans le secteur agricole</i>	110
c) <i>Ambiguïtés et contradictions propres aux programmes de professionnalisation</i>	114
d) <i>Des attentes et des options différenciées en matière de professionnalisation</i>	122
CONCLUSION PARTIELLE.....	130
CHAPITRE IV : DIVERSITE DES ORGANISATIONS PAYSANNES AU CAMEROUN	132
I - RETROSPECTIVE HISTORIQUE	132
a) <i>De la période précoloniale aux années 60 : deux modèles coopératifs suivant l'approche du colonisateur</i>	132
b) <i>De l'indépendance en 1960 jusqu'en 1980</i>	136
c) <i>Des missions de développement régionales à la crise des années 90</i>	141

d) <i>Les nouvelles initiatives d'appui aux organisations paysannes favorisées par le nouveau cadre réglementaire.</i>	143
II - TYPOLOGIE DES ORGANISATIONS PAYSANNES AU CAMEROUN.	150
a) <i>Définition : Utilité et pertinence des typologies.</i>	150
b) <i>Les types d'organisations paysannes.</i>	152
CONCLUSION DE LA PARTIE II.	168
TROISIEME PARTIE : PLURALITE ET FRAGILITE DU MOUVEMENT PAYSAN DEPUIS QUATRE DECENNIES.	170
CHAPITRE V : ETUDE DE CAS D'UN ECHANTILLON D'ORGANISATIONS PAYSANNES DANS LA PARTIE SUD DU CAMEROUN.	173
I – ORGANISATION INTERNE ET NATURE DES ACTIVITES DES ORGANISATIONS PAYSANNES	173
a) <i>Diversité des stratégies des acteurs dans un environnement de production contraignant.</i>	173
b) <i>Caractéristiques générales des organisations paysannes enquêtées.</i>	180
c) <i>Nature des activités et services rendus aux membres.</i>	190
d) <i>Rôles et fonctions des différents niveaux d'organisation.</i>	197
II - PLACE ET ROLE DES RESPONSABLES PAYSANS DANS LA CONSTRUCTION DU MOUVEMENT PAYSAN	204
a) <i>Introduction.</i>	204
b) <i>Leaders et responsables paysans : traits caractéristiques et fondements de l'autorité.</i>	207
d) <i>L'organisation : espace de contrôle de la liberté des responsables ?</i>	216
e) <i>Responsables paysans et gestion sociale du changement : savoir opérer des compromis.</i>	217
f) <i>Créer et maintenir la dynamique professionnelle.</i>	219
g) <i>Exercice de la responsabilité</i>	221
h) <i>Filières de responsabilité.</i>	223
i) <i>De la responsabilité au pouvoir.</i>	230
j) <i>Condition d'émergence du leader et « vertus » de la démocratie.</i>	236
k) <i>Facteur de réussite dans la gestion du pouvoir par les responsables</i>	237
l) <i>Leadership et développement du mouvement professionnel</i>	242
CHAPITRE VI - ANALYSE DES EXPERIENCES D'APPUI A LA PROFESSIONNALISATION DES ORGANISATIONS PAYSANNES AU CAMEROUN.	246
I – INTRODUCTION.....	246
II – PROFESSIONNALISER L'AGRICULTURE PAR L'ORGANISATION ET LA STRUCTURATION DES FILIERES AGRICOLES.....	250
a) <i>Contexte et objectif des projets.</i>	250
c) <i>La prise en charge des fonctions économiques</i>	262
III - STRUCTURATION DU MOUVEMENT PROFESSIONNEL ET REPRESENTATION AU SEIN DES FILIERES	271
a) <i>De la représentation nationale des producteurs dans les filières.</i>	271
b) <i>Coordonner les relations entre acteurs par l'organisation interprofessionnelle de la filière.</i>	275
IV – RECONNAISSANCE DU ROLE STRATEGIQUE DES ORGANISATIONS PAYSANNES	282

a) Des mutations institutionnelles importantes au sein du Ministère en charge de l'agriculture.....	282
b) L'institutionnalisation de la concertation entre l'Etat et les organisations de producteurs.....	290
c) Construction et déconstruction du mouvement paysan.....	303
Conclusion.....	309

CHAPITRE VII : LES VOIES ET CONDITIONS D'UN MOUVEMENT PAYSAN VIABLE ET RECONNU : BILAN ET PERSPECTIVES..... 312

I – DIVERSITE DES MODES D'ORGANISATIONS, D'OBJECTIFS OU DE MOUVEMENTS PAYSANS?.....	312
II – LEGITIMITE ET REPRESENTATIVITE DU MOUVEMENT PAYSAN.	320
III – AUTONOMIE DES ORGANISATIONS PAYSANNES.....	326
a) Autonomie financière.....	326
b) Autonomie intellectuelle.....	327
Conclusion partielle.....	329

CONCLUSION GENERALE..... 332

LISTE DES TABLEAUX, DES FIGURES, ENCADRES ET ABBREVIATIONS 341

LISTE DES TABLEAUX.....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
LISTE DES FIGURES.....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
LISTE DES ENCADRES.....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
LISTE DES ABBREVIATIONS.....	343

BIBLIOGRAPHIE 347

ANNEXES 364

ANNEXE 1 : GUIDE D'ENQUETE AUPRES DES ORGANISATIONS PAYSANNES (ENTRETIEN DE GROUPE).....	365
ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES MEMBRES N'OCCUPANT PAS DE POSTE DE RESPONSABILITE AU SEIN DE L'ORGANISATION PAYSANNE.....	373
ANNEXE 3 : GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES MEMBRES DU BUREAU / RESPONSABLES DES ORGANISATIONS PAYSANNES.....	376
ANNEXE 4 : GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES LEADERS PAYSANS SUR LEUR PARCOURS ET LEUR MODE DE GESTION.....	379
ANNEXE 5 : ANALYSE COMPARATIVE DES FORMES JURIDIQUES DES ORGANISATIONS RURALES AU CAMEROUN.....	380
ANNEXE 6 : EXEMPLE D'AXES D'INTERVENTION D'UNE ORGANISATION PAYSANNE FAITIERE : LE CAS DE LA PLANOPAC.....	386
ANNEXE 7 : APERÇU DE LA MULTIPLICITE DES PROGRAMMES ET PROJETS AYANT UNE COMPOSANTE « APPUI AUX ORGANISATIONS PAYSANNES » AU CAMEROON.....	388
ANNEXE 8 : NOTION D'ORGANISATION INTERPROFESSIONNELLE DES FILIERES AGRICOLES.....	394
ANNEXE 9 : QUELQUES DONNEES DE L'ENQUETE REALISEE AUPRES DE 70 ORGANISATIONS PAYSANNES.....	396
ANNEXE 10 : LISTE DES ORGANISATIONS PAYSANNES ENQUETEES.....	409
ANNEXE 11 : CARTE COOPERATIVE NATIONALE DU CAMEROUN AU 29 MAI 2012.....	416

ANNEXES

ANNEXE 1 : Guide d'enquête auprès des organisations paysannes (entretien de groupe).

DETAILS DE L'INTERVIEW.

Date de l'enquête: _____

1. Région administrative
2. Bassin/département
3. Village /localité du siège

SECTION 1 : PROFIL ET DYNAMIQUE INTERNE DE L'ORGANISATION

1. Quel est le nom de l'OP ?

2. Quelle est la nature juridique de l'OP?

- 1 Association loi 90
- 2 GIC loi 92
- 3 Coopérative loi 92
- 4 GIE loi 93
- 5 Informelle

3. Quel est le niveau de structuration de l'OP?

- 1 Niv 1 : Groupe de base
- 2 Niv 2 : Union de groupe de base
- 3 Niv 3 : Fédération d'unions
- 4 Niv 4 : Confédération

4. Quand a été créée l'OP?

Entrez la date: ___/___/____ (Jour/Mois/Année)

5. Quand a été légalisée l'OP?

Entrez la date: __/__/____ (Jour/Mois/Année)

6. Quel est l'envergure ou la taille géographique de l'OP?

- 1 Village
- 2 intervillages
- 3 Arrondissement
- 4 département
- 5 Province
- 6 interprovinces
- 7 National.

7. L'OP a combien de membres ?

- 1 Nombre total de membres
- 2 dont nombre d'hommes
- 3 et nombre de femmes

8. Quel est le mode de recrutement des membres de l'OP?

9. Dans quels milieux sont recrutés les membres de l'OP?

10. Décrivez sommairement l'organigramme de votre OP.

11. Quelle est la composition des membres par rapport à la différenciation sociale?

12. Pourquoi avez –vous créé votre organisation ?

13. Quelle est la finalité de l'OP?

- 1 Unifonctionnalité
- 2 Plurifonctionnalité
- 3 suprafonctionnalité.

Expliquez

14. Quelles est la nature de la fonction dominante de l'OP?

- 1 Sociale
- 2 économique
- 3 mixte

15. Comment été née l'idée de former l'organisation?

- 1. Discussion parmi membres
- 2. Information d'autres coopératives
- 3. Information d'autres régions
- 4. Impulsion venue d'ailleurs

Expliquez

16. Comment ont été choisis les membres de l'OP?

17. Quels sont les modalités de définition de la zone d'action?

18. Quelles sont les caractéristiques des populations concernées ?

19. Décrivez la structure administrative : (Assemblée, exécutive, secrétariat ; fréquence de réunions.)

20. Comment s'est opéré le choix de la structure ?

21. Décrivez la structure au niveau local (ou villageois):

22. Décrivez les relations de pouvoir existant entre les intervenants extérieurs, les cadres de l'OP, la population et leur traduction dans le projet initial de l'OP.

23. Quel était le domaine d'action prioritaire initial de l'OP?

24. Quel est le mode de désignation des responsables ?

- 1 Election
- 2 Cooptation par le bureau
- 3 désigné par le président

(deux réponses simultanées possibles)

25. Y a-t-il une différence fondamentale entre le projet des responsables et les attentes

des membres de départ? Explicitez.

26. Comment le milieu réagit-il à l'initiative de l'OP?

27. Quelles sont les actions menées par l'organisation depuis sa création et quels sont les principaux résultats obtenus?

28. Quel est le degré de maîtrise du projet par l'organisation (initiatives prises et degré d'engagement des membres dans l'action)?

29. Quels sont les moyens mis en œuvre pour les principales actions?

30. Quelles sont les difficultés rencontrées et les solutions obtenues?

31. Quelles sont les actions menées collectivement? Comment cela s'organise et quels sont les résultats?

32. Est-ce que le projet de l'OP est guidé par une vision pour l'ensemble de la paysannerie?

33. Les résultats obtenus sont-ils en adéquation avec les attentes individuelles des membres? Pourquoi?

34. Les motivations économiques des membres sont-elles satisfaites? Expliquez

35. L'organisation possède-t-elle des aptitudes individuelles et/ou collectives à l'innovation? Comment sont-elles valorisées?

Besoins de formation de l'OP

36. Indiquez les besoins/sujets prioritaires pour la formation de vos membres ?

37. Quelles sont les actions de formation réalisées ? Quel est le degré de satisfaction des besoins de formation des membres et des responsables?

38. Y'a-t-il des besoins spécifiques aux membres féminins de l'organisation ?

39. Raison de non valorisation des formations reçues

40. Quels sont les groupes locaux en présence et quel est le degré de représentation

de chacune d'elle au sein de l'OP?

41. Quels sont les mécanismes mis en place au sein de l'OP pour permettre la circulation de l'information des responsables à la base et réciproquement?

42. Existe-t-il un règlement intérieur?

- 1 Oui
- 2 Non.

43. Si non, pourquoi? Si oui, précisez les règles les plus importantes pour le maintien de la cohésion du groupe.

44. Les réunions statutaires sont-elles respectées ?

45. Quelle est la fréquence/ Nombre de réunions de l'OP par trimestre

46. Décrivez et qualifiez le degré d'intégration de l'OP dans la société locale. La structure adoptée est-elle compatible avec les valeurs traditionnelles?

47. Les conflits sont de quelles nature (origine et protagonistes)?

48. Les conflits sont-ils des éléments de dynamisme ou de blocage? Quel est leur mode de régulation au sein de l'OP?

49. Quels sont les partenaires externes à l'OP (Chefferies, autres groupes locaux, originaires élus, pouvoirs publics, ONG, Sociétés d'intervention, projets, bailleurs de fonds etc.) et quelle est la nature des relations entre l'OP et ces partenaires ?

50. Quelles sont les attentes des OP vis-à-vis de ces acteurs externes et réciproquement, y compris en terme de pouvoir?

51. Quel est le degré de dépendance de l'OP vis à vis de ces acteurs externes ?

52. A quelles conditions l'OP peut-elle être autonome?

53. Les responsables sont-ils remplacés suivant les modalités du règlement intérieur? Y a-t-il monopolisation du pouvoir? Existe-t-il des personnes volontaires et motivées, notamment des jeunes, pour prendre en charge de nouvelles responsabilités?

54. De nouvelles personnes ont-elles la possibilité d'accéder à des postes de

responsabilité?

55. Les leaders émergeant rentrent-ils en concurrence avec les actuels responsables ou bien y a-t-il une place pour chacun?

56. Y a-t-il des possibilités et projets d'extension territoriale ou d'intensification des activités des membres?

57. Quels sont les éléments du projet de l'OP qui lui permettent de s'adapter aux évolutions dans le moyen et le long terme?

58. Quelles sont les modalités et les conditions de valorisation des ressources internes de l'OP (appropriation, contrôle et expression des savoirs des membres à travers les performances de l'OP) ?

59. L'OP est-elle indépendante ou liée à d'autres organisations (fédérations, unions, interprofessions, plateformes, ou autres (marquez la réponse qui convient) ?

Si oui, lesquelles : _____

60. En général quel niveau d'éducation ont vos membres? (Quel pourcentage pour chaque si possible)

- | | |
|------------------------------------|---------------------------|
| 1. Aucune éducation formelle _____ | 2. Ecole maternelle _____ |
| 3. Ecole _____ | 4. Lycée _____ |
| 5. Université _____ | |

SECTION 2 : ACTIVITES DE L'ORGANISATION

Nature des activités et difficultés rencontrées

61. Quelle est la taille moyenne des exploitations de vos membres :

- | | | | |
|-----------|------------|-----------|-----------|
| 1. 0-1 ha | 2. 1-2 ha. | 3. 2-5ha. | 4. > 5ha. |
|-----------|------------|-----------|-----------|

62. Quelles sont les cultures principales cultivées par vos membres (par ordre d'importance en termes de revenus ?

1. _____ 2. _____ 3. _____

4. _____ 5. _____ 6. _____

63. Avant la création de votre organisation, quels étaient les problèmes les plus importants selon vos membres ?

1= Contrainte majeure 2= Problème/complication 3= Pas problème

Type de problème	Appréciation		
	1	2	3
60a Points de vente insuffisants	1	2	3
60b) Faible demande sur le marché	1	2	3
60c) Prix bas des produits agricoles	1	2	3
60d) Insuffisante distribution d'intrants et matériaux agricoles	1	2	3
60e) Coût des intrants	1	2	3
60f) Paiement de ventes en retard	1	2	3
60g) Coût d'écoulement/ventes	1	2	3
60h) Exploitation par intermédiaires	1	2	3
60i) Manque de moyens de stockage	1	2	3
60j) Faible qualité des produits	1	2	3
60k) Prix du marché instable	1	2	3
60l) Autres (à définir) :	1	2	3

64. Indiquez les principales activités de votre organisation (pour chaque culture, marquez les activités concernées) :

Culture	Approvisionnement		Production		Transformation		Vente	
	Individuel	Groupé	individuel	Groupé	individuel	Groupé	Individuel	Groupé
A -								
B -								
C -								
D -								

65. Production : expliquez concrètement les types d'activités effectuées en tant qu'organisation et comment cela s'organise.
66. Achats d'intrants: Quels types d'activités faites- vous en tant qu'organisation ?
67. Vente : Quels types d'activités faites- vous en tant qu'organisation ?
68. Quels sont les contraintes que vous avez au niveau de la production, la transformation et la vente. Comment les résolvez-vous ?

Sources de financement de l'OP

69. Quelles sont les sources de financement de l'OP? Comment financez-vous vos activités (Achats en liquide, Prêt de micro-finance, Prêt bancaire, Prêt de mutuelle villageoise, subvention Etat, partenaires etc.) ? Expliquez ce que fait l'OP.
70. Quelle est le mode d'autofinancement de l'OP?
71. Quel est le montant annuel des fonds propres ?
72. Comment se répartit l'utilisation / Affectation des fonds de l'OP?
73. Quel est le chiffre d'affaire de l'OP (F CFA)
74. Avez-vous des activités d'épargne? Si oui quel est le montant de l'épargne mobilisée?
- 75 Avez-vous du personnel salarié?
76. Si oui, quel est l'effectif des salariés permanents?
77. Quel est l'effectif des salariés temporaires?
78. Quel est le montant total de la masse salariale annuelle (F CFA) ?
79. Quel est le niveau scolaire moyen du personnel salarié ?
80. Avez-vous un système de gestion administrative et comptable formel (documents comptable, manuel de procédures)?
81. Qui fait le contrôle de gestion dans l'OP?
82. L'OP a-t-il un patrimoine de l'OP? Si oui de quoi est –il constitué?
83. Nature /noms des organisations (publique ou privée, prestataires de services, ONG, bailleurs de fonds) qui vous assistent ou peuvent répondre aux besoins.
84. Indiquez les services/initiatives publiques dont l'organisation bénéficie/participe actuellement :
85. Indiquez les services/initiatives publiques qui seraient utiles (mais dont l'organisation n'a pas accès) :

ANNEXE 2 : Guide d'entretien avec les membres n'occupant pas de poste de responsabilité au sein de l'organisation paysanne.

1. Quel est le nom de l'OP ?

2. Quelle position occupez-vous dans la société locale?

- 1 Simple paysan
- 2 élite
- 3 notable
- 4 Chef traditionnel
- 5 autorité administrative.

3. Quel est votre niveau de formation ?

- 1 Inférieur à CEPE
- 2 CEPE
- 3 BEPC
- 4 BACC
- 5 Inférieur à licence
- 6 Supérieur à licence.

4. Depuis quand êtes-vous membre de l'OP?
5. Quelles sont vos motivations et attentes vis à vis de l'OP?
6. Quelles visions vous avez des priorités de développement?
7. Connaissez-vous le projet de votre OP? Quelle conception vous avez du projet de l'OP?
8. Comment percevez-vous votre rôle au sein de l'OP?
9. Quelle est la nature des relations entre vous et les responsables de l'OP d'une part, et entre vous et les autres membres d'autre part?
10. Quelle est la nature des relations entre vous et les personnes externes à l'organisation?
11. Comment voyez-vous votre avenir au sein de votre OP?
12. Participez-vous aux activités de votre OP? Si oui, lesquelles? si non Pourquoi?
 - 1 Oui
 - 2 Non.....
13. Ya-t-il des niveaux de participation différents des membres? Explicitez.
14. Quelles informations disposez-vous sur les activités/ la vie de votre organisation et sur son environnement ?
15. Finalement quelle vision avez-vous de votre organisation ?
16. Donnez-nous des exemples de ce que vous a apporté votre OP.
17. Votre adhésion au sein de l'OP vous permet-elle de satisfaire vos aspirations? A quel degré et à quelles conditions?
18. Avez-vous déjà entendu parler de professionnalisation ? Comment percevez-vous cette notion et comment la vivez-vous au sein de votre organisation (échelle individuelle et/ou collective)?
19. En faisant une analyse du paysage socioéconomique actuel par rapport à ce que

vous connaissez il y a dix ans, pensez-vous que la notion de professionnalisation a évolué dans le temps par rapport à vous et par rapport à votre organisation?

20. Lorsque vous parlez de professionnalisation comment représentez-vous vos rapports avec la société en général et les activités de production agricole en particulier?

22. Pensez-vous que les OP ont des marges de manœuvre suffisantes pour réagir face à l'intervention des projets et des partenaires? Quels sont les points de blocage ?

23. La professionnalisation vient-elle en complémentarité ou en opposition par rapport à la progression des OP?

24. Selon vous qu'est-ce que le mouvement paysan? Peut-on parler de mouvement paysan au Cameroun ou dans votre région? A partir de quand et dans quelle conditions est-il né (facteurs déclencheurs) ? Expliquez.

25. Quels sont les facteurs intervenant dans la construction du mouvement paysan? Comment ces facteurs agissent-ils et comment ils sont liés?

26. A quelles conditions le mouvement paysan est-il durable? Quelles sont ses forces et ses faiblesses aujourd'hui ?

ANNEXE 3 : Guide d'entretien avec les membres du bureau / responsables des organisations paysannes

1. Quel est le nom de l'OP ?

2. Quel poste occupez-vous au sein de l'OP?

3. Donnez-nous les repères importants de votre vie personnelle et familiale : ceux qui vous ont permis à vous engager dans l'OP et de devenir responsable (histoire/itinéraire)..

4. Quelle est votre niveau de formation ?

- 1 Inférieur à CEPE
- 2 CEPE
- 3 BEPC
- 4 BACC
- 5 Inférieur à licence
- 6 Supérieur à licence.

5. Avez-vous effectué des voyages ou séjours à l'extérieur de votre zone d'action, dans d'autres régions du pays ou à l'étranger?

- 1 Oui
- 2 Non

6. Que vous a apporté ce séjour à l'extérieur par rapport à votre fonction actuelle ?

7. Décrivez brièvement votre expérience professionnelle antérieure au poste actuel.

8. Quelle position occupez-vous dans la société locale ?

- 1 Simple paysan
- 2 élite
- 3 notables
- 4 Chef traditionnel

5 Responsable dans l'administration publique..

9. Donnez quelques repères importants de votre référentiel culturel.

10. Quels étaient les conditions que vous avez remplies (formelles et informelles) pour accéder à ce poste?

11. Quelles étaient (sont) vos motivations et attentes?

12. Quelles visions avez-vous des priorités de développement?

13. Pouvez-vous nous donner les grandes lignes du projet de votre OP? Quelle conception avez-vous de ce projet?

14. Comment percevez-vous votre rôle au sein de votre OP?

15. Quelle est la nature des relations entre vous et les autres responsables et membres de l'organisation ?

16. Quelle est la nature des relations entre vous et les personnes externes à votre OP?

17. Comment voyez-vous votre avenir au sein de votre organisation (succession...)?

18. Votre niveau de formation a-t-il joué un rôle sur votre positionnement actuel?

19. Quels rôles vous jouez au sein de votre organisation?

20. Quelles informations disposez-vous sur la vie de votre organisation ou sur les opportunités qu'elle doit saisir?

21. Qu'entendez-vous par professionnalisation ? Comment percevez-vous et comment vivez-vous la professionnalisation au sein de votre organisation (à l'échelle individuelle et à l'échelle collective)?

22. La notion de professionnalisation a-t-elle évolué dans le temps? Si oui, caractérisez ces différentes phases d'évolution ?

23. La professionnalisation a-t-elle apporté des changements dans le milieu paysan

en général et les activités de production agricole en particulier?

24. Quelle est la nature de vos relations avec les intervenants extérieurs ?

25. Selon vous qu'est-ce que le mouvement paysan? Peut-on parler de mouvement paysan au Cameroun ? Si oui décrivez-nous les phases importantes de sa constitution et ses caractéristiques.

26. Y a-t-il différents courants? Quels sont leurs racines?

27. Quels sont les facteurs étant intervenus dans la construction du mouvement paysan? Comment ces facteurs agissent-ils et comment ils sont liés?

.....

ANNEXE 4 : Guide d'entretien avec les leaders paysans sur leur parcours et leur mode de gestion

1. Nom de votre structure et quel poste occupez-vous?
2. Présentez-vous (niveau d'éducation, groupe social d'appartenance, statut social en dehors de l'OP).
3. Quelle est votre histoire / expliquez votre parcours.
4. Expliquez davantage pourquoi et comment êtes-vous devenu leader ?
- 5.. Quelle est votre vision de votre organisation et comment faites-vous pour mobiliser vos membres ?
6. Selon vous quelles sont les qualités d'un leader ? Comment ces qualités jouent sur la gestion et la progression de l'OP
7. Comment gérez-vous les conflits au sein de votre organisation ? Quelle appréciation avez-vous de vos concurrents au sein du groupe ?
8. Etes-vous prêt à quitter la direction de votre organisation ? Pourquoi ?
9. Quelle est la nature de vos relations avec la société traditionnelle locale, les administrations et les partenaires du développement ?
10. Quelles sont vos priorités pour votre OP et pour le développement en général ?

ANNEXE 5: Analyse comparative des formes juridiques des organisations rurales au Cameroun

N°	Critères	Association	Coopérative	GIC	GIE
1	Cadre légal	Loi n°90/053 du 19 décembre 1990	Loi n° 92/006 du 14/08/1992 complétée par le Décret N° 2006/0762/PM du 09 juin 2006	Loi N° 92/006 du 14/08/1992 complétée par le Décret N° 2006/0762/PM du 09 juin 2006	Loi N° 93/015 du 22 décembre 1993
2	Composition du dossier d'inscription	<ul style="list-style-type: none"> - Deux copies des Statuts ; - Deux règlements intérieurs ; - Listes des promoteurs* ; - Demande timbrée ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Trois copies des statuts ; - Trois Procès-verbaux de l'Assemblée Générale; - Trois Demandes timbrées ; - Trois copies de loi ; - Trois plans de localisation ; - Trois extraits de casier judiciaire du PCA. 	<ul style="list-style-type: none"> - Trois Statuts ; - Trois Procès-verbaux de l'Assemblée Générale; - Trois demandes timbrées ; - Trois copies de loi ; - Trois plans de localisation ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Convention ; - Demande timbrée ; - Droits d'enregistrement
3	Lieu de dépôt	Préfecture départementale du siège	<ul style="list-style-type: none"> - Délégation départementale, section COOP/GIC du MINADER ; - Registre Provincial COOP/GIC de la Délégation Provinciale du MINADER 	<ul style="list-style-type: none"> - Délégation départementale section COOP/GIC du MINADER ; - Registre Provincial COOP/GIC de la la Délégation Provinciale du MINADER 	Greffe du Tribunal de 1 ^{ère} Instance du siège
4	Notification de dépôt	Récépissé de dépôt signé du Préfet.	Récépissé de dépôt signé du Chef section départemental COOP/GIC ou du Chef Service Provincial COOP/GIC	Récépissé de dépôt signé du Chef section départemental COOP/GIC ou du Chef Service Provincial COOP/GIC	
5	Règlement Intérieur	Obligatoire	Facultatif	Facultatif	Facultatif
6	Lieu d'inscription	Préfecture du siège	Registre Provincial COOP/GIC de la Délégation Provinciale du MINADER	Registre Provincial COOP/GIC de la Délégation Provinciale du MINADER	Greffe du Tribunal de 1 ^{ère} Instance

N°	Critères	Association	Coopérative	GIC	GIE
7	Notification d'inscription	Certificat d'inscription signé du Préfet du Département	Certificat d'inscription signé du Chef Service Provincial COOP/GIC du MINADER	Certificat d'inscription signé du Chef Service Provincial COOP/GIC du MINADER	Registre de commerce signé du Greffier en chef du tribunal de 1 ^{ère} Instance
8	Territoire d'exercice	Libre	Libre mais précise dans les statuts	Libre mais précise dans les statuts	Libre
9	Activité principale	Social	Economique	Economique et social	Economique
10	Capital social	Pas de capital social	Exigé	Pas exigé	Pas exigé
11	Organes obligatoires	Libre	<ul style="list-style-type: none"> - Assemblée Générale ; - Conseil d'Administration ; - Comité de surveillance ; - Président ; - Vice-Président. 	<ul style="list-style-type: none"> - Assemblée Générale ; - Délégué. 	<ul style="list-style-type: none"> - Assemblée Générale ; - Administrateurs.
12	Réunions obligatoires	Libre	<ul style="list-style-type: none"> - Assemblée Générale au moins une fois par an ; - Conseil d'Administration au moins une fois par trimestre. 	Libre	Libre
13	Informations obligatoires	Dépôt à la préfecture des résolutions de tout changement de titre, objet, siège responsable.	Dépôt annuel au Registre Provincial Coop/GIC du bilan, compte d'exploitation, rapport de contrôle des comptes, déclaration des résultats au service des impôts, certaines résolutions.	Dépôt périodique (1 à 2 ans) au Registre Provincial Coop/GIC du rapport financier, déclaration des résultats au service des impôts, Communication dans les deux mois qui suivent au Registre Provincial Coop/GIC de tout changement de responsable, de siège social.	Dépôt au greffe du tribunal de 1 ^{ère} Instance des résolutions de nomination des administrateurs, déclaration au service des impôts ses résultats distribués aux membres.
14	Nombre minimum de membres fondateurs	2 (deux)	7(sept)	5(cinq)	2(deux)

N°	Critères	Association	Coopérative	GIC	GIE
15	Qualité des membres	Personnes physiques ou morales	Personnes physiques ou morales	Personnes physiques	Personnes physiques ou morales
16	Condition d'adhésion	Libre précisée dans les statuts	Libre précisée dans les statuts	Libre précisée dans les statuts	Libre ou fermée selon la convention
17	Condition d'exclusion	Précisée dans les statuts	Précisée dans les statuts avec préavis de 2 (deux) mois exigé	Précisée dans les statuts	Précisée dans la convention
18	Responsabilité du membre vis-à-vis des dettes	Définie dans les statuts	<ul style="list-style-type: none"> - Minimum d'une fois les parts sociales souscrites ; - Maximum de dix fois des parts sociales souscrites (elle persiste deux ans après l'exclusion ou la démission du membre) 	Définie dans les statuts	Illimitée
19	Usagers	Oui	Oui, la proportion est définie dans les statuts	Possibilité de prestation de service payant aux tiers	Oui
20	Quorum de décision	Libre	Précisé pour chaque forme de réunion	Libre	Libre
21	Mode de calcul des voix	Libre	Une personne, une voix	Libre	Libre
22	Mode de prise de décision	Libre	Précisé pour chaque forme de réunion	Libre	Libre
23	Système comptable	Libre	Conforme au plan comptable en cours au Cameroun	Plan comptable simplifié	Libre
24	Contrôle des comptes	Libre	Annuel par un tiers privé	Libre	Libre

N°	Critères	Association	Coopérative	GIC	GIE
25	Impôts	Exonéré	Exonéré avec l'obligation de déclarer les résultats	Exonéré avec l'obligation de déclarer les résultats	Exonéré avec l'obligation de déclarer la distribution des résultats aux membres
26	Réception des dons legs et subventions	Interdite sauf pour les associations reconnues d'utilité publique par décret du Président de la République	Autorisé	Autorisé	Autorisé
27	Formation des unions, fédérations, confédérations	Pas prévu	Possible selon la loi	Possible selon la loi	Pas prévu
28	Formes de dissolutions	<ul style="list-style-type: none"> - Par la volonté des membres ; - Par décision de Justice ; - Par le MINATD en cas de non respect de son objet ou de trouble à l'ordre public. 	<ul style="list-style-type: none"> - Par la volonté des membres ; - Par décision de Justice en cas d'infraction ; - Par le Ministère compétent en cas de non respect de la loi. 	<ul style="list-style-type: none"> - Par la volonté des membres ; - Par décision de Justice en cas d'infraction ; - Par le Ministère compétent en cas de non respect de la loi. 	Par la volonté des membres
29	Procédures de liquidation	Laisse à la discrétion des membres (Voir statut)	Classé par ordre de priorité : <ul style="list-style-type: none"> - les frais de liquidation ; - les créanciers ; - la dévolution des biens ; - le remboursement du capital 	Classé par ordre de priorité : <ul style="list-style-type: none"> - les frais de liquidation ; - les créanciers ; - la dévolution des biens ; - le remboursement du 	Le reliquat est distribué selon la convention

N°	Critères	Association	Coopérative	GIC	GIE
			social ; - la distribution des restants selon les statuts.	capital social ; - la distribution des restants selon les statuts.	
30	Intervention de l'Etat	L'Etat intervient en cas de problème	L'Etat peut initier une enquête s'il existe une présomption d'atteinte à la fortune. Les résultats de l'enquête sont communiqués au Tribunal.	L'Etat peut initier une enquête s'il existe une présomption d'atteinte à la fortune. Les résultats de l'enquête sont communiqués au Tribunal.	L'Etat ne peut intervenir dans le fonctionnement
31	Avantages	<ul style="list-style-type: none"> - Accepte des personnes physiques ou morales ; - <u>L'activité principale est sociale</u> avec des possibilités d'activités économiques ou syndicales ; - Possibilité de regrouper les membres de plusieurs secteurs d'activité. 	<ul style="list-style-type: none"> - Accepte des personnes physiques ou morales ; - Exonération des taxes ; - Responsabilité des membres fixée par les statuts. 	<ul style="list-style-type: none"> - Système comptable simplifié ; - Capital social non exigé ; - Subventions autorisées ; - Exonérée des impôts ; - La responsabilité des membres est librement fixée dans les statuts 	<ul style="list-style-type: none"> - Procédure de création allégée ; - Pas besoin de statuts ; - Chaque membre garde sa personnalité juridique.
32	Inconvénients	En principe, ne peut recevoir les subventions que	<ul style="list-style-type: none"> - Capital social exigé pour les coopératives de production ; - Ne regroupe souvent que des 	Constitué de personnes physiques or un regroupement se fait avec les	<ul style="list-style-type: none"> - Activité essentiellement économique ;

N°	Critères	Association	Coopérative	GIC	GIE
		si reconnues d'utilité publique. (suivant la loi)	personnes qui faisant la même spéculation	personnes morales ayant le même cadre juridique	- Registre de commerce exigé ; - Obligation de déclaration fiscale

Source : Adapté à partir du MINADER, 1993. Guide pour la compréhension et l'application de la législation sur les groupes d'initiatives communes..

N.B.

- Liste des promoteurs* comprend : Noms, prénoms, fonction, qualité, adresse complète de chaque membre ;
- Pour les associations, la préfecture a un délai maximum de 8 (huit) jours pour produire le certificat d'inscription
- Pour les Coopératives et Groupe d'Initiative Commune (GIC) le Chef service Provincial COOP/GIC de la délégation Provinciale du MINADER à un délai maximum de 2 (deux) mois pour produire le Certificat d'Inscription ;
- Pour les activités protégées (Finances, Santé, Transport, Exploitation minière, Produits phytosanitaires...) l'autorisation préalable du Ministère concerné est requise

ANNEXE 6 : Exemple d'axes d'intervention d'une organisation paysanne faitière : le cas de la PLANOPAC.

AXES D'INTERVENTION	Axe 1 – Institutionnalisation du dialogue OP – Etat	Axe 2 : Renforcement des capacités techniques, technologiques, managériales et institutionnelles des OP.	Axe 3 : Financement durable de l'agriculture	Axe 4 : Amélioration de la compétitivité des filières agropastorales	Axe 5 : Sécurité et l'intégration sociale des producteurs et des ruraux
OBJECTIF GLOBAL	Bien être et cadre de vie des agriculteurs amélioré durablement				
OBJECTIF SPECIFIQUE	- Les politiques agrosylvopastorales sont cogérées par l'Etat et les OP.	- Les OP sont renforcées dans leurs fonctions techniques et de représentation.	- Les producteurs ont accès à des financements durables et adaptés à leurs activités	- La compétitivité des agricultures familiales est assurée.	- La sécurité sociale des ruraux est assurée. - La place particulière de la femme rurale est prise en compte.
RESULTATS A ATTEINDRE	- La plateforme nationale des OP est reconnue comme interlocutrice des OP et des ruraux. - Un cadre de concertation permanent entre l'Etat et les OP est institutionnalisé. - Les interventions publiques en direction du monde rural sont harmonisées.	- Les informations pratiques et stratégiques sont mises à la disposition des OP; - Les sessions de formation sont organisées à destination des responsables et membres des OP. - des voyages d'échange sont organisées pour valoriser les savoirs et savoirs faire paysans; - Les OP participent aux rencontres nationales et internationales sur les questions	- Un fonds spécial sur le financement durable de l'agriculture est mis en place. - Les engagements du Gouvernement sur le financement de l'agriculture (sommet de Maputo) par rapport au taux de 10% du budget national	- Le contrôle de la qualité des intrants agricoles est assuré; - Le suivi vétérinaire et les relais vétérinaires locaux pour la lutte contre les épizooties sont effectifs. - Les OP jouent un rôle actif dans la mise en marché des produits agricoles au niveau national, régional et international. - Le partenariat entre les OP et la recherche est renforcé. - Les OP participent efficacement aux négociations sur les APE et les mécanismes de gestion des instruments mis en place	- Le métier et les droits des agriculteurs sont reconnus - Des solutions durables sont apportées sur la problématique conflictuelle des aires protégées. - Des solutions sont apportées en vue de garantir la sécurité foncière des populations riveraines des aires protégées. - Une sécurité sociale

AXES D'INTERVENTION	Axe 1 – Institutionnalisation du dialogue OP – Etat	Axe 2 : Renforcement des capacités techniques, technologiques, managériales et institutionnelles des OP.	Axe 3 : Financement durable de l'agriculture	Axe 4 : Amélioration de la compétitivité des filières agropastorales	Axe 5 : Sécurité et l'intégration sociale des producteurs et des ruraux
		<p>paysannes et agricoles.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La plateforme est affiliée aux réseaux sous régionaux et internationaux de représentation des OP. - Les sièges provinciaux et national de la plateforme sont équipés et installés 	sont respectés.	<p>par l'UE.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les questions environnementales sont prises en compte dans les stratégies de développement; - Les infrastructures adéquates sont mises en place en étroite collaboration avec les producteurs; 	<p>des producteurs et des ruraux est mise en place.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La circulation des hommes et des biens dans les zones rurales est sécurisée. - Prise en compte du genre (femmes et jeunes)

Source : Rapport de la PLANOPAC, 2010

ANNEXE 7 : Aperçu de la multiplicité des programmes et projets ayant une composante « appui aux organisations paysannes » au Cameroun.

Nom du projet/programme	Objectifs	Axes d'intervention	Cibles / bénéficiaires	Zones d'intervention	Autres observation
1. Programme National de Vulgarisation et de Recherche Agricole (PNVRA)	Améliorer la production et la proactivité des exploitations agricole en apportant un dispositif de conseil technique de proximité (vulgarisation agricole).	<ul style="list-style-type: none"> - Amélioration du dispositif de conseil technique aux producteurs - Valorisation des potentialités et des productions des exploitations agricoles – Gestion conservatoire des ressources naturelles et préservation de l'environnement 	<ul style="list-style-type: none"> - Organisations des producteurs de base – Associations socioprofessionnelles des producteurs 	Territoire national	Initialement financé par la banque mondiale et le FIDA, le programme est actuellement financé sur ressource internes (BIP et PPTE).
2. Programme d'Amélioration de la Compétitivité des Exploitations Agricoles (ACEFA)	Accroître les revenus des exploitants familiaux par l'amélioration de la compétitivité de leurs exploitations à travers : (i) l'amélioration de la maîtrise technique des productions, de la gestion économique et de l'accès à l'innovation ; (ii) le renforcement des capacités de production et valorisation des produits des exploitations familiales agricoles (EFA) ; (iii) l'amélioration des services rendus par les Organisations Professionnelles Agricoles (OPA) aux EFA, notamment dans l'approvisionnement et la commercialisation.	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcement des capacités des organisations professionnelles de deuxième et troisième niveaux afin d'améliorer les services rendus aux EFA. - Financement des projets productifs des producteurs et de leurs groupements pour accroître la capacité des exploitations familiales. - Mise en place d'un dispositif d'appui conseil cogéré par l'Etat et la profession. 	Les EFA membres des groupements de producteurs, les groupements des producteurs et les organisations professionnelles agricoles de deuxième et troisième niveaux (union des GIC, Coopératives et Unions des Coopératives)	Régions du Nord, de l'Adamaoua, du Sud, du Sud-Ouest et de l'Ouest.	Programme en cours et financé par l'AFD / ressources C2D

Nom du projet/programme	Objectifs	Axes d'intervention	Cibles / bénéficiaires	Zones d'intervention	Autres observation
3. Projet de Développement Participatif et Décentralisé du Grassfield (GP-DERUDEP)	-Accroître les revenus des petits exploitants de 20% au terme du projet –Améliorer l'environnement socio-économique des agriculteurs	- Développement agricole - Renforcement des capacités des services déconcentrés du MINADER, des municipalités et des organisations socioprofessionnelles agricoles en matière de développement communautaire - Appui à la réhabilitation des routes rurales	Petits exploitants agricoles	Région du Nord-Ouest	Projet financé par la BAD ; en cours d'exécution.
4. Projet de Développement Rural de la Région du Mont Mbappit	Contribuer à la réduction de la pauvreté en milieu rural par : (i) l'amélioration durable de la production agricole et l'accroissement des revenus des ménages ; (ii) l'amélioration de la sécurité alimentaire des ménages ; (iii) une gestion durable des ressources naturelles	- Infrastructures agricoles et rurales - Animation/Sensibilisation, formation des bénéficiaires et appui à la vulgarisation agricole - Acquisition d'intrants et équipements agricoles; - Gestion et suivi/évaluation du projet.	Population rurales /agriculteurs	Département du Noun, Région de l'Ouest	Financé par la Banque Islamique de développement.
5. Rumpi Area Participatory Development Project.	C'est un projet de développement rural intégré qui vise à contribuer significativement à la réduction de la pauvreté dans les ménages ruraux de sa zone d'intervention.	- Renforcement des capacités des acteurs; - Amélioration de la production et de la productivité agricole; - Amélioration de l'accès au marché et appui aux initiatives locales de développement;	Populations rurales de la région du Sud ouest	Régions du Sud Ouest	Projet sur financement de la BAD

Nom du projet/programme	Objectifs	Axes d'intervention	Cibles / bénéficiaires	Zones d'intervention	Autres observation
6. Programme de Relance de la Filière Plantain (PRFP)	Comblent le déficit de banane plantain au niveau national et sous-régional	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'un réseau de pépiniéristes professionnels ; - Appui aux agriculteurs intéressés par la création d'une plantation de 0,5 à 1 ha. 	<ul style="list-style-type: none"> - Producteurs de plantains individuels ou organisés en GIC; - Pépiniéristes spécialisés en production de plants de bananiers plantains individuels ou organisés en GIC – Petits transformateurs artisanaux de plantain; - Petits commerçants de plantain. 	Adamaoua et les 07 régions méridionales du Cameroun	Financement PPTTE en cours.
7. Programme National de Sécurité Alimentaire (PNSA)	Contribuer à la lutte contre l'insécurité alimentaire.	<ul style="list-style-type: none"> - Valorisation des ressources naturelles de base - Intensification des cultures - Diversification des systèmes de production; - Transformation et commercialisation des produits – Nutrition; - Dispositif de veille, d'alerte et de réponse aux crises. 	<ul style="list-style-type: none"> -Petits exploitants agricoles et leurs organisations – Collectivités territoriales décentralisées –ONG partenaires. 	Territoire national	Financement initial FAO et BIP MINADER
8. Sous-programme de réduction de la Pauvreté à la base (SPRPB)	Réduction de la pauvreté à travers l'appui aux initiatives locales de développement	<ul style="list-style-type: none"> - Formation à l'élaboration des projets; - Appui financier à la mise en oeuvre des microprojets éligibles des bénéficiaires; - Formation des organisations des 	<ul style="list-style-type: none"> - Petits exploitants agricoles et leurs organisations. 	Territoire national	PNUD

Nom du projet/programme	Objectifs	Axes d'intervention	Cibles / bénéficiaires	Zones d'intervention	Autres observation
		producteurs à la gestion des projets.			
9. Programme National d'Appui à la Filière Maïs (PNAFM)	Améliorer la production et augmenter les revenus des producteurs de maïs à travers : (i) la facilitation de l'accès aux semences de qualité ; (ii) l'appui à l'acquisition d'équipements et infrastructures de production et de commercialisation ; (iii) l'appui au renforcement des capacités des producteurs ; et (iv) l'appui à la structuration et l'organisation de la filière	- Formation des multiplicateurs de semences de variétés améliorées; - Appui aux microprojets des producteurs Renforcement des capacités des producteurs, - Structuration et organisation des acteurs de la filière (chercheurs, multiplicateurs de semence, conditionneurs de semence, producteurs de maïs, fournisseurs d'intrants, commerçants, transporteurs, etc..).	- Petits producteurs de maïs et leurs organisations; - Multiplicateurs de semences de maïs de variétés améliorées ; - Moyennes et grandes exploitations de maïs mais exclusivement en termes d'équipement (appui à la mécanisation).	Territoire national	Projet sur financement PPTTE en cours
10. Programme de développement des racines et tubercules.	Contribuer à l'amélioration de la sécurité alimentaire et la croissance des revenus des populations rurales à travers la promotion du développement du secteur des racines et tubercules.	- Renforcement des capacités des producteurs de racines et tubercules; - Amélioration de l'accès des organisations de producteurs aux circuits locaux, nationaux et sous régionaux de commercialisation des racines et tubercules; - Amélioration durable de l'accès des transformateurs à des technologies appropriées post-récolte et de transformation.	- Agriculteurs; -Organisations paysannes;	Extrême- Nord, Adamaoua, et les 07 régions méridionales.	Projet en cours sur financement FIDA

Nom du projet/programme	Objectifs	Axes d'intervention	Cibles / bénéficiaires	Zones d'intervention	Autres observation
		- Contribution à l'intensification durable de la production de racines et tubercules par l'utilisation des technologies améliorées.			
11. Projet de relance de la riziculture dans la vallée du logone.	Améliorer les revenus des producteurs des périmètres rizières de la SEMRY par l'accroissement de la production du riz.	- Structuration des riziculteurs; - Mise en place d'un fonds de roulement engrais	- organisations de Riziculteurs	Zone SEMRY / extrême Nord	Financement PPTTE
12. Projet de lutte contre les grands fléaux du vivrier	Renforcer le dispositif de lutte contre les grands fléaux du vivrier en le rendant performant et pérenne (surveillance et intervention phytosanitaire).	- Renforcement des capacités organisationnelles des producteurs (brigades villageoises d'intervention ; conseillers phytosanitaires, appui en équipement et en produits de traitement, formation) ; - Renforcement des capacités opérationnelles de l'unité de traitement par voie aérienne.	- Producteurs de vivriers ; - Organisations de producteurs ; - Bases phytosanitaires du MINADER ;	Territoire national	Financement PPTTE
13. Programme de valorisation des bas-fonds	Aménagement des bas-fonds et leur équipement en matériel d'irrigation en vue de développer la production maraîchère et vivrière de contre saison	Subvention pour acquérir des motopompes et la tuyauterie d'une part et pour aménager les sites d'autres part.	Organisations de producteurs.	Territoire national	Financement PPTTE
14. Projet d'Appui à l'insertion des jeunes agriculteurs	Contribuer au rajeunissement et à la modernisation des exploitations agricoles ainsi qu'à la réduction du chômage des jeunes en : (i) Attirant les jeunes et les engager dans des systèmes de	- Appui des projets des jeunes sur leurs propres domaines fonciers ; - Installation des jeunes agriculteurs dans les pôles de développement agricole	- Jeunes agriculteurs (18 à 40 ans) organisés ou non	Territoire national	Financement PPTTE

Nom du projet/programme	Objectifs	Axes d'intervention	Cibles / bénéficiaires	Zones d'intervention	Autres observation
	production plus modernes et performants ; (ii) Favoriser l'émergence de pôles de développement agricole dans des zones présentant un fort potentiel de production ; (iii) Insérer les nouvelles exploitations dans un tissu socio-économique porteur (services rendus et débouchés)	(sites aménagés par l'Etat) - Appui à la mise en œuvre des projets agricoles des jeunes			
15. Projet de relance de la filière pomme de terre.	Relancer la production, la transformation et la commercialisation de la pomme de terre	- Appui à la production ; - Appui à la transformation et à la commercialisation	- Organisations de producteurs	Zone écologique de la pomme de terre (Ouest et Nord ouest)	Financement PPTTE
16. Programme d'appui au développement des filières agricoles (PADFA)	Réduire la pauvreté en milieu rural, accroître les revenus et améliorer la sécurité alimentaire.	- Augmenter la production de riz et d'oignon, - Améliorer la conservation, la transformation et la mise en marché des productions ciblées ; - Renforcer les capacités techniques et organisationnelles des producteurs de riz et d'oignon.	- Organisations de producteurs	Extrême Nord, Nord , Ouest et Nord Ouest	Démarrage du projet en fin 2011 sur financement FIDA

Source : Données compilées à partir des divers documents de projet du MINADER.

ANNEXE 8 : Notion d'organisation interprofessionnelle des filières agricoles.

L'interprofession est-elle unique au sein d'une filière ou alors peut-il en exister plusieurs ?

Cette interrogation est souvent restée sans réponse et est renforcée par les déclarations de certains opérateurs qui, au nom de la "libéralisation et de la démocratie" prêchent pour la pluralité des interprofessions. Cette position en réalité cache des intérêts n'allant pas dans le sens du développement et du maintien des filières agricoles.

L'interprofession peut se définir comme une institution mise en place par les opérateurs privés d'un secteur d'activité²⁵² agricole précis et impliquant l'ensemble des opérateurs professionnels concernés intervenant principalement²⁵³ dans les domaines de (i) la production, (ii) la transformation, (iii) ou la commercialisation. La caractéristique essentielle des interprofessions est de regrouper l'ensemble des partenaires économiques d'une filière. L'interprofession est à cet effet le lieu où les acteurs concernés par une même filière peuvent se rencontrer, confronter des points de vue et définir des orientations partagées qui peuvent ensuite être portées à la connaissance des acteurs politiques, économiques et administratifs. C'est le lieu où s'exerce la concertation permettant la mise en place de relations contractuelles qui feront l'objet d'accords interprofessionnels, ou de déterminer le principe de la participation financière ainsi que de son montant (cotisation volontaire obligatoire).

Cependant une interprofession n'est pas une OPA "stricto sensu" dans le sens où elle ne regroupe pas que des professionnels de l'agriculture, mais des professionnels concernés par une filière. L'interprofession étant une institution œuvrant pour l'intérêt général de tous les opérateurs d'une filière donnée (caractère unanime), il ne peut **"être reconnu"** qu'une seule organisation interprofessionnelle par produit ou groupes de produits.

²⁵² Le secteur d'activité, évoqué dans ces différentes définitions porte sur un produit ou un ensemble de produits. La production peut alors concerner tout ou partie (d'une zone de production) du territoire national.

²⁵³ Les opérateurs économiques intervenant à titre principal dans les filières sont ceux pour qui l'activité au sein des filières constitue, sinon la seule activité, au moins l'essentiel de l'activité en terme de chiffre d'affaire ou de revenus tirés.

Légitimité de l'organisation interprofessionnelle.

La légitimité de l'interprofession s'appuie en effet sur la possibilité pour tous les opérateurs de la filière d'y adhérer et d'y intervenir de leur propre fait ou à travers des organisations représentatives. L'interprofession au niveau national peut être constituée d'instances décentralisées. Lorsqu'une organisation interprofessionnelle nationale est reconnue, les organisations interprofessionnelles régionales constituent des comités de cette organisation interprofessionnelle nationale et sont représentées au sein de cette dernière. Des organisations interprofessionnelles spécifiques peuvent toutefois être reconnues pour un "produit d'appellation d'origine contrôlé" et pour des produits qui bénéficie d'une même indication géographique protégée par un label ou même un certification de conformité.

Sur le plan légal, la légitimité d'une organisation interprofessionnelle est consacrée **par un acte de l'autorité administrative compétente** qui la reconnaît en qualité "d'organisation professionnelle". Ceci suppose l'existence **de textes de portée générale**, définissant la notion de l'interprofession, la procédure de reconnaissance, les règles de représentation des professionnels conditionnant l'unicité de celle-ci, les conditions de son agrément, son champs d'application, ses rapports avec les pouvoirs publics, le caractère de ses décisions pour tous les professionnels (obligatoire?), l'origine et les modalités de mobilisation de ses ressources (taxes parafiscales et cotisations volontaires obligatoires)

Au plan interne, la légitimité suppose l'existence d'organisations des différentes catégories professionnelles, organisées en tant que telles et représentatives de ces différentes professions. Si cette condition est réunie, il restera à examiner et à assurer la représentation de ces différentes catégories. Si les représentants de ces différentes catégories sont librement choisis, il est nécessaire de préciser le cadre de choix, par qui et dans quelles conditions. En clair c'est l'organisation interprofessionnelle elle-même, en tant qu'institution qui devrait construire son champ de représentation, les modalités de celle-ci et asseoir ainsi sa légitimité.

ANNEXE 9 : Quelques données de l'enquête réalisée auprès de 70 organisations paysannes.

1) Critères de recrutement des membres de l'OP

Critères	Frequence	%
Nature des activités	12	17,14
Pas de critère	5	7,14
Voisinage et village	53	75,71
Total	70	100,00

2) Respect des réunions statutaires

Modalités	Frequence	%
Oui	47,00	67,14
Non	23,00	32,86
Total	70,00	100,00

3) Fréquence/ Nombre de réunions de l'OP par trimestre

Paramètres	Frequence	%
Moins d'une réunion	10	14,29
1 à 2 réunions	24	34,29
3 à 4 réunions	26	37,14
Plus de 4 réunions	10	14,29
Total	70	100,00

4) Nombre moyen d'OP de base dans les Unions et fédérations d'OP

Nombre d'OP	Frequence	%
2 à 5 OP	12	41,38
6 à 10 OP	9	31,03
11 à 20 OP	4	13,79
Plus de 20 OP	4	13,79
Total	29	100,00

5) Pourcentage moyen de femmes au Bureau exécutif

Importance relative (%)	Frequence	%
Pas de femmes	12	17,14
Moins de 20%	16	22,86
21 à 50%	22	31,43
51 à 75%	7	10,00
76 à 99%	10	14,29
Uniquement des femmes	3	4,29
Total	70	100,00

6) Age moyen des membres du bureau exécutif

Tranche d'âge	Frequence	%
Moins de 30 ans	1	1,43
30 à 40 ans	13	18,57
41 à 50 ans	46	65,71
Plus de 50 ans	10	14,29
Total	70	100,00

7) Niveau scolaire moyen des responsables et membres de l'OP

Niveau	Président / Délégué		Autres membres du bureau		Membres sans poste	
	Fréquence	%	Fréquence	%	Fréquence	%
Non Scolarisé	1	1,43	-	-	2	2,86
Primaire	14	20,00	28	40,00	51	72,86
BEPC	26	37,14	37	52,86	15	21,43
Bacc	19	27,14	4	5,71	2	2,86
supérieur	10	14,29	1	1,43	-	-
Total	70	100,00	70	100,00	70	100,00

8) Mode de choix des responsables

Modalités	Fréquence	%
Election	64,00	91,43
Cooptation	5,00	7,14
variable	1,00	1,43
Total	70,00	100,00

9) Origine des financements de l'OP

Source	Fréquence	%
Frais d'adhésion	39	55,71
Cotisations annuelles	13	18,57
Prélèvements sur ventes	1	1,43
Capital social	16	22,86
Subvention/don	1	1,43
Total	70	100,00

10) Montant annuel des fonds propres

Montants	Frequence	%
Moins de 50 000 F CFA	16	22,86
De 50 000 à 100 000 F CFA	14	20,00
De 105 000 à 200 000 F CFA	12	17,14
De 205 000 à 500 000 F CFA	10	14,29
De 505 000 à 1 000 000 F CFA	7	10,00
De 1 à 5 millions de F CFA	8	11,43
Plus de 5 millions de F CFA	3	4,29

11) Utilisation / Affectation des fonds de l'OP

Critères	Frequence	%
Investissements productifs	29	41,43
Fonctionnement	39	55,71
Dépenses sociales	2	2,86
Total	70	100,00

12) L'OP a-t-elle du personnel salarié?

Modalités	Frequence	%
oui	16	22,86
Non	54	77,14
Total	70	100,00

13) Si oui, quel est l'effectif des salariés permanents

Effectif	Frequence	%
Moins de 4 personnes	9	56,25
Entre 5 et 7 personnes	3	18,75
Plus de 7 personnes	4	25,00
Total	16	100,00

14) Effectif des salariés temporaires.

Effectif	Frequence	%
Moins de 4 personnes	9	56,25
Entre 5 et 7 personnes	4	25,00
Plus de 7 personnes	3	18,75
Total	16	100,00

15) Montant masse salariale annuelle (F CFA)

Montants	Frequence	%
Moins de 500 000 F CFA	7	43,75
De 500 000 à 3000 000 F CFA	4	25,00
DE 3 à 5 millions de F CFA	2	12,50
Plus de 5 millions de F CFA	3	18,75
Total	16	100,00

16) Niveau scolaire moyen du personnel salarié

Type de personnel	Frequence	%
Agent de maitrise (BAC)	2	12,50
Agents (CEPE, BEPC)	7	43,75
Ouvriers	7	43,75
Total	16	100,00

17) Gestion administrative et comptable de l'OP

Modalités	Tenue comptabilité /Manuel de procédures		Existence compte bancaire		Accès des membres aux documents de gestion		Existence de rapports d'activités	
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
Oui	35	50,00	37	52,86	68	97,14	62	88,57
Non	35	50,00	33	47,14	2	2,86	8	11,43
Total	70	100,00	70	100,00	70	100,00	70	100,00

18) Qui fait le contrôle de gestion dans l'OP?

Instance	Frequence	%
Assemblée générale	26	37,14
Conseil d'administration	5	7,14
Comité de surveillance	15	21,43
Comité de gestion	5	7,14
audit externe	4	5,71
pas de contrôle	15	21,43
Total	70	100,00

19) Patrimoine de l'OP

Type de patrimoine	Frequence	%
batiment administratif	3	4,29
Terrain	24	34,29
batiments et magasins	3	4,29
batiments et terrain	7	10,00
terrains et équipements agricoles	1	1,43
pas de patrimoine	26	37,14
petit équipement (pressoir, motopompe etc.)	5	7,14
un peu de tout	1	1,43
Total	70	100,00

20) Spéculation principale de l'OP

Spéculation	Frequence	%
cacao	17	24,29
café	1	1,43
palmier à huile	4	5,71
productions vivrières (banane plantain, maïs, manioc, arachide, etc.)	24	34,29
petit élevage (pisciculture, volaille, chèvre, porc etc.)	5	7,14
un peu de tout	13	18,57
semences et plants	1	1,43
agroforesterie	1	1,43
production laitière	2	2,86
Cultures maraîchères (tomates, pastèques, piment, etc.)	2	2,86
Total	70	100,00

21) Superficie moyenne des exploitations des membres

Superficie	Frequence	%
< 1 ha	36	51,43
01 à 03 ha	28	40,00
03 à 04 ha	5	7,14
Plus de 04 ha	1	1,43
Total	70	100,00

22) A qui appartient la propriété foncière ?

Propriétaire	Frequence	%
Homme du ménage uniquement	30	42,86
Femme du ménage	6	8,57
Ménage ensemble	30	42,86
autres (achat)	4	5,71
Total	70	100,00

23) Lieux de vente des produits de l'OP

Lieux	Frequence	%
Extérieur de la région	3	4,29
Marché local	67	95,71
Total	70	100,00

24) Chiffre d'affaire de l'OP (F CFA)

Montant	Frequence	%
Moins de 500 000 F CFA	16	22,86
De 500 000 à 1 000 000 F CFA	8	11,43
De 01 à 5 millions de F CFA	13	18,57
de 5 à 10 millions de F CFA	7	10,00
DE 10 à 25 millions de F CFA	11	15,71
De 25 à 50 millions de F CFA	10	14,29
Plus de 50 millions de F CFA	5	7,14
Total	70	100,00

25) Montant de l'épargne mobilisée

Montant	Fréquence	%
Pas d'épargne	28	40,00
Moins de 200 000 F CFA	20	28,57
De 200 000 à 500 000 F CFA	13	18,57
De 500 000 à 1 000 000 F CFA	3	4,29
Plus de 1 000 000 F CFA	6	8,57
Total	70	100,00

26) Nature des difficultés de l'OP

Difficultés	Fréquence	%
Moyens de transport/évacuation des productions	11	15,71
Approvisionnement en intrants /coût	5	7,14
Financement (accès au crédit, dons etc.)	18	25,71
mobilisation fonds internes	8	11,43
Fonds de roulement	6	8,57
manque d'organisation interne	7	10,00
commercialisation	11	15,71
Absence matériel performant	3	4,29
infrastructure de stockage	1	1,43
Total	70	100,00

27) Nature des conflits de l'OP

Nature conflits	Fréquence	%
leadership	5	7,14
partage des ressources	5	7,14
non respect des textes	9	12,86
RAS	17	24,29
non respect des engagements des membres	28	40,00
mauvaise gestion des fonds	6	8,57
Total	70	100,00

28) Mode de résolution de conflits

Méthode	Fréquence	%
A l'amiable par le bureau exécutif	32	45,71
Sanction en Assemblée Générale	22	31,43
Recours à personnes du village	2	2,86
Exclusion du groupe	2	2,86
Formation et conseil	10	14,29
Revision des textes	2	2,86
Total	70	100,00

29) Thème de formation reçues

Thème	Fréquence	%
technique agricole /elevage	14	20,00
gestion exploitation	2	2,86
gestion des OP	3	4,29
pas de formation	49	70,00
mobilisation de l'épargne	2	2,86
Total	70	100,00

30) Raison de non valorisation des formations reçues

Raisons	Fréquence	%
Pas de projet	55,00	2,86
pas de moyen d'accompagnement après formation	11,00	15,71
blocage interne (méfiance, statut inadapté pour changement)	4,00	5,71
Total	70,00	100,00

31) Besoins de formation prioritaire des membres de l'OP

Besoins	Fréquence	%
technique agricole /elevage	8,00	11,43
gestion exploitation	6,00	8,57
gestion OP	25,00	35,71
animation /leadership	6,00	8,57
pas d'idée	4,00	5,71
gestion financière et comptable	16,00	22,86
Bussiness, commercialisation	5,00	7,14
Total	70,00	100,00

32) Nature des projets de l'OP

Nature du projet	Fréquence	%
Extention de l'exploitation /développement production	42,00	60,00
pas de projet	13,00	18,57
mécanisation	1,00	1,43
Acquisition d'un magasin de stockage	5,00	7,14
Achat d'un véhicule pour transport des produits	1,00	1,43
Acquisition du matériel de transformation	7,00	10,00
Accompagnement / assistance à la gestion des activités	1,00	1,43
Total	70,00	100,00

33) Nature et importance des problèmes auxquels l'organisation fait face.

Appréciation	Exploitation par les intermédiaires à la vente		Non disponibilité des semences		Non disponibilité des engrais		Coût élevé des semences		Coût élevé des engrais	
	Fréq	%	Fréq	%	Fréq	%	Fréq	%	Fréq	%
Problème trop grave mais dépasse la capacité de l'OP (Intervention externe)	31	44,29	27	38,57	36	51,43	35	50,00	49	70,00
Problème trop grave mais l'OP peut le résoudre avec l'aide extérieure	4	5,71	20	28,57	15	21,43	16	22,86	17	24,29
Problème mineur	5	7,14	15	21,43	9	12,86	11	15,71	1	1,43
Pas de problème	30	42,86	8	11,43	10	14,29	8	11,43	3	4,29
Total	70	100	70	100	70	100	70	100,00	70	100

33) Nature et importance des problèmes auxquels l'organisation fait face (suite)

Appréciation	Mauvaise gestion/conduite de la diversification des cultures		Instabilité des prix		Coûts de transactions commerciales élevés		Faible/absence de capacité de stockage	
	Fréq	%	Fréq	%	Fréq	%	Fréq	%
Problème trop grave mais dépasse la capacité de l'OP (Intervention externe)	23	32,86	35	50,00	35	50,00	31	44,29
Problème trop grave mais l'OP peut le résoudre avec l'aide extérieure	8	11,43	13	18,57	12	17,14	13	18,57
Problème mineur	14	20,00	8	11,43	4	5,71	4	5,71
Pas de problème	25	35,71	14	20,00	19	27,14	22	31,43
Total	70	100	70	100	70	100	70	100

33) Nature et importance des problèmes auxquels l'organisation fait face (Suite)

Appréciation	Absence de système d'irrigation		Trop de bureaucratie au sein de l'OP		Faible formation des membres		Rivalité entre les membres	
	Fréq	%	Fréq	%	Fréq	%	Fréq	%
Problème trop grave mais dépasse la capacité de l'OP (Intervention externe)	25	35,71	23	32,86	30	42,86	20	28,57
Problème trop grave mais l'OP peut le résoudre avec l'aide extérieure	7	10,00	1	1,43	20	28,57	4	5,71
Problème mineur	5	7,14	6	8,57	6	8,57	9	12,86
Pas de problème	33	47,14	40	57,14	14	20,00	37	52,86
Total	70	100	70	100	70	100	70	100

34) Ordre d'importance des problèmes au sein des OP

1. Coût élevé des engrais /Non disponibilité des engrais	7. Non disponibilité des semences
2. Coût élevé des semences	8. Absence de système d'irrigation
3. Instabilité des prix / Coûts de transactions commerciales élevés	9. Trop de bureaucratie au sein de l'OP
4. Faible/absence de capacité de stockage	10. Mauvaise gestion/conduite de la diversification des cultures
5. Exploitation par les intermédiaires à la vente	11. Rivalité entre les membres
6. Faible formation des membres	

ANNEXE 10 : Liste des organisations paysannes enquêtées.

Code	Nom de l'organisation	Localité /village	Département / bassin	Région	Cultures principales	Contact
1	Union des Groupes d'Initiatives Communes des Agriculteurs Dynamiques de Babadjou	Babadjou, Bamedouso	Bamboutos	Ouest	Maïs, haricot sec	
2	Société Coopérative des producteurs agropastoraux pour le développement de Penka Michel	Bansoa, Penka Michel	Menoua	Ouest	Maïs, Pomme de terre	
3	Union des Groupes d'Initiatives Communales des producteurs et opérateurs de la filière pomme de terre de la Menoua	Djuttitsa	Menoua	Ouest	Pomme de terre	
4	Groupe d'Initiative Commune ABACHO	Foumbot, Baïgon	Noun	Ouest	Maïs, Café, Riz	96 15 85 44
5	Union des Groupes d'Initiatives Communes des Femmes Babadjou	Babadjou	Bamboutos	Ouest	Maïs	
6	Union des Groupes d'Initiatives Communes Agro BAÏGON	Baïgon	Noun	Ouest	Maïs	
7	Groupe d'Initiatives Communes la forteresse agricole des Bamboutos	Bagam	Bamboutos	Ouest	Maïs, haricot sec	79 79 65 60
8	Coopérative des producteurs Agricoles pour le Développement de Galim	Galim, Bagam	Bamboutos	Ouest	Maïs	
9	Groupe d'Initiatives Communes des Agriculteurs Modernes et Engagés des Bamboutos	Galim, Bagam	Bamboutos	Ouest	Maïs, haricot sec	77 61 95 70
10	Groupe d'Initiatives d'Initiatives Communes Agric-Boug	Bamendjo	Bamboutos	Ouest	Maïs, tomates	

Code	Nom de l'organisation	Localité /village	Département / bassin	Région	Cultures principales	Contact
11	Union de Groupe d'Initiatives Communes APAEKO	Koupara	Noun	Ouest	Maïs, Pomme de terre, tomate, Haricot sec	
12	Groupe d'Initiative Commune SOBA	Babajou	Bamboutos	Ouest	Maïs, pomme de terre	75 05 09 41 /75 05 69 41
13	APOUPOUMCHE	Koupara- Chefferie, Kouoptamo	Noun	Ouest	Maïs, tomates	
14	Groupe d'Initiatives Communes MUNGHU MUNYA	Kouomboum, Kouoptamo	Noun	Ouest	Maïs	
15	Groupe d'Initiatives Communes ELADYN-NDICHUT	NJINCHA, Foumbot	Noun	Ouest	Maïs, tomates	
16	Lovely Mothers Common Initiative Group	Belo	Boyo	Nord Ouest	Maïs	
17	KATANGA Common Initiative Group	Belo	Boyo	Nord Ouest	Maïs	
18	TOTOBO Progressive Farmers Common Initiative Group	Babungo	Ngoketundja (Ndop)	Nord Ouest	Maïs, Riz	
19	THE NKWEN Progressive Multipurpose Farming Group	NKWEN	Mezam	Nord Ouest	Haricot vert	
20	MBOISI Farming Common Initiative Group	Belo	Boyo	Nord Ouest	Maïs	
21	North West Maize Platform Confederation	Bamenda	Bamenda	Nord Ouest	Maïs	77 86 65 14
22	Livestock and Crop farmers Union	Bafut	Mezam	Nord Ouest	Maïs	
23	Meme Union of Maize seed producers	Kumba	Meme	Sud Ouest	semences de maïs	

Code	Nom de l'organisation	Localité /village	Département / bassin	Région	Cultures principales	Contact
24	South West Federation of Maize seeds producers	Buea	Fako	Sud Ouest	semences de maïs	
25	Bali Nyonga Women Common Initiative group	Kossala III	MEME II	Sud Ouest	Maïs	
26	Yamba Women Farmers Common Initiative Group	Kossala III	Meme	Sud Ouest	Maïs	
27	DRIMS Ventures Common Initiative Group	Wonya Marvio	Fako	Sud Ouest	Maïs	
28	Plantsfed Federation of farmers	Buea	Fako	Sud Ouest	Maïs	
29	Producteurs de Maïs, porcs et vollailles (PROMAPOVO)	ESSEKOU, Melong	Moungo	Littoral	Maïs, Porc, vollaille	
30	Groupe d'initiatives communes KOM-NJANS (Women development)	ESSEKOU, Melong	Moungo	Littoral	Maïs et jinjinbe	
31	Groupe d'Initiatives Communes des enfants du village d'Intégration Nouvelle (GEVRIN)	Mbouroukou, Melong	Moungo	Littoral	Maïs	
32	FAPRACAL	Essoukou Koupa, Melong	Moungo	Littoral	Maïs	
33	Groupe d'Initiative Communes des amies pour le Développement de l'Agriculture à Melong	DENZO, Melong	Moungo	Littoral	Maïs, Haricot sec, Banane plantain, macabo	
34	Groupe d'Initiatives Communes des Agriculteurs et éleveurs Dynamiques (AEDYC)	Bure, Nkongsamba	Moungo	Littoral	Maïs	
35	Groupe d'Initiative Commune des Producteurs Agricoles et Eleveurs de la Sanaga Maritime (GIC PAGES)	KOUNKOUE, Edéa	Sanaga Maritime	Littoral	Maïs, Banane plantain, Igname blanc,	

Code	Nom de l'organisation	Localité /village	Département / bassin	Région	Cultures principales	Contact
					piment, Gombo	
36	Groupe d'Initiatives Communes des Producteurs volontaires Agropastoraux de LELEM MANGWETE	LELEM MANGWETE, Melong	Moungo	Littoral	Maïs	
37	Fokeng Professional mixed farming group	NTARRAH, Santa	MeZAM	Nord Ouest	Pomme de terre	
38	Help Ourself Common Initiative Group	MBE I, Santa	Mezam	Nord Ouest	Pomme de terre, légumes vertes diverses	70 80 86 79
39	Federation of Integrated farmers (FEDIFANC)	Babungo, Ndop	Ngoketundja (Ndop)	Nord Ouest	Maïs	77 82 95 97 / 70 49 63 33
40	GOOD Hope Common Initiative Goup	Bamunka, Ndop	Ngoketundja (Ndop)	Nord Ouest	Riz, Maïs, Tomates, Haricot sec.	
41	KRUPUH Agro-industrial Farming Common Initiative Group	Bambalang, Ndop	Ngoketundja (Ndop)	Nord Ouest	Riz	77 65 04 87
42	MBUKONK Agro-farming Group	Bamunka, Ndop	Ngoketundja (Ndop)	Nord Ouest	Maïs, Riz	77 77 00 36
47	Federation for producers of plantain in south West (PLANTSFED)	Buea	Fako	Sud ouest	Banane plantain, Maïs, Macabo, Piment, cacao	

Code	Nom de l'organisation	Localité /village	Département / bassin	Région	Cultures principales	Contact
50	Développement Agro-pastoral (DAP)	NDOKOK, Edéa	Sanaga Maritime	Littoral	Banane plantain, macabo, manioc, igname, taro, arachides, maïs	
51	Groupe d'Initiative Communes NLATINE MBANEKANGTE NLAME	EKANGTE, Nkongsamba 2ème	Moungo	Littoral	Banane plantain, maïs, café robusta	
52	Groupe d'Initiatives Communes Solidarité des Jeunes Agriculteurs et Eleveurs Bamal (SOJAEBA)	LOG BAMAL NDOKOK, Edea	Sanaga Maritime	Littoral	Banane plantain, macabo, manioc, taro	
53	Groupe d'Initiatives communes des jeunes producteurs de Koukoue (JPK)	Koukoue, édea 1er	Sanaga Maritime	Littoral	Banane plantain, maïs, macabo	
54	Groupe d'Initiative Commune - association des femmes rurales NDOKO (AFERNDO)	NDOKOK LOG BAMAL, Edea	Sanaga Maritime	Littoral	Banane plantain, maïs, manioc, taro,	
55	Groupe d'initiatives Communes des apiculteurs pour le développement rural du Moungo (APIDERM)	Ekamte Village, Nkongsamba 1er	Moungo	Littoral	Banane plantain, maïs, miel, piment, ananas	
57	ATUAFON Common Initiative Group	Atuafon, Mankon village, Bamenda II	MEZAM	Nord Ouest	Banane plantain, Maïs, tomate	
58	Groupe d'Initiative Commune des maraichers et Arboriculteurs de Banock	Banock, Bamemdjida, bouda	Bamboutos	Ouest	Plants de banane plantain	

Code	Nom de l'organisation	Localité /village	Département / bassin	Région	Cultures principales	Contact
59	DJICHAMI Agroforestry Group	DJICHAMI Village	Boyo	Nord Ouest	Banane plantain, autres fruitires	97 98 30 96 / 79 23 72 40
60	MATAM BREEDERS	MANKOn, Bamenda	Mezam	Nord Ouest	Banane plantain, maïs, manioc	
61	GAMTI Women Mixed farming common initiative group	NJINIKON	Boyo	Nord Ouest	Banane plantain, maïs	75 70 85 27
62	MIFACIG	NJINIKEJEM	Boyo	Nord Ouest	Banane plantain, divers fruitires	77 91 54 04 / 97 85 09 58
63	MATSOM Integrated Youths Farming Group	MANKOn, Bamenda	Mezam	Nord Ouest	Banane plantain	77 53 58 85
64	Groupe d'Initiatives Communes AEDYMBA	Mbantou, Foubot	Noun	Ouest	Manioc, semences de maïs, Banane plantain, haricot sec	77 83 25 18
65	Association des producteurs agrosylvopastoraux du département des Bamboutos (APS - POBAM)	Mbouda	Bamboutos	Ouest	Maïs, Haricot sec, banane plantain	77 46 68 25
66	Union des Groupes d'Initiatives Communes des producteurs de pomme de terre des Bamboutos (UGIC PPTB)	Batang	Bamboutos	Ouest	Pommes de terre, banane plantain	
67	Groupe d'Initiatives Communes de FOSSET	FOSSET, Foubot	Noun	Ouest	Maïs, Haricot sec, Banane plantain, manioc	77 55 93 03

Code	Nom de l'organisation	Localité /village	Département / bassin	Région	Cultures principales	Contact
68	ARBAKOM	Bamesso Zenfe, Mbouda	Bamboutos	Ouest	Maïs, Banane plantain	77 95 00 04
69	Groupe d'Initiative Commune Solidarité des Jeunes Agriculteurs et Eleveurs Bamal	NDOKOK LOG BAMAL, Edea	Sanaga Maritime	Littoral	Manioc, Banane plantain, Taro	
70	Union of MEME Cassava producers (UMECAP)	Kumba	Meme	Sud Ouest	Manioc, banane plantain, maïs	
71	FAHP Cameroon	BWASSA, Mamua, Buea	Fako	Sud Ouest	Manioc, banane plantain, maïs, tomate, cacao	33 14 89 67 / 77 72 57 43
73	Progressive farmers Union OWE	OWE, Muyuka	Fako	Sud Ouest	Manioc, maïs, Banane plantain	
75	EXOFRUITS	Custum quarter, Loum	Moungo	Littoral	Maïs, Ananas, papaye, palmier à huile	
78	Limbe area farmers cooperative (LAFCOOP)	Mutenguene	Fako	Sud Ouest	Cacao, café	

ANNEXE 11 : Carte coopérative nationale du Cameroun au 29 mai 2012

ORGANISATIONS INSCRITES REGION	GIC	COOPERATIVES (1)			UNIONS (2)			FEDERATIONS (3)			CONFEDERATION (4)			TOTAL INSCRITS
		Total	COOP	COOPEC	Total	GIC	COOP	Total	GIC	COOP	Total	GIC	COOP	
1- ADAMAOUA	1003	4	1	3	31	31	0	03	03	0	0	0	0	1041
2- CENTRE	29539	894	446	448	1297	1290	07	189	189	0	18	18	0	31937
3- EST	7192	81	56	25	251	251		42	42	0	02	02	0	7568
4- EXTREME NORD	15939	103	31	72	304	304	0	36	36	0	02	02	0	16384
5- LITTORAL	11563	607	603	04	313	311	02	54	48	06	01	01	0	12538
6- NORD	8435	60	17	43	177	177	0	30	30	0	04	04		8706
7- NORD OUEST	1169	691	445	246	240	197	43	25	21	04	03	03	0	12628
8- OUEST	12284	274	123	142	483	479	04	47	47	0	03	03	0	13091
9- SUD	7824	223	183	40	488	485	03	100	100	0	08	08	0	8643
10- SUD OUEST	10122	4910	310	181	130	122	08	14	13	01	01	01	0	10758
TOTAL	115581	3428	1853	1575	3714	3647	67	540	59	11	42	42	0	123 305

Source : MINADER/SDOPAC - Système informatisé d'observation des organisations des producteurs. Compilation à partir des données des 10 Services Régionaux COOP GIC