

**Les organisations de producteurs en Afrique  
de l'Ouest et du Centre : attentes fortes,  
dures réalités.**

**Le cas du Cameroun**

Guillaume Fongang

Septembre 2012

<b>SOMMAIRE</b>	<b>2</b>
<b>1. INTRODUCTION</b>	<b>8</b>
1.1. Objet de l'étude	8
1.2. Méthodologie	8
1.3. Difficultés rencontrées	11
<b>2. CONTEXTE</b>	<b>11</b>
2.1. Carte d'identité du Cameroun et contexte générale	11
2.2. Contexte agricole général	14
<b>3. HISTORIQUE DES FORMES D'ORGANISATION ECONOMIQUE</b>	<b>16</b>
3.1. Jusqu'en 1990 : des coopératives de mouvance étatique	16
3.2. A partir du début des années 1990 : libéralisation du mouvement coopératif	19
3.3. Fin des années 1990 : retrait de l'Etat et foisonnement des organisations de producteurs	20
3.4. A partir de 2000 : de grands projets par filières, et un nouveau foisonnement d'OP	22
3.5. Fin de la décennie 2000 : plates-formes d'OP créées et fin du projet PARI	24
<b>4. ETAT DES LIEUX</b>	<b>26</b>
4.1. Présentation et analyse de la situation générale des OP et typologie des OP	26
4.2. Quelques principales OP à vocation économique au Cameroun	28
4.2.1. Les faitières nationales	29
4.2.2. La Concertation nationale des organisations paysannes du Cameroun	29
4.2.3. La plate-forme nationale des organisations professionnelles agrosylvopastorales (PLANOPAC)	30
4.2.4. Les organisations de producteurs à « orientation filières »	31
<b>Les OP d'envergure nationale</b>	<b>31</b>
<b>Les OP d'envergure régionale</b>	<b>32</b>
4.3. Environnement réglementaire et fiscal des OP	34
4.3.1. Les principaux statuts juridiques possibles pour les OP	34
4.3.2. Analyse de la réglementation	37
4.3.3. Fiscalité	40
4.3.4. Perspectives induites par l'Acte uniforme OHADA	41

<b>4.4. Les OP à vocation économique et la fourniture des services à leurs membres</b>	43
4.4.1. Les services fournis par les OP à leurs membres	44
4.4.2. Difficultés des OP dans la fourniture des services à leurs membres	45
<b>5. CONCLUSIONS</b>	<b>56</b>
<hr/>	
5.1. Synthèse du diagnostic	56
5.2. Synthèse des enjeux au regard du développement des services économiques	57
5.3. Synthèse des enjeux au regard des politiques publiques, incluant la perspective OHADA	58
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>60</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>63</b>
<b>ANNEXE 1 : ÉTUDES DE CAS</b>	<b>64</b>
<hr/>	
Cas n°1 : l'Unité agropastorale du Cameroun (UNAPAC)	64
Cas n°2 : l'Union des sociétés coopératives BINUM des producteurs agropastoraux du Cameroun UCOPADCAM BINUM	68
Cas n°3 : Federation of Rice Farmers Organization	75
Cas n° 4 : North West Farmers' Organization - NOWEFOR	76
Cas n° 5 : La Société Coopérative Agricoles des Planteurs de la Menoua - CAPLAME	81
Cas n° 6 : la Fédération des Unions de GIC de cacaoculteurs de Makanene –FUGICAMAK	84
<b>ANNEXE 2 : PERSONNES RENCONTREES</b>	<b>86</b>
<hr/>	

## Résumé

Le présent rapport porte sur les organisations de producteurs (OP) à vocation économique au Cameroun. Il est produit dans le cadre de l'étude intitulée « Les organisations de producteurs en Afrique de l'Ouest et du Centre : attentes fortes, dures réalités ». L'objectif de l'étude est de rendre compte des différentes formes d'organisations collectives de producteurs agricoles et leurs fonctions économiques respectives.

Ce rapport s'appuie d'abord sur un travail de collecte de données à travers des entretiens auprès de plusieurs structures étatiques et non étatiques du secteur agricole ainsi que des personnes ressources. De plus, il mobilise des données issues de l'exploitation de la documentation existante relative aux OP au Cameroun, aux politiques et interventions de développement dans le secteur agricole au Cameroun. Une autre source précieuse d'informations pour la production de ce rapport a été les enquêtes auprès de six organisations de producteurs : l'Union des sociétés coopératives BINUM du Cameroun (UCOPADCAM/BINUM) dans la région de l'Ouest, l'Unité agropastorale du Cameroun (UNAPAC) dans la région du Littoral, la Coopérative agricole des planteurs de la Menoua (CAPLAME) dans la région de l'Ouest au Cameroun, la North West Farmer's Organisation (NOWEFOR) dans la région du Nord-Ouest, la Fédération des riziculteurs de Ndop dans le Nord-Ouest, la Fédération des Unions de GIC de cacaoculteurs de Makanene – FUGICAMAK dans le Centre.

L'une des grandes difficultés rencontrées a été l'absence de données chiffrées relatives aux activités des OP (quantités d'intrants, productions commercialisées, etc.) et leur poids dans les différentes filières.

Le Cameroun s'étend sur une superficie de 475 650 km<sup>2</sup>. La superficie agricole est estimée à 19,69 % de cette superficie totale. En 2011, le Cameroun compte environ 20 030 362 habitants (Banque mondiale, 2011). Son PIB était alors estimé à 25 464 850 391 \$ (\$ US courants). Le taux d'urbanisation s'accélère à un rythme rapide avec une population urbaine représentant près 59,2 % de la population totale. La pauvreté est plus rurale au Cameroun. 55 % des ménages ruraux sont pauvres en comparaison à 12 % des ménages urbains qui le sont. 87 % des pauvres vivent en milieu rural. (Banque mondiale, 2012).

Le Cameroun a été éligible à l'initiative PPTTE. Il a alors élaboré un Document de stratégie de réduction de la pauvreté (DSRP), adopté en avril 2003. Celui a été remplacé en 2009 par le Document de stratégie pour la croissance et l'emploi (DSCE). Ce DSCE a une composante DSDSR (Document de stratégie de développement du secteur rural) qui définit le cadre de l'action de l'Etat en matière de développement agricole et rural. Depuis début 2000 et à la faveur de l'initiative PPTTE, l'Etat se redéploie à nouveau à travers des grands programmes et projets par filière (près d'une cinquantaine relevant du MINADER et du MINEPIA). Ces projets/programmes travaillent en général avec les organisations de producteurs et consistent en des appuis financiers ou matériels ainsi qu'en des formations. Mais, le nombre de producteurs effectivement touchés est très limité et on n'est pas loin de craindre un saupoudrage.

La loi de 1992 relative aux Groupes d'initiative commune (GIC) et Sociétés coopératives a prévu ces deux statuts juridiques pour les OP agricoles. Il s'en est suivi la création d'une

multitude d'OP. Ainsi le Cameroun compte 123 305 organisations enregistrées comme GIC, sociétés coopératives ou organisations issues de la fédération de celles-ci. Notons que plus de 95 % du total des OP enregistrées ont un statut de GIC. Un GIC regroupe en moyenne 10 membres. Le statut de société coopérative est très peu sollicité par les OP en raison de son caractère contraignant. On compte seulement 1853 OP ayant un statut de coopérative, soit environ 1,5 % des OP à vocation agricole enregistrées.

L'Acte uniforme OHADA relatif au droit des sociétés coopératives fixe un nouveau cadre juridique pour les pays concernés. Les pays ont jusqu'au 15 Mai 2013 pour s'arrimer à cet Acte. Les entretiens réalisés dans le cadre de cette mission ont permis de constater que très peu d'acteurs en particulier les OP rencontrées en sont au courant et encore moins mesurent les implications et les enjeux.

La question du devenir des nombreuses OP devra être une question importante à régler. Au cas où le Cameroun déciderait de ne prévoir désormais que le statut de société coopérative pour les organisations de producteurs agricoles, celui-ci devrait être le plus souple possible pour être accessible aux OP rurales. Il y a ainsi nécessité d'une réflexion adéquate pour un arrimage à l'Acte uniforme OHADA qui soit adapté aux réalités des organisations de producteurs du monde rural camerounais. Cet arrimage ne devrait pas passer sous silence l'éventualité d'offrir plusieurs possibilités juridiques en fonction des différentes catégories de producteurs agricoles (petits agriculteurs, entrepreneurs, grands exploitants.). Quel que soit le schéma retenu, il y a nécessité de tout un accompagnement des producteurs ruraux. Il s'agit tout d'abord de la sensibilisation sur l'Acte uniforme OHADA et la mobilisation des contributions de toutes les composantes sociales pour une révision du cadre réglementaire national relatif aux OP et aux sociétés coopératives. Ensuite il sera nécessaire d'accompagner les producteurs dans le processus de légalisation (connaissance de la procédure, formation à la gestion et l'organisation suivant le nouveau cadre réglementaire, production de la documentation nécessaire, suivi du processus de légalisation jusqu'à l'obtention des attestations de légalisation, etc.)

Les OP au Cameroun connaissent un réel problème de viabilité. La situation est similaire en zone anglophone et francophone, bien que nous ayons relevé que les dynamiques coopératives connaissent à l'époque une faible intervention de l'Etat dans le Cameroun anglophone. Globalement, les OP ont peu de services effectivement rendus à leurs membres. La très grande majorité d'OP a plus été mise en place suite à des stratégies de recherche d'appui (dons et autres formes d'appui) et en sont restées des « coquilles vides ». Certaines OP ont tenté des initiatives de fourniture de services à leurs membres et ont dû arrêter à la suite des difficultés/échecs rencontrés. Toutefois, il existe quelques organisations de producteurs ayant des expériences à succès ou porteuses de leçons, en cours ou passées dans la fourniture de services à leurs membres.

Plusieurs OP n'ont pas de missions clairement définies ni d'activités sur lesquelles s'adosse la dynamique du groupe. Les OP promues par les ruraux connaissent une précarité qui les empêche de disposer des ressources pour développer des services aux membres. Il s'en suit donc que certaines d'entre elles ne parlent que de service en termes de projets à réaliser en cas de financements extérieurs. Notons à ce sujet que même des OP ayant même des expériences de réussites (BINUM, NOWEFOR, CROPSEC, etc.) ont une réelle

difficulté à mobiliser les ressources internes. Le taux de renouvellement des cotisations annuelles des membres se situe très souvent en deçà de 10 et 30 %.

Certaines OP ne disposent pas non plus de ressources humaines compétentes pour développer des programmes et rechercher des financements afin d'offrir des services aux membres. Dans le secteur semencier, les OP sont limitées par la non disponibilité de semences de base due en partie à la faiblesse des structures de recherches (et autres opérateurs privés du secteur) qui n'arrivent pas à fournir des semences de base en quantité et qualité voulues et au rythme souhaité.

On constate pourtant une réelle difficulté des producteurs à se remettre de la culture de « l'argent de l'Etat » qui ne doit pas être remboursé. Plusieurs activités économiques initiées au sein des OP échouent à cause de cette incapacité pour l'OP à récupérer les ressources octroyées à crédit aux membres.

Les OP sont aussi très peu organisées par rapport aux autres acteurs des filières agropastorales. Il leur devient ainsi difficile de pouvoir se constituer en force de négociation par rapport aux autres acteurs qui très souvent sont mieux organisés.

Celles-ci connaissent un épineux problème de gouvernance. L'arrêt actuel des activités de la CONAPROCAM, principale organisation haïtienne de la filière cacao serait dû à des problèmes de gouvernance. Il s'agit très souvent de mauvaise gestion, de détournement, de manque de transparence, de confiscation du leadership ou de la gestion par quelques leaders, de la culture de ne pas rendre compte, de l'instrumentalisation de l'OP par certains pour des fins de positionnement personnel. Mais aussi, dans certains cas, les financements extérieurs n'évoluent pas à des rythmes maîtrisables par les OP. Ces dernières sont ainsi inondées par des volumes importants de ressources financières sans pourtant disposer des capacités de bonne gestion.

Elles sont aussi fragilisées par la multitude d'interventions de projets étatiques et non étatiques sans coordination. La plupart des projets n'appuient pas les OP existantes, ne les renforcent pas mais viennent créer de nouvelles OP. Il en résulte une fragilisation des OP qui ne peuvent pas ainsi bénéficier d'un appui dans la durée et se renforcer. La dynamique d'ensemble des OP au niveau des fédérations et autres plates-formes s'en trouve aussi fragmentée.

Aussi, certains services sont développés au sein des OP pourtant les conditions de leur viabilité ne sont pas réunies. Dans certains cas on devrait plutôt faire appel à une mise en relation de l'OP avec des fournisseurs de services compétents plutôt que de chercher à développer absolument ces services au sein de l'OP. Les conditions de viabilité technique, financière, institutionnelle ne sont pas toujours bien étudiées avant l'initiation de certaines activités au sein des OP.

Les OP évoluent aussi dans un environnement à risque élevé pour certaines activités. Pourtant, il n'existe pas d'assurance agricole.

Certaines OP ont initié des activités de commercialisation, financement, transformation, formation technique des membres. Ces activités étaient envisagées dans la perspective d'amélioration des performances de leurs activités individuelles et portaient de

l'augmentation de leurs revenus. La transformation s'est généralement heurtée à un manque de débouchés de commercialisation plus rémunérateurs pour les produits issus de la transformation. L'appui technique par des membres de l'OP souffre généralement du manque de ressources financières pour indemniser ces derniers. Quelques expériences d'approvisionnement en intrants connaissent des succès. Ils reposent sur un prélèvement direct fait par l'OP sur les revenus des ventes de la production (généralement les produits d'exportation comme le café et le cacao) lorsqu'il existe un système de commercialisation collectif de la production. Mais lorsqu'il s'agit de mobiliser les contributions individuelles sans systèmes de prélèvement direct sur la vente de la production, très souvent ces initiatives d'approvisionnement ponctuel en intrants échouent. Une expérience de boutiques d'intrants permanente est aujourd'hui en cours depuis plus de 10 ans au BINUM qui disposent d'un réseau de magasins de vente d'intrants agricoles situés dans des villages et tenus par ses coopératives membres. Les activités de formations sont en général organisées avec l'appui des programmes/projets qui en assurent l'animation. Les initiatives de commercialisation des produits agricoles ont été les plus essayées. Quelques cas de réussites existent notamment :

- les livraisons groupées suite à une négociation de contrat (maïs et haricot au Binum, tomate et gingembre au NOWEFOR),
- l'acheminement de la production collectée des membres vers des marchés porteurs par l'OP (Nowefor au moyen de son camion) ;
- la collecte et pour une société de développement qui en assure la commercialisation (Fédération des producteurs partenaires de l'UNDVA) ;
- la collecte et la vente groupée au plus offrant généralement par les organisations des producteurs de cacao ou café.

Mais les quelques initiatives de commercialisation en cours sont rythmées de succès et d'échecs. Des réseaux de caisses d'épargne et de crédit existent au BINUM et à NOWEFOR. En général les producteurs s'orientent vers des systèmes traditionnels d'épargne et de crédit, les tontines. Dans certains cas ils vont vers des structures de microfinance. Quelques OP parviennent à accéder aux appuis financiers offerts par les projets/programmes. Mais ces appuis financiers des projets/programmes de l'Etat ne bénéficient qu'à un effectif très réduit d'OP et sont loin de constituer une solution au problème de manque de structure de financement agricole.

## **1. Introduction**

### **1.1. Objet de l'étude**

Le présent rapport porte sur les organisations de producteurs à vocation économique au Cameroun. Il est produit dans le cadre de l'étude intitulée « Les organisations de producteurs en Afrique de l'Ouest et du Centre : diversité, dynamique, rôle des politiques publiques ». La réalisation de cette étude a été confiée au groupement ISSALA-IRAM par la Fondation pour l'agriculture et la ruralité dans le monde (FARM). L'étude porte sur trois pays : le Cameroun, le Ghana et le Burkina Faso. L'objectif de l'étude est de rendre compte des différentes formes d'organisations collectives de producteurs agricoles et leurs fonctions économiques respectives. Il s'agit en outre d'évaluer leur poids et leur potentiel de développement ainsi que leurs rôles actuels et potentiels. Aussi, il est question d'analyser les politiques publiques menées dans le secteur agricole en lien avec l'émergence et le renforcement des organisations de producteurs. L'étude a aussi pour objectif l'identification des obstacles rencontrés par ces organisations de producteurs. Enfin, il est question de proposer des pistes de solution devant aider à améliorer l'intégration de ces organisations de producteurs dans l'économie de marché pour renforcer les filières et assurer la sécurité alimentaire.

### **1.2. Méthodologie**

#### **La démarche de l'étude**

Ce rapport est celui de l'étude menée au Cameroun par Guillaume Fongang (agrosocio-économiste) en collaboration avec Célia Coronel (agroéconomiste à l'IRAM). Il s'appuie d'abord sur un travail de collecte de données à travers des entretiens auprès de plusieurs structures étatiques et non étatiques du secteur agricole ainsi que des personnes ressources. De plus, il mobilise des données issues de l'exploitation de la documentation existante relative aux OP au Cameroun, aux politiques et interventions de développement dans le secteur agricole. Une autre source précieuse d'informations pour la production de ce rapport a été les enquêtes approfondies auprès de six organisations de producteurs : l'Union des Sociétés Coopératives BINUM du Cameroun (UCOPADCAM/BINUM) dans la région de l'Ouest, l'Unité agropastorale du Cameroun (UNAPAC) dans la région du Littoral, la Coopérative agricole des planteurs de la Menoua (CAPLAME) dans la région de l'Ouest au Cameroun, la North West Farmer's Organisation (NOWEFOR) dans la région du Nord-Ouest, la Fédération des riziculteurs de Ndop dans le Nord-Ouest, la Fédération des Unions de GIC de cacaoculteurs de Makanene - FUGICAMAK dans le Centre. Les connaissances du consultant relatives aux organisations paysannes et aux stratégies de développement agricole au Cameroun ont aussi été mises à contribution.

Les entretiens menés ont été d'une importance capitale pour offrir un portrait actuel et vivant du paysage des OP et mieux se faire une idée des services qu'elles offrent à leurs membres. La principale difficulté, et peut être une insatisfaction, est sans doute l'indisponibilité de données en particulier :



- l'absence d'un fichier exploitable des OP fonctionnelles ;
- l'absence de données chiffrées au niveau de la plupart des OP en particulier les quantités de produits commercialisés, les quantités d'intrants achetés, etc. ;
- l'absence de données au plan national sur le volume de transaction effectuées à travers les OP (quantité de produits vendus, quantités d'intrants achetés, etc.).

### **Le choix des OP pour les études de cas**

L'inventaire des organisations de producteurs à vocation économique réalisé dans ce rapport a mobilisé plusieurs sources et approches :

- le fichier déjà disponible au niveau du consultant ;
- le fichier de l'Observatoire national des OP (Ministère de l'Agriculture et du développement rural, Cameroun) ;
- les programmes et projets, ainsi que des personnes ressource au niveau des 10 régions du Cameroun.

Compte tenu du temps imparti à la réalisation de la mission de terrain, environ deux semaines, le choix fait a été de mener des entretiens avec quatre organisations de producteurs au Cameroun. Pour effectuer ce choix, cette contrainte de temps n'a pas permis d'envisager de rencontrer les OP de la partie septentrionale du Cameroun en raison du temps nécessaire pour une mission dans le Nord du pays et surtout les imprévus et incertitudes sur les moyens de déplacement (train, avion). Dans les autres régions, un état des principales organisations à vocation économique et ayant une envergure significative (réunissant au minimum environ 50 individus) a été fait d'abord en s'appuyant sur un inventaire des principales OP réalisé par l'auteur en 2008<sup>1</sup>. Cet inventaire a été revu sur la base des récentes missions de l'auteur dans presque toutes les régions du Cameroun. Aussi les principales structures intervenant dans le secteur agropastoral ont été contactées pour compléter cet inventaire, en particulier les principaux projets et programmes du MINADER et du MINEPIA : ACEFA, PACA, S/DOPA, CAPA, CRPA, DRADER et DREPIA. Nous avons ainsi identifié une trentaine d'OP en ne retenant que celles à vocation économique, ceci dans la perspective de l'objectif visé par l'étude. Les éléments ci-après ont permis de retenir les six OP pour les études de cas :

- L'existence d'une réelle dynamique de producteurs portant l'OP<sup>2</sup>.
- La consistance des activités économiques. Notons que certaines des OP existantes sont essentiellement à vocation de défense d'intérêt avec des objectifs économiques déclarés mais sans réelle dynamique de fourniture de services économiques à leurs membres.

---

<sup>1</sup> Cf. Fongang G., « Mapping » des organisations paysannes au Cameroun : Les principales organisations et les dynamiques fédératives. Rapport final. AFDI et FIDA décembre 2008. 83 p. et Note confidentielle de 6 p.

<sup>2</sup> On sait très bien qu'il existe dans le contexte camerounais des structures légalisées comme coopérative ou encore GIC, Union de GIC ou Fédération d'Unions de GIC, mais ne reposant sur aucune dynamique de producteurs et constituant essentiellement un parapluie légal pour des opérateurs économiques individuels ou des sociétés commerciales.

- Les filières de production concernées par les activités de l'OP. Nous avons retenu une OP de la filière riz, une OP de la filière ananas en raison de son activité d'exportation, une OP de la filière cacao/café, une OP d'une filière de culture vivrière.

Sur cette base, nous avons retenu dans un premier temps quatre OP à savoir :

- la Fédération des riziculteurs partenaire de l'UNDVA. C'est le seul choix qui s'offre à nous pour la filière riz ;
- l'Unité agropastorale du Cameroun (UNAPAC) dans la région du Littoral. Elle est productrice d'ananas, la seule connue et engagée dans l'exportation avec une expérience qui nous semble édifiante dans la perspective d'un travail de capitalisation ;
- la Coopérative agricole des planteurs de la Menoua (CAPLAME) dans la région de l'Ouest au Cameroun, très connue comme une des principales coopératives de café et cacao ayant eu un rayonnement incontestable avec une dynamique de services économiques aux membres lors de l'époque glorieuse du café arabica dans l'Ouest du Cameroun. Les difficultés de relance de cette coopérative nous semblent éclairantes sur les contraintes des OP dans le contexte actuel ;
- L'Union des sociétés coopératives BINUM du Cameroun (UCOPADCAM/BINUM) dans la région de l'Ouest. Elle a eu une expérience de livraison d'importantes quantités de maïs au PAM et au HCR et regroupe de nombreux producteurs de maïs. A ce jour le BINUM a en son sein un système d'épargne et de crédit, un réseau de magasins de vente d'intrants agricoles, des unités de transformation. Il compte plus de 4000 producteurs membres.

Une fois les quatre OP retenues, nous avons souhaité ajouter deux autres OP pour une meilleure diversité de notre échantillon. Une seule des quatre OP initialement retenues est en zone anglophone, la Fédération des riziculteurs. Mais elle nous semble être une OP particulière très dépendante de l'UNDVA et avec une faible dynamique portée par les membres. Nous avons souhaité inclure dans l'échantillon une autre OP en zone anglophone et qui nous semble relativement autonome et portée par les agriculteurs. La North West Farmer's Organisation (NOWEFOR) est située dans la région du Nord-Ouest en zone anglophone. Elle est bien connue pour ses expériences de vente de produits agricoles à travers des stratégies originales : la régulation de l'offre de gingembre sur le marché local à Bafut qui a permis de relever les prix aux producteurs, la livraison de la tomate en respectant un cahier de charge sur le plan de la qualité auprès de Leader Price. Après l'entretien avec la CAPLAME nous avons constaté qu'elle n'est plus très active dans la filière cacao. Le cacao étant une des plus importantes cultures au Cameroun, nous avons jugé nécessaire de rencontrer une OP de la filière cacao. Nous avons préféré une OP dans la région du Centre afin d'accroître la diversité géographique de notre échantillon. De plus, les régions du Centre et du Littoral sont celles concernées par la filière cacao. La Fédération des unions de GIC de cacaoculteurs de Makénene (FUGICAMAK) a ainsi été retenue.

### 1.3. Difficultés rencontrées

L'auteur tient à souligner la complexité du paysage associatif paysan au Cameroun, datant d'environ vingt ans, émaillé de conflits, de « guerres » de positionnement, de l'implication non évidente de partenaires techniques et financiers (Etat, ONG, projets et programmes, partenaires financiers et techniques étrangers, etc.). Ce qui contribue à des jeux d'acteurs complexifiant la lecture d'une réalité sociale en perpétuelle évolution, avec un entrecroisement des vocations économique, sociale, culturelles et politiques.

L'une des grandes difficultés rencontrées a été l'absence de données chiffrées relatives aux activités des OP (quantités d'intrants, productions commercialisées, etc.) et leur poids dans les différentes filières.

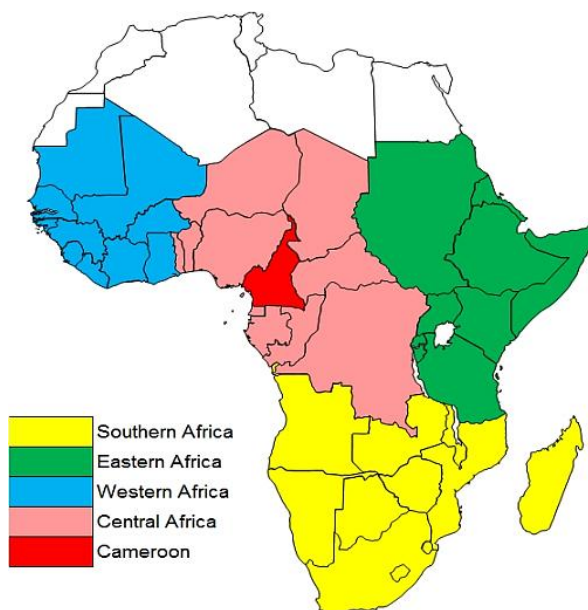
Nous tenons à remercier toutes les structures et les personnes ressources rencontrées pour leur collaboration et leur disponibilité. Des remerciements particuliers aux responsables des organisations de producteurs citées ci-dessus qui ont accepté de prendre du temps pour nous parler de leurs organisations et nous présenter leurs activités sur le terrain.

## 2. Contexte

### 2.1. Carte d'identité du Cameroun et contexte générale

Le Cameroun est un pays d'Afrique Subsaharienne situé au fond du golfe de Guinée. La carte n°1 ci-dessous localise le Cameroun au sein du continent africain.

**Carte n°1 : Le Cameroun au sein du continent africain**




Avec pour capitale politique et économique Douala, le Cameroun est administrativement organisé en régions (10), chaque région compte des départements (56 au total), chaque département regroupe des arrondissements, chaque arrondissement regroupe des groupements de village et ensuite des villages. Le processus de décentralisation est en cours au Cameroun. Sur le plan territorial il est organisé en collectivités territoriales décentralisées : les régions et les communes (environ 339 communes). Les régions ne sont pas encore effectives. Chaque commune épouse en générale les contours géographiques d'un arrondissement. Le transfert des responsabilités aux communes s'effectue de manière progressive. Ce qui pose bien au niveau des communautés rurales la question de l'organisation de la participation paysanne à la gestion des affaires communales.

La carte n°2 ci-après localise les différentes régions et leurs capitales.

**Carte n°2 : Localisation des 10 régions du Cameroun**

N°	Région	Capitale	Départements
1	<a href="#">Adamaoua</a>	<a href="#">Ngaoundéré</a>	5
2	<a href="#">Centre</a>	<a href="#">Yaoundé</a>	10
3	<a href="#">Est</a>	<a href="#">Bertoua</a>	4
4	<a href="#">Extrême-Nord</a>	<a href="#">Maroua</a>	6
5	<a href="#">Littoral</a>	<a href="#">Douala</a>	4
6	<a href="#">Nord</a>	<a href="#">Garoua</a>	4
7	<a href="#">Nord-Ouest</a>	<a href="#">Bamenda</a>	7
8	<a href="#">Ouest</a>	<a href="#">Bafoussam</a>	8
9	<a href="#">Sud</a>	<a href="#">Ebolowa</a>	4
10	<a href="#">Sud-Ouest</a>	<a href="#">Buéa</a>	4



Le Cameroun s'étend sur une superficie de 475 650 km<sup>2</sup>. La superficie agricole est estimée à 19,69 % de cette superficie totale. La superficie forestière est de l'ordre de 42,35 % (FAOSTAT, 2012).

En 2011, le Cameroun compte environ 20 030 362 habitants (Banque mondiale, 2011). Son PIB était alors estimé à 25 464 850 391 \$ (\$ US courants).

Le taux d'urbanisation s'accélère à un rythme rapide avec une population urbaine représentant près 59,2 % de la population totale. Cette tendance traduit aussi un fort taux d'exode rural ces dernières années d'une population rurale qui peine à trouver dans le secteur agricole des activités pouvant procurer de manière durable des revenus et permettre d'envisager l'avenir personnel et familial avec sérénité. 70 % de la population est concentrée sur moins de 34 % de la superficie totale du pays.

La pauvreté est plus rurale au Cameroun, 55 % des ménages ruraux sont pauvres en comparaison à 12 % des ménages urbains qui le sont. 87 % des pauvres vivent en milieu rural. (Banque mondiale, 2012)

Le Document de stratégie pour la croissance et l'emploi (DSCE) relève que la mise en œuvre du Document de stratégie de réduction de la pauvreté (DSRP), adopté en avril 2003, a permis au gouvernement de maintenir la stabilité du cadre macroéconomique et de soutenir des taux de croissance positifs jusqu'en 2008. Toutefois, le profil général de croissance est resté en retrait du niveau espéré pour résorber substantiellement la pauvreté.

Au cours de la période de mise en œuvre du DSRP (2003- 2009), le PIB a enregistré un taux moyen de croissance réelle de 3,32 % entre 2003 et 2007. Cette moyenne se situe en dessous de celle de 4,23 % observée au cours de la période allant de 2000 à 2002, période au cours de laquelle le Cameroun ne mettait en œuvre aucun programme formel visant essentiellement la lutte contre la pauvreté.

En 2007, l'ECAM 3 (Enquête camerounaise des ménages) relève que « la pauvreté a nettement reculé en milieu urbain de l'ordre de 5 points notamment dans les villes de Douala et Yaoundé, alors qu'en milieu rural l'incidence de la pauvreté s'est aggravée de près de 3 points, surtout dans les campagnes des trois provinces septentrionales ». Les déterminants microéconomiques de la pauvreté seraient la taille du ménage, le niveau d'instruction, le groupe socioéconomique et l'accès aux actifs de production.

L'espérance de vie est de 51,6 ans. Dans le domaine de la santé, les jeunes de moins de 5 ans et les personnes de plus de 50 ans constituent les couches les plus vulnérables. Le taux de morbidité est supérieur à 32 % chez ces deux catégories. Le paludisme est responsable de 35 à 40 % du total des décès dans les formations sanitaires, 50 % de morbidité chez les enfants de moins de 5 ans, 40 à 45 % des consultations médicales, et 30 % des hospitalisations.

D'une manière générale, un ménage sur deux a accès à l'eau potable. Cette proportion est identique pour l'électricité.

Les résultats du volet VIH-SIDA montrent que la prévalence du VIH a baissé de façon significative depuis 2004 passant de 5,5 % en 2004 à 4,3 % en 2011. La prévalence du VIH est près de deux fois plus élevée chez les femmes que chez les hommes. Elle augmente rapidement avec l'âge chez les femmes. La prévalence globale est nettement plus élevée dans le Centre, l'Est, le Nord-Ouest, à Yaoundé et dans le Sud.

Le Cameroun fait partie du Bassin du Congo avec les régions du Sud et de l'Est situées en zone forestière. Cette zone du Sud-Est fait l'objet d'une exploitation des ressources forestières profitant très peu aux populations locales qui vivent dans une pauvreté ambiante.

L'intensification des activités d'exploration et d'exploitation minière déjà effective se fait de plus en plus importante dans cette zone du Sud-Est comme dans plusieurs régions du pays entraînant de nombreux défis sur le plan social et économique. Le Cameroun dispose de ressources naturelles non renouvelables dont le gaz naturel, le fer, la bauxite, le cobalt. Il semble d'ailleurs que le développement des certaines régions puisse être fortement influencé par la donne minière dans les années à venir<sup>3</sup>. Certes, la question des retombées en termes de développement économique pour les populations reste préoccupante. Dans les zones en exploitation, les effets néfastes sont nombreux : abandon de l'école, prostitution, bouleversement des mœurs, etc.

## **2.2. Contexte agricole général**

L'agriculture camerounaise est largement tributaire de la colonisation avec un développement des cultures d'exportation telles que le café (arabica et robusta) à l'Ouest Cameroun, le coton dans le Nord et l'Extrême Nord, le cacao dans les régions du Centre et du Sud, le palmier dans les régions du littoral et du Sud-ouest. On peut distinguer cinq grandes zones agro-écologiques du Nord au Sud du pays :

- la zone soudano-sahélienne ;
- la zone des hautes savanes guinéennes ;
- la zone des hauts plateaux de l'Ouest ;
- la zone de forêt humide à pluviométrie mono modale ;
- la zone forestière à pluviométrie bimodale.

Au Cameroun, la population rurale représente 48,8 % de la population totale. Le secteur rural occupe plus de 62 % de la population active du Cameroun. Cependant 86,5 % de la population rurale est pauvre. Les terres arables sont estimées à environ 7,2 millions d'hectares, mais seulement 1,8 millions d'hectares sont effectivement cultivées. La surface cultivée au Cameroun représente 19,7 % de la superficie totale. Le potentiel irrigable est estimé à 240 000 hectares, mais moins de 33 000 hectares sont actuellement irrigués. Seulement 17 % des terres irrigables sont exploitées, alors que 26 % seulement des terres arables sont cultivées. Le Cameroun produit environ 1 684 000 tonnes de céréales, 3 671 000 tonnes de fruits et légumes, 219 000 tonnes de viande et 109 000 tonnes de produits de la pêche et aquaculture par an (FAOSTAT, 2004). La contribution de l'agriculture à l'économie camerounaise à travers le commerce extérieur est diversifiée. Le secteur agricole contribue pour 20 % au PIB total.

Les exportations du secteur rural représentent en moyenne environ 55 % des recettes d'exportation du pays devant les 30 % provenant des hydrocarbures. Les principaux produits agricoles exportés sont le cacao (fèves, pâte, beurre et préparation), la fibre de coton, le café, la banane, le caoutchouc et l'huile de palme.

---

<sup>3</sup> Un responsable d'activités d'exploration pour une compagnie forestière rencontré en 2011 dans la zone de Dschang sur les hautes terres de l'Ouest relève : « Dans toute cette région il y a des minerais partout et en grande quantité. Ici à Dschang dans la Menoua comme dans les Bamboutos, les minerais sont partout. L'exploitation apportera beaucoup à cette région. Elle créera beaucoup de richesse. »

### 2.3. Politique agricole

L'agriculture constitue un secteur prioritaire tel que consigné dans le Document de stratégie de réduction de la pauvreté. En raison de sa situation d'endettement, le Cameroun a été concerné par l'initiative PPTTE. Sa politique de développement a été définie dans le cadre du DSRP adopté en avril 2003 par les autorités camerounaises et approuvé par le FMI et la Banque mondiale en juillet de la même année. Ce DSRP a une composante DSDSR (Document de stratégie de développement du secteur rural) qui définit le cadre de l'action de l'Etat en matière de développement agricole et rural. L'Etat camerounais lui a assigné un objectif de croissance soutenue, durable et équitable à travers quatre axes d'intervention qui sont :

- accroître l'offre des produits alimentaires ;
- créer des revenus équitablement distribués ;
- assurer la compétitivité des produits ;
- valoriser les ressources naturelles.

Le DSRP a été revu en 2009 pour donner naissance au Document de stratégie pour la croissance et l'emploi (DSCE) adopté en novembre 2009 conformément à la Déclaration de Paris. Il est le cadre de référence unique de l'action gouvernementale pour la période 2010-2020. Ce DSCE a une composante secteur rural axée sur la modernisation des appareils de production. La matrice d'actions prioritaires de ce DSCE (version octobre 2009) mentionne pour ce qui est du secteur rural : la promotion des grandes exploitations agricoles, la création de pools régionaux de location d'engins, l'accroissement de la production des engrais. Dans le secteur de l'élevage, les filières prioritairement visées sont : la volaille, le porc, la filière bovine, les productions halieutiques.

La Stratégie de développement du secteur rural Stratégie de développement du secteur rural a été revue en février 2012. Dans la pratique, suite à la crise économique du milieu des années 80, on a observé une période marquée par un certain retrait de l'intervention de l'Etat dans le secteur rural. Cependant depuis début 2000 et à la faveur de l'initiative PPTTE, l'Etat se redéploie à nouveau à travers des grands programmes et projets par filière (près d'une cinquantaine relevant du MINADER et du MINEPIA). Ces projets et programmes sont essentiellement basés à Yaoundé avec au niveau du dispositif d'intervention, des antennes régionales, mais très généralement des responsables régionaux appelés points focaux. Les dispositifs d'intervention sur le terrain sont en fait très réduits, les coordinations nationales concentrant de ce point de vue la majorité de ressources. Ces projets travaillent en général avec les organisations de producteurs et l'action consistant en des appuis financiers ou matériels ainsi que des formations. Mais, le nombre de producteurs effectivement touchés est très limité et on n'est pas loin de craindre un saupoudrage. Pour la majorité de ces projets, les procédures d'accès aux appuis sont assez complexes, lourdes et coûteuses, ce qui constitue une réelle difficulté pour les ruraux en général peu scolarisés, et démunis. Ceci entraîne d'ailleurs un détournement de la destination d'une bonne partie des ressources prévues pour les ruraux. Si l'intervention de l'Etat dans les années 70 a eu pour mérite d'être à vocation régionale et axée sur le développement socio-économique des populations, on peut s'interroger sur la contribution effective des programmes et projets actuels au

développement des communautés rurales et à l'amélioration effective des conditions de vie des producteurs.

Notons que la participation des organisations de producteurs à la gestion du développement agricole est de plus en plus encouragée et affirmée comme une option majeure de la politique de l'Etat en matière de développement agricole. Mais, il reste que cette participation voulue à travers la cogestion Etat et organisations de producteurs reste à construire. Les prémices en ce sens sont les comités paritaires (Etat, OP) de sélection de projets des projets d'OP à financer au sein du programme ACEFA, la création des cadres de concertation Etat – OP et secteur privé aux niveaux national et régional. Mais ces cadres de concertation ne sont pas encore opérationnels.

Soulignons qu'après une période favorable à la promotion des OP par le MINADER, on traverse en ce moment une période d'absence de projets/programmes portant essentiellement sur la promotion et le renforcement des OP. La S/DOPA nous semble de ce point de vue assez limitée pour être active. Elle avait toujours été active à travers les projets/programmes : PARI, PROMOPA, etc. Les nombreuses organisations de producteurs créées à ce jour sont fortement critiquées d'être peu actives et non viables. On nous signale au moment où nous terminons ce rapport que le ministère de l'Agriculture, la plus haute autorité de ce département ministériel aurait donné des instructions et orientations dans le sens de ne soutenir que les coopératives agricoles. Or, ces coopératives constituent un effectif assez réduit des OP existantes et ce statut coopératif est très évité par les ruraux. Il y a donc de ce point de vue, et ceci est notre avis, la question de la révision de la législation coopérative pour la rendre plus adaptée et accessible aux ruraux. Il faudrait alors les sensibiliser et les y accompagner. Le ton ainsi donné en faveur des coopératives risque d'exclure davantage les ruraux des appuis offerts par les nombreux projets et programmes étatiques. Le Cameroun ne dispose pas de loi d'orientation agricole.

### **3. Historique des formes d'organisation économique**

Cette section porte sur l'historique les différentes formes d'organisations de producteurs à vocation économique dans le secteur agricole au Cameroun. Dans une perspective historique, nous faisons un découpage par période. Pour chaque période nous présentons les différentes formes d'organisations existantes ainsi que les ressorts de leur émergence. Nous allons tout d'abord faire un point de la situation prévalant avant 1990, ce qui permet de mieux comprendre les changements intervenus par la suite et les dynamiques conséquentes.

#### **3.1. Jusqu'en 1990 : des coopératives de mouvance étatique**

Jusqu'en 1990 la coopérative est la principale forme associative promue par l'Etat camerounais en matière d'organisation des producteurs agricoles. La mise en place de ces dernières remonte aux années 1920, tant au Cameroun occidental sous colonisation



britannique, qu'au Cameroun oriental sous colonisation française (Prod'Homme, 1993). Dans le Cameroun occidental, la dynamique de mise en place des coopératives va s'inspirer de l'idéologie du développement communautaire qui mobilise les structures locales. Au Cameroun oriental, la création des coopératives est contrôlée et canalisée par l'administration coloniale. Dans le Cameroun oriental va se mettre en place en 1953 une structure regroupant les unions coopératives : la North West Cooperative Association (NWCA) qui existe encore de nos jours en est l'héritière. Dans le Cameroun francophone, l'Union Centrale des Coopératives de Café Arabica de l'Ouest (UCCAO<sup>4</sup>) qui se met en place en 1958 est la plus importante structure coopérative.

Au lendemain de l'indépendance du Cameroun en 1960, l'Etat camerounais s'appuie sur les coopératives pour moderniser l'agriculture à travers l'octroi des aides financières pour les paysans et leur encadrement technique. Des centres de formations des cadres de coopératives vont d'ailleurs se mettre en place l'un à Ebolowa en zone francophone et l'autre à Bamenda en zone anglophone.

Au lendemain de l'unification des deux Cameroun en 1972, est promulgué en 1973 la « loi n° 73/15 du 7 décembre 1973 portant statut des sociétés coopératives au Cameroun » avec son décret d'application « n° 74/874 du 29 octobre 1974 ». Cette loi conférait les pouvoirs les plus étendus d'inspection et de contrôle à l'État vis-à-vis des coopératives (Article 40 de la loi), celui-ci approuvant les nominations ou nommant directement les directeurs des coopératives (Article 42 du décret d'application) et ayant par ailleurs le droit de révoquer un membre du conseil d'administration. L'État va encourager la création des coopératives. Les organisations de producteurs ne pouvant pas directement se constituer en coopératives vont être promues par les services du ministère de l'agriculture sous différentes formes et appellations. C'est le cas des Groupements d'agriculteurs modernes qui n'ont cependant pas de personnalité juridique. Il s'agit en général de petits groupes d'agriculteurs ne pouvant pas encore asseoir une réelle dynamique de fonctionnement coopératif. Mais il est espéré qu'avec le temps, ces organisations puissent développer un fonctionnement coopératif. Aussi, certaines ne peuvent remplir les exigences juridiques requises pour la légalisation comme coopérative.

Pour l'Etat camerounais les coopératives ainsi promues ont une importance capitale dans sa stratégie de développement agricole. Celle-ci est essentiellement interventionniste<sup>5</sup>. En effet, l'Etat camerounais met en place des sociétés et missions de développement, ainsi que des coopératives dans différentes régions du pays. Ces structures ont pour mission d'encadrer les populations qui sont engagées dans les principales cultures d'exportations. L'Etat a encouragé dans chaque zone agro-écologique une culture d'exportation adaptée. Une telle option semble avoir été justifiée par la nécessité pour le jeune Etat de rechercher des ressources financières à travers les devises liées à l'exportation afin de pouvoir s'assumer.

---

<sup>4</sup> UCCAO veut dire de nos jours Union centrale des coopératives agricoles de l'Ouest Cameroun. Elle est constituée de l'ensemble des six coopératives départementales de l'Ouest Cameroun mises en place suite à l'introduction de la caféiculture.

<sup>5</sup> « Le terme interventionnisme s'applique beaucoup plus à la situation où l'Etat intervient non pas seulement en édictant des réglementations mais aussi et même surtout en s'occupant directement des fonctions de production, de transformation et même des échanges » (Kamajou, 1984).

Dans chacune de ces régions, soit l'Etat promeut une coopérative pour organiser l'approvisionnement en intrants, l'encadrement technique des producteurs, la collecte et la commercialisation, soit elle met en place une mission ou une société de développement, structure chargée de promouvoir la culture d'exportation de sa zone d'intervention et d'encadrer les populations qui y sont alors engagées. Dans le cas des sociétés et missions de développement, des organisations de producteurs sont promues dans la zone d'intervention pour jouer le rôle de relais dans l'organisation de la distribution des intrants, la collecte des produits, etc. Il est vrai, Tchala Abina (1985), considère qu'il ne s'agit pas de producteurs dans le vrai sens du terme, mais plutôt d'ouvriers dans la mesure où ils ont en général très peu de contrôle sur leur activité et la répartition des bénéfices.

Ainsi nous pouvons citer pour cette période, quelques unes des principales structures ci-après :

- l'UCCAO pour le café arabica et robusta ainsi que le cacao dans la région de l'Ouest ;
- la NWCA dans le Nord-ouest pour le café et le cacao ;
- les ZAPPI Est dans l'Est pour le cacao ;
- la SODECAO dans les régions du Centre, du Sud et de l'Est pour le cacao ;
- la SODECOTON dans la partie septentrionale pour la culture du coton ;
- l'Hévécam dans les régions du Sud Ouest et du Littoral pour l'hévéa ;
- l'Upper Noun Valley Development Authority (UNDVA) pour la culture du riz dans la plaine de Ndop au Nord Ouest ;
- a SOCAPALM dans les régions du Littoral et du Sud-ouest pour le palmier à huile.

Notons qu'en plus de l'encadrement des producteurs de sa zone d'intervention, chaque coopérative et chaque mission ou société de développement était en quelque sorte une excroissance de l'Etat à qui celui-ci confiait au plan régional des missions de développement socioéconomique et politique<sup>6</sup>.

Ainsi, dans cette période, les organisations de producteurs à vocation économique sont essentiellement les coopératives. Il existe des formes embryonnaires (comme les GAM), vues comme des étapes intermédiaires de maturation de l'organisation coopérative. Ces structures évoluent sous forte influence de l'Etat et sont mobilisées dans la fourniture des services ci-après à leurs membres :

- organisation de la distribution d'intrants agricoles ;
- organisation de la collecte de la production agricole ;
- organisation de la mise en œuvre d'exécution de certaines opérations agricoles ;
- organisation de l'octroi et du recouvrement des crédits, etc.,.

---

<sup>6</sup> L'UCCAO se voit ainsi confier en 1978 la mise en œuvre du projet de développement rural de la province de l'Ouest Cameroun (PDRPO) cofinancé avec la Banque mondiale et le Fonds international de développement agricole. C'est un projet dont le financement total s'élève à 25.000.000 de dollars américains.

### 3.2. A partir du début des années 1990 : libéralisation du mouvement coopératif

Suite à la crise économique du milieu des années 1980, des réaménagements législatifs vont intervenir à partir de 1990 en lien avec l'option politique de « désengagement de l'État », de libéralisation de la commercialisation des produits d'exportation, de retour au multipartisme. Désormais, il existe une diversité de possibilités de constitution et de légalisation des organisations de producteurs (association, coopérative, groupe d'initiative commune, GIE, ONG, etc.).

Dans le cadre de la Nouvelle politique agricole (NPA) du gouvernement camerounais adoptée en mai 1999, le mouvement coopératif occupe une place centrale avec une option pour sa libéralisation. Déjà, avant l'adoption de cette NPA en 1999, la loi de 1992 relative aux sociétés coopératives et Groupes d'initiative commune aura été un acte fondateur de cette option. En Mai 1999, à la faveur de cette loi, il existait déjà 12 000 coopératives et GIC. L'Etat camerounais va d'ailleurs instaurer des programmes destinés à accompagner l'émergence et la structuration de ces organisations.

Nous pouvons citer :

- la « Central Unit for Rural Organisation Reform » (CUROR) créée en 1992 ;
- le fonds d'appui aux organisations rurales (FONDAOR) mis en place en 1993 ;
- Le projet d'appui aux stratégies paysannes et à la professionnalisation de l'agriculture (ASPPA) lancé en 1995 ;
- Le projet PARI mis en place à la suite du projet ASPPA à partir de 2002.

#### **Quelques principaux projets/programmes étatiques d'appui à la structuration des OP à partir de 1992**

La « **Central Unit for Rural Organisation Reform** » (CUROR) fut créée au ministère de l'Agriculture en 1992 et était financée par l'Agence des États-Unis pour le Développement International (USAID). Elle mena diverses actions : campagnes d'information sur les nouvelles lois relatives à l'organisation des producteurs agropastoraux, mise en place d'un service du Registre des coopératives et GIC. A partir de 1993, **le Fond d'appui aux organisations rurales** (FONDAOR) fut aussi mis en place sur financement de l'Union européenne (UE) et l'Agence française de développement (AFD). Doté de 800 millions de FCFA, le FONDAOR visait à « aider les organisations à se payer les services de prestataires privés » en matière de formations, appui/conseil, études de faisabilité, appui au processus de légalisation comme GIC ou coopérative, etc. Des ONG, des bureaux d'études, des associations et autres prestataires de service étaient ainsi rémunérés sur ce fond. L'action du FONDAOR a contribué à une meilleure connaissance de la législation relative aux coopératives et GIC par les ruraux, à l'augmentation du nombre des prestataires de services et la diversification de l'offre d'appui, etc. Elle a contribué aussi à révéler la difficulté

pour des organisations paysannes très jeunes et inexpérimentées de nouer des relations de partenariat avec des intervenants extérieurs (Mercoiret et Pesche, 2003).

Le projet ASPPA (**Appui aux stratégies paysannes et à la professionnalisation de l'agriculture au Cameroun**), devenu ensuite APOPC (**Appui à la rofessionnalisation des organisations paysannes au Cameroun**) fut mis en œuvre entre 1995 et 2002. Il incluait un appui institutionnel au MINAGRI, qui a notamment débouché sur la création, au sein du MINAGRI, d'une cellule chargée de la promotion des organisations professionnelles agricoles (PROMOPA), transformée ensuite en sous-direction. Ces projets de professionnalisation émergent dans un contexte de crise et sont présentés soit comme un moyen de combler des vides créés par le désengagement de l'Etat (zone café-cacao) ou alors comme un moyen d'alléger les charges qui pèsent sur une filière (zone cotonnière). Ces projets se sont construits et ont été mis en œuvre indépendamment des organisations paysannes faitières préexistantes et sans grandes relations avec elles. Ils ont traité directement avec les organisations de base (GIC et Unions des GIC) volontaires. L'action de ces projets aux OP a porté entre autre sur l'appui à la réflexion et à l'analyse, l'apport d'information et le renforcement des compétences techniques et économiques au sein de l'organisation à travers divers types de formation (Mercoiret et Pesche, 2003).

### **3.3. Fin des années 1990 : retrait de l'Etat et foisonnement des organisations de producteurs**

Avec une économie en crise dès le début des années 1980, le Cameroun croule sous le poids d'importantes dettes. Il est mis sous ajustement structurel à partir de 1988 par les institutions de Bretton Woods. Il s'agit d'un programme d'austérité consistant en la réduction des dépenses publiques et à une révision du rôle de l'Etat. Les logiques de la stratégie de l'Etat furent désormais la libéralisation et le désengagement. L'Etat s'est orienté vers la création d'un cadre stratégique pour l'initiative privée, la prise de mesures de privatisation en vue de réduire les gaspillages et de promouvoir une gestion plus efficiente.

Sur le plan agricole, la mise sous ajustement structurel a conduit au retrait de l'Etat de la plupart des services qu'il assumait auparavant. De nouvelles orientations ont fait l'objet de la nouvelle politique agricole élaborée en 1999 :

- la responsabilisation plus accrue des producteurs ;
- la diversification de la production ;
- la privatisation progressive des activités de développement de l'agriculture.

Ces orientations interviennent ainsi dans un contexte d'incapacité financière de l'Etat à poursuivre sa logique interventionniste. L'Office national de commercialisation des produits

de base (ONCPB) mis en place en 1976 va se désengager de certaines opérations de commercialisation<sup>7</sup> vers 1990.

A la fin des années 1990 on assiste à un foisonnement d'organisations de producteurs. Ceci fait suite à l'action d'ONG nationales, de bureaux d'études, etc. L'Etat a en effet encouragé la création d'OP à travers plusieurs programmes. Les ONG nationales, les bureaux d'études et autres prestataires sont rémunérés au nombre d'OP légalisées comme GIC ou coopérative. Dans la recherche des ressources financières, ces acteurs vont privilégier les stratégies permettant d'obtenir une mobilisation des producteurs et la légalisation du maximum d'OP. Les discours de sensibilisation vont aller dans le sens de miroiter les appuis qu'il serait facile d'obtenir à travers les OP légalisées. Dans un contexte de crise économique, d'effondrement de plusieurs cultures d'exportation, de cherté de la vie avec la double baisse de salaire des fonctionnaires, on va assister à une réelle effervescence autour de la création et de la légalisation des OP comme GIC ou coopérative, avec l'espoir d'obtenir des subventions.

Cette création d'OP n'a pas été portée par le développement d'activités structurantes et viabilisantes, ni par une dynamique de développement de services aux membres.

A la fin des années 1990, il existe plus de 12 000 GIC et coopératives, mais le constat est que :

- la majorité est dans une posture d'attentistes, espérant recevoir des appuis financiers et autres dons ;
- plusieurs de ces organisations ne sont pas en réalité portées par de vrais producteurs ;
- la majorité de celles-ci préfère plus le statut de GIC, union de GIC, fédérations d'unions de GIC. Moins de 20 % sont des coopératives, ce qui traduit par ailleurs la difficulté pour ces organisations ainsi créées de véritablement développer une dynamique de services économiques aux membres.
- la majorité des OP connaît des problèmes de viabilité car elle n'arrive pas à remplir les objectifs affichés.

Ainsi dans la décennie 90, en plus du statut coopératif qui était jusqu'en 1992 le seul pour la légalisation des OP à vocation économique, l'Etat camerounais offre une autre alternative supplémentaire qui est le statut de GIC. Le statut de coopérative est revu dans la même période pour en faire des entités soustraites de la forte emprise de l'Etat. Mais comme nous l'avons relevé, les logiques de mise en place des OP dans cette période sont portées par la recherche de financement et autres dons, la majorité d'OP créées est très peu active. On parle d'ailleurs de « coquilles vides »

---

<sup>7</sup> En 1990, le passif de l'ONCPB dépassait 100 milliards de f cfa alors qu'en 1985, il présentait des réserves de stabilisation de 200 milliards de FCFA (ONDOA MANGA, 2006).

### **3.4. A partir de 2000 : de grands projets par filières, et un nouveau foisonnement d'OP**

La fin des années 1990 avec le bilan mitigé des OP entraîne un ralentissement dans le rythme de création des GIC et coopératives. Le discours discréditant dont a souffert l'Etat à la fin des années 80 comme mauvais gestionnaire de l'aide et incapable de promouvoir le développement n'a pas été suivi par les espoirs de l'émergence d'organisations de producteurs portées par les ruraux eux-mêmes et capables de s'assumer et d'assurer la fourniture des services à leurs membres.

Les limites observées au niveau des OP à la fin des années 1990 auraient même soulevé au niveau de l'Etat et de certaines structures de développement des réflexions dans le sens de l'incapacité des OP à prendre en charge, sans une intervention plus présente de l'Etat, le développement agricole ou du moins la fourniture de certains services essentiels aux producteurs. On va assister en début 2000 à un retour de l'Etat, un peu en contradiction avec les options de désengagement jusque-là prônées.

En effet, à partir de 1999, le FMI et la Banque mondiale ont mis en place le dispositif DSRP (Document de stratégie de réduction de la pauvreté) obligeant les gouvernements des pays devant faire l'objet d'allègements de la dette<sup>8</sup> à définir des programmes macro-économiques, structurels et sociaux dont la mise en œuvre devait permettre de promouvoir la croissance et de réduire la pauvreté. Ce DSRP, élaboré par pays, constitue après approbation le cadre de l'action gouvernementale et un repère pour les financements internationaux.

En raison de sa situation d'endettement, le Cameroun a été concerné par l'initiative PPTTE. Sa politique de développement a été définie dans le cadre du DSRP adopté en avril 2003 par les autorités camerounaises et approuvé par le FMI et la Banque mondiale en juillet de la même année. Ce DSRP a une composante DSDSR (Document de stratégie de développement du secteur rural) qui définit le cadre de l'action de l'Etat en matière de développement agricole et rural. L'Etat camerounais lui a assigné un objectif de croissance soutenue, durable et équitable à travers quatre axes d'intervention qui sont :

- accroître l'offre des produits alimentaires ;
- créer des revenus équitablement distribués ;
- assurer la compétitivité des produits ;
- valoriser les ressources naturelles.

Les principaux axes directeurs d'intervention contenus dans ce DRSP sont :

- moderniser l'appareil de production ;
- restructurer le cadre institutionnel ;
- construire un environnement incitatif ;
- gérer durablement les ressources naturelles.

---

<sup>8</sup> En 1996, la Banque mondiale et le Fonds monétaire international ont engagé l'initiative « Pays Pauvre Très Endetté » dont le but est d'alléger les dettes des pays confrontés à une charge de remboursement excessive.

La modernisation de l'appareil de production est conçue d'une part en terme d'amélioration de la productivité des exploitations agricoles par une intensification raisonnée et d'autre part par l'accroissement des performances des filières agropastorales.

Par ailleurs, le DSDSR prévoit la poursuite du désengagement de l'Etat des services à l'agriculture avec prise en charge de ceux-ci par le privé.

Sur le plan opérationnel, cette stratégie s'est traduite au niveau du ministère de l'agriculture et du développement rural<sup>9</sup> par l'élaboration et la mise en place de grands projets par filière agricole, encore en cours actuellement. C'est le cas par exemple du programme maïs ou du programme de relance de la filière banane plantain. De ce point de vue il s'agit d'un virage important. Après une décennie de désengagement proclamé, l'Etat semble revenir en force à la faveur entre autre de la remise de la dette et s'appuyant aussi sur les résultats mitigés des OP pour faire valoir la nécessité d'une certaine intervention de sa part. A la différence des missions et sociétés de développement qui étaient la base de son intervention autrefois, il s'agit cette fois ci de grands projets et programmes par filière agropastorale.

Presque tous les projets et programmes ainsi mis en place travaillent avec les organisations de producteurs. C'est d'ailleurs le seul moyen à travers lequel les producteurs peuvent accéder aux appuis de ces programmes, la plupart ne travaillant pas avec les producteurs individuels. Ainsi, seuls les producteurs organisés, et donc les OP légalisées, bénéficient des activités et services de ces projets et programmes. Créer des organisations et les légaliser devient alors un enjeu pour tous les agriculteurs souhaitant bénéficier des activités de ces projets et programmes. Dans la même lancée, ces programmes et projets vont chacun travailler de manière presque isolée à la création des organisations de producteurs partenaires pour la mise en place de leurs activités. Il va donc à nouveau se développer un foisonnement d'organisations de producteurs et cette fois suite à l'action des projets et programmes étatiques de développement agricole et rural. Avec la création par chaque projet de ses propres organisations de producteurs partenaires, il s'en est suivi une dynamique de décomposition sous fond de reconstitution du tissu organisationnel des producteurs. Certaines organisations de producteurs qui auraient pu bénéficier de l'appui d'un nouveau projet pour se consolider sont mises à l'écart et de nouvelles sont créées par celui-ci.

Mais, la forte dépendance de la plupart de ces OP à l'égard des projets et de leurs activités en fait très souvent des dynamiques « pilotées » par les projets, peu appropriées par les membres et donc assez vulnérables et peu préparées à survivre à l'arrêt de l'appui des projets qui les ont mises en place. Aussi, la plupart des programmes et projets ainsi mis en place mène des activités de structuration et d'organisation des producteurs. Mais très souvent mises en œuvre de manière isolée par chaque programme, il s'agit d'activités assez diverses dans leur nature et du point de vue de la démarche méthodologique et, sans un cadre global d'orientation.

Or, l'action de l'Etat camerounais en matière de promotion et d'accompagnement de la structuration des producteurs a été initiée à travers la législation sur les GIC et coopératives

---

<sup>9</sup> Le ministère de l'Agriculture change en 2005 pour devenir le ministère de l'Agriculture et du Développement Rural.

en 1992 et est depuis lors poursuivie à travers les programmes FONDAOR, CUROR, ASPPA dans les années 90 puis PARI dans les années 2000.

Au début des années 2000, des projets et des programmes sont mis en place. L'action de l'Etat camerounais en matière d'appui aux OP est poursuivie à travers le projet PARI qui à partir de 2002 prend la suite des projets ASPPA et APOPC. Il est logé au sein du MINADER. L'un des axes prioritaires du projet PARI a été l'installation d'une plate-forme nationale des OP et de plates-formes aux niveaux infranationaux : région, département, arrondissement. Il s'agit de définir un cadre permettant à toutes les organisations de producteurs de se retrouver, d'échanger, de se concerter pour dégager des positions partagées et communes dans leur échange et dans leur négociation avec les autres acteurs dont l'Etat. Il est aussi espéré que ces plates-formes soient des entités légitimes pour représenter les producteurs dans l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des politiques et des projets.

La décennie 2000 est ainsi marquée par un regain d'intérêt pour la création des OP suite à la multitude des projets et programmes étatiques offrant des appuis aux producteurs organisés. Dans la très grande majorité, chacun de ces projets et programmes mis en place selon une approche filière crée ses organisations paysannes partenaires. Le projet PARI qui poursuit l'action entreprise par l'Etat en matière de structuration des producteurs porte son action essentiellement sur la mise en place d'une plate-forme de concertation et de représentation des organisations de producteurs. Toutefois, cette action du projet PARI semble déconnectée ou peu en lien avec la dynamique d'organisation des producteurs qu'entreprend chaque programme / projet de manière isolée. Aussi, on note dans le même temps l'absence d'un cadre global d'orientation stratégique de promotion et de renforcement des capacités des organisations de producteurs dans lequel s'inscrivent les interventions étatiques et non étatiques.

### **3.5. Fin de la décennie 2000 : plates-formes d'OP créées et fin du projet PARI**

A la fin de la décennie 2000, le projet PARI a pris fin, la sous-direction des organisations professionnelles agricoles du MINADER où elle était logée ne dispose plus de projet et programme en appui aux OP. Elle ne dispose plus à notre avis de moyens d'action suffisant pour continuer l'accompagnement des OP. La multitude de projets et programmes du MINADER et du MINEPIA travaillent chacune de manière isolée avec des OP. Les plates-formes existent, une au niveau national 10 au niveau des régions et 56 au niveau départemental. Mises en place avec l'appui du projet PARI, ces plates-formes n'ont plus désormais un projet/programme spécifique en charge de leur accompagnement.

Les projets et programmes promus par le MINADER et le MINEPIA travaillent essentiellement avec des OP. Deux projets promus par ces ministères inaugurent une nouvelle manière de faire qui consiste à ne pas créer soi-même des OP partenaires mais de travailler avec des OP existantes. On peut relever ici le programme ACEFA mis en place avec les fonds issus de la remise de la dette bilatérale française et le programme PACA financé par la Banque mondiale. Toutefois, il ne s'agit pas de programmes logés à la sous-direction des OP du MINADER. Le programme ACEFA promeut une cogestion Etat et organisations de producteurs. Dans le cadre des financements qu'il octroie aux OP, il



organise des comités de sélection de projets d'OP à financer dans lesquels on observe une parité de représentativité entre les représentants de l'administration et les ceux des OP. La plate-forme promue par l'Etat, la PLANOPAC, est considérée par le projet ACEFA comme représentante des organisations de producteurs.

### **ACEFA et PACA : deux des principaux programmes d'appui aux filières agropastorales**

**Le Programme ACEFA** est mis en place dans le cadre du contrat de désendettement et de développement (C2D) et mis en œuvre en deux phases : 2006-2011 puis 2011-2015. Cinq régions du Cameroun ont été concernées par la première phase (Nord, Adamaoua, Sud-ouest, Sud et Ouest) dont le budget était de 21,5 millions d'euros. A travers ce programme, le MINADER et le MINEPIA font évoluer leur dispositif d'appui aux producteurs, de la démarche classique de vulgarisation agricole vers une démarche de conseil aux exploitations et à leurs groupements de base, selon un dispositif cogéré par l'administration et la profession. Près de 300 conseillers, agents du MINADER et du MINEPIA, sont ainsi déployés sur le terrain. Environ 2 600 groupements de producteurs, représentant plus de 30 000 exploitations agricoles, devraient bénéficier de leurs services.

Le programme ACEFA propose également des subventions destinées à cofinancer les investissements productifs des producteurs. Les groupements soumettent leurs projets à des commissions de sélection mixtes, regroupant de manière paritaire des représentants de producteurs et de l'administration. A travers ce dispositif, ACEFA finance ainsi aussi bien du matériel de production agricole (motopompes, attelages et équipements de travail du sol...), des bâtiments d'élevage (porcheries, poulaillers...) que des équipements de transformation (presses à huile, moulins...) et de stockage (magasins). Au total, environ 3000 projets d'un montant moyen de 2,3 millions de FCFA (3 500 euros) devraient être financés par ACEFA.

**Le Projet d'appui à la compétitivité agricole (PACA)** est mis en œuvre entre 2010-2015 avec un budget de 60 millions USD. L'objectif du projet est d'accroître la compétitivité des organisations de producteurs admises à y participer, celles qui opèrent au niveau des chaînes de valeur ciblées. En concentrant ses activités dans les zones cibles offrant des possibilités de croissance élevée, ce projet cherche à contribuer à augmenter la valeur des produits commercialisés, et ce grâce à l'amélioration de la productivité, de la qualité et de la commercialisation de la production. Les chaînes de valeur ciblées concernent le riz, le maïs, la banane plantain, l'huile de palme, les exploitations porcine et avicole. Par exemple, 20 000 riziculteurs exploitant des périmètres irrigués ayant fait l'objet de réhabilitation sont éligibles. 500 km de routes rurales et 12 000 hectares de périmètres irrigués seront réhabilités. Les régions concernées sont le Centre, le Nord-ouest, l'Extrême-nord, le Nord, l'Est, l'Ouest et le Littoral.

## 4. Etat des lieux

Cette partie traite de la situation actuelle des organisations de producteurs au Cameroun. Dans un premier temps nous allons présenter les principaux types de statuts juridiques possibles pour les organisations de producteurs au Cameroun. Ensuite, nous allons présenter leurs effectifs en fonction du statut juridique et recenser les principales d'entre elles. Enfin, nous allons analyser les services offerts par ces organisations et relever leurs contributions à la structuration des filières agropastorales.

### 4.1. Présentation et analyse de la situation générale des OP et typologie des OP

Il n'est pas facile d'avoir l'effectif des organisations de producteurs existant au Cameroun. Ceci est dû au fait que la légalisation des organisations paysannes peut être faite sous plusieurs statuts juridiques possibles. Par ailleurs, plusieurs structures interviennent dans la légalisation sous ces différents statuts :

- les statuts de coopérative et GIC sont gérés par le ministère de l'Agriculture et du développement rural ;
- le statut d'association est géré par les préfetures (56 au total) qui dépendent du ministère de l'Administration territoriale ;
- le statut d'ONG est géré par les services des gouverneurs qui dépendent toujours du ministère de l'Administration territoriale ;
- les statuts de GIE, de SA et SARL font intervenir plusieurs ministères (Justice, Finances, etc.) ;
- le statut de syndicat est géré par le ministère du travail et de la prévoyance sociale.

Au niveau des autres ministères (en dehors du ministère de l'Agriculture et du développement rural), les organisations de producteurs qui sollicitent les autres statuts (associations, GIE, syndicats, etc.) sont d'un effectif très réduit et se retrouvent noyées dans une longue liste d'autres types d'organisations et les documents y sont difficilement exploitables pour distinguer de manière aisée les organisations de producteurs à vocation agricole. Rappelons qu'il existe 56 préfetures au Cameroun, chacune légalisant des associations. Par ailleurs, il n'existe pas un service centralisé faisant la synthèse du listing des associations de chaque préfecture.

Au regard de ce qui précède, nous nous sommes basés uniquement sur les statistiques disponibles au ministère de l'Agriculture et du développement rural, en particulier ceux relatifs aux GIC et sociétés coopératives pour estimer l'effectif des organisations de producteurs<sup>10</sup> au Cameroun. Les 10 services régionaux en charge de la légalisation des OP comme GIC ou Sociétés Coopératives tiennent chacun un fichier des OP légalisées. Ces fichiers font l'objet d'un travail de synthèse par l'Observatoire Nationale des OP logé dans

---

<sup>10</sup> OP légalisées.

les services centraux du MINADER. Toutefois signalons que toutes les organisations légalisées comme GIC ou société coopérative ne sont pas forcément des organisations de producteurs à vocation agricole. En raison des avantages que confère le statut de GIC ou de société coopérative, on verra des organisations intervenant dans le domaine de la santé solliciter et obtenir le statut de GIC ou société coopérative. Aussi, ces avantages ont amené certains opérateurs économiques astucieux à constituer des GIC ou coopératives qui leur servent ensuite de personnalité juridique pour mener leurs activités commerciales. Le tableau ci-après nous présente les effectifs de GIC et sociétés coopératives au Cameroun en décembre 2011<sup>11</sup>.

**Tableau 1 : Effectifs des OP enregistrées comme GIC ou sociétés coopératives au Cameroun au mois de décembre 2011**

ORGANISATIONS INSCRITES REGIONS	GIC	COOPERATIVES			UNIONS			FEDERATIONS			CONFEDERATION			TOTAL INSCRIT
		Total	Coop	Coopec	Total	Gic	Coop	Total	Gic	Coop	Total	Gic	Coop	
1- ADAMAOUA	1003	4	1	3	31	45...31	0	3	8..3	0	0	0	0	1041
2- CENTRE	29550	894	446	448	1297	1290	7	189	189	0	18	18	0	31948
3- EST	7192	81	56	25	251	251	0	42	42	0	2	2	0	7568
4- EXTREME-NORD	15939	103	31	72	304	304	0	36	36	0	2	2	0	16384
5- LITTORAL	11563	607	232	375	313	311	2	54	48	6	1	1	0	12538
6- NORD	8435	60	17	43	177	177	0	30	30	0	4	4	0	8706
7- NORD-OUEST	11669	691	445	246	240	197	43	25	21	4	3	3	0	12628
8- OUEST	12284	274	132	146	483	479	4	47	47	0	3	3	0	13091
9- SUD	7824	223	183	40	488	485	3	100	100	0	8	8	0	8643
10- SUD-OUEST	10122	491	310	18	130	122	8	14	13	1	1	1	0	10758
<b>TOTAL</b>	<b>115581</b>	<b>3428</b>	<b>1853</b>	<b>1575</b>	<b>3714</b>	<b>3647</b>	<b>67</b>	<b>540</b>	<b>529</b>	<b>11</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>0</b>	<b>123 305</b>

Source : sous - direction des organisations professionnelles agricoles

Ainsi le Cameroun compte 123 305 organisations enregistrées comme GIC, société coopérative ou organisations issues de la fédération de celles-ci. On y dénombre 1575 coopératives d'épargne et de crédit qui dans la plupart des cas ne sont pas des organisations de producteurs. Ce sont des structures d'épargne et de crédit<sup>12</sup> promues et tenues par des opérateurs privés et bénéficiant ainsi du statut de société coopérative. Ce qui ramènerait à environ **121 730 le nombre d'OP légalisées** au niveau des services Coop/GIC. Il faut bien sûr y soustraire aussi les GIC et Coopératives n'intervenant pas dans le domaine agricole. Leur effectif est certainement très minime mais difficile à évaluer. A cet effectif, il faut aussi ajouter les organisations de producteurs légalisées comme association et bien connues à savoir les plates-formes (3 au niveau national : PLANOPAC, CNOPCAM,

<sup>11</sup> Ces chiffres ont été obtenus à la sous- direction des organisations professionnelles agricoles au MINADER. Ils peuvent ne pas forcément refléter la réalité en décembre 2011 du fait que les données de certaines régions peuvent ne pas être les plus récentes.

<sup>12</sup> Encore appelées structures de microfinance, elles sont en général s et plus prospères dans les centres villes avec une clientèle très souvent constituée de commerçants et de fonctionnaires.

CNOPROCAM) et les démembrements<sup>13</sup> de la PLANOPAC<sup>14</sup> au niveau des régions (10 au total) et des départements (56 au total). Avec ces chiffres et les deux syndicats, on se situe à environ 121 000 OP. Notons que plus de 95 % du total des OP enregistrées ont un statut de GIC.

Par ailleurs, il est observé sur le terrain qu'un GIC regroupe en moyenne 10 membres même si certains en ont parfois plus de cinquante. Pour la majorité de ces GIC il s'agit de personnes se trouvant dans un espace géographique assez proche, généralement à l'échelle d'un village<sup>15</sup>.

Les statistiques disponibles (cf. tableau 1 ci-dessus) ne permettent pas de se faire une idée de l'effectif des OP par filière ni des services fournis par l'OP à ses membres. Les éléments fournis indiquent par exemple « cultures vivrières », « élevage », ou « commercialisation ». Les activités menées par les GIC en lien avec la production sont généralement les formations, les partages d'expériences, etc. L'achat d'intrants agricoles et la commercialisation des produits agropastoraux sont des objectifs initiaux pour la plupart de GIC mais, très souvent les activités dans ce sens ne suivent pas. Les champs communautaires ou exploitations communautaires ont connu beaucoup d'échecs, et il en existe en réalité très peu. Ces GIC sont une porte d'entrée pour tout projet/programme intervenant en milieu rural.

Le fichier disponible au niveau du service Coop/GIC consiste en un registre d'OP sans que l'on puisse avoir des éléments sur leur effectivité. On y retrouve des OP enregistrées depuis 1995 et dont on a aucun élément qui puisse renseigner si elles fonctionnent encore aujourd'hui. Aussi, les données disponibles au niveau du Registre Coop/GIC donnent peu de renseignements sur la nature réelle des activités des OP et sur leur fonctionnalité.

## **4.2. Quelques principales OP à vocation économique au Cameroun**

Comme nous l'avons déjà évoqué, il est difficile à l'heure actuelle de disposer d'un répertoire des OP existantes et fonctionnelles.

Pour avoir une idée des OP actuellement actives au Cameroun, nous avons utilisé une démarche de repérage par reconnaissance sociale. Il s'agit d'une hypothèse de travail postulant que si une OP est active, elle doit être connue et reconnue comme telle par son environnement social, en particulier les principaux acteurs de développement devraient être au courant de son existence. Ainsi, nous avons rencontré des personnes ressources et des programmes de développement agricole/rural à qui nous avons demandé les noms des principales OP qu'elles connaissent. Nous avons orienté leurs propositions en suggérant de fournir les noms d'OP d'une envergure significative : environ 50 membres au minimum. Nous avons complété cette liste par notre connaissance du contexte des OP au Cameroun et la littérature disponible.

---

<sup>13</sup> Au moment où nous terminions cette étude il nous a été rapporté des installations encours des membres des bureaux régionaux de la CNOPCAM.

<sup>14</sup> Il est en effet envisagé des plates-formes au niveau des arrondissements mais ceci semble ne pas être encore effectif.

<sup>15</sup> Le village ici au sens de l'autorité administrative mais, qui correspond à ce qui est couramment appelé quartier.

#### **4.2.1. Les faitières nationales**

---

Deux principales organisations entrent dans cette catégorie : La Concertation nationale des organisations paysannes du Cameroun (CNOP-CAM) et la plate-forme nationale des organisations professionnelles agrosylvopastorales du Cameroun (PLANOPAC).

#### **4.2.2. La Concertation nationale des organisations paysannes du Cameroun**

---

La CNOPCAM est la toute première des plates-formes d'OP créée au Cameroun le 20 décembre 2000 suite à un processus débuté en 1998. Son assemblée générale avait réuni environ 140 organisations paysannes. Les principales missions de la CNOP-CAM étaient alors de :

- représenter les organisations paysannes au Cameroun ;
- favoriser l'implication des organisations paysannes au Cameroun dans les politiques sectorielles de développement rural du Cameroun et de la sous-région Afrique centrale ;
- favoriser le dialogue et la négociation entre les organisations paysannes et les autres acteurs du développement ;
- faciliter le renforcement des capacités des organisations paysannes ;
- cautionner les organisations auprès des bailleurs de fonds et faciliter la mobilisation des financements internes ;
- se doter des structures de communication.

Selon la présidente<sup>16</sup> de la CNOPCAM, les principaux services offerts aux membres sont : la formation, les voyages d'échange, l'appui à l'élaboration de projets, le partage d'expériences, la réflexion sur des thématiques d'actualité pour une prise de position des organisations paysannes. Toutefois, elle souligne que les missions de la CNOP CAM ont fait l'objet de réorientation et les axes suivants constituent des priorités actuelles pour la CNOPCAM :

- le renforcement des capacités techniques et commerciales (normes agricoles internationales) ;
- le renforcement des capacités à élaborer des projets économiques viables ;
- la mise en relation des organisations paysannes avec des acteurs importants de l'environnement.

Il est difficile à ce jour de disposer d'une liste actualisée des membres effectifs de la CNOP-CAM. Nous n'avons pu accéder qu'à la liste de présence à l'AG de 2000.

---

<sup>16</sup> La présidente de la CNOP CAM est l'actuelle présidente de la plate-forme des organisations paysannes d'Afrique centrale (PROPAC) et en même temps présidente de la plate-forme des OP d'Afrique (Panafrican Farmers Organization, PAFO)**Contacts** : Présidente : Mme ATANGANA Elisabeth E mail : [cnop\\_cam2001@yahoo.fr](mailto:cnop_cam2001@yahoo.fr)

### **4.2.3. La plate-forme nationale des organisations professionnelles agrosylvopastorales (PLANOPAC)**

---

La PLANOPAC est la principale plate-forme promue par l'Etat camerounais à travers le projet PARI. Elle a vu le jour en octobre 2007, et regroupe à ce jour 4 000 OP (associations, GIC et unions de GIC, coopératives), avec un total d'environ 140 000 producteurs. Elle compte 10 plates-formes régionales d'OP pour les 10 régions du Cameroun et 56 plates-formes départementales. La PLANOPAC est la principale plate-forme reconnue par l'Etat et impliquée dans son rôle de représentant des OP dans la mouvance actuelle de cogestion du développement agricole avec les OP prônées par l'Etat.

Ses missions sont la représentation des OP et l'amélioration des conditions de vie des producteurs. Les principaux axes d'activité retenus par la PLANOPAC à son lancement étaient :

- l'institutionnalisation du dialogue OP – Etat ;
- le renforcement des capacités techniques, technologiques, managériales et institutionnelles des OP ;
- le financement durable de l'agriculture ;
- l'amélioration de la compétitivité des filières agropastorales ;
- la sécurité et l'intégration sociale des producteurs et des ruraux.

Mais dans la réalité, elle ne joue en ce moment que le rôle de représentation des OP dans la dynamique actuelle de cogestion promue par certains projets et programmes étatiques. Selon son secrétaire permanent, le défi actuel de la PLANOPAC est d'arriver à développer une dynamique organisationnelle de fourniture de services à ses membres. L'élaboration de son plan d'action est encore en cours.

Signalons que vers 2008, une troisième plate-forme était en construction, mais se trouvait confrontée à des difficultés de légalisation dans la mesure où l'Etat lui demandait de se joindre à la PLANOPAC qui venait d'être créée. Il s'agit du conseil national des organisations des petits producteurs du Cameroun (CNOPROCAM). Ses leaders reprochaient à la PLANOPAC d'être la plate-forme de l'Etat. Celui-ci aurait coopté des leaders qui lui sont proches/soumis sans que ceux-ci ne soient de vrais producteurs. Ils estimaient aussi que la CNOPCAM ne repose que sur sa présidente et n'a plus de légitimité pour représenter les OP camerounaises. Mais, au cours de cette mission, nous n'avons pas eu trace d'existence effective du CNOPROCAM. Certains leaders d'OP rencontrés, qui pourtant se réclamaient membres du CNOPROCAM en 2008, disent ne plus avoir des nouvelles depuis longtemps.

Il existe ainsi deux plates-formes d'OP au Cameroun. La CNOP CAM est la plus ancienne et est très souvent reprochée de ne réunir que quelques personnes autour de sa présidente du fait du retrait des OP l'ayant mise en place en 2000. C'est d'ailleurs cette question de sa légitimité comme représentation des OP camerounaises qui a justifié l'action de l'Etat à travers le projet PARI pour la mise en place d'une nouvelle plate-forme d'OP, la PLANOPAC. Malgré le fait que l'Etat n'a voulu reconnaître que la PLANOPAC, la CNOP –

CAM a toujours réclamé être représentante d'une partie des OP camerounaises. Par ailleurs on note au niveau des OP un positionnement très ambigu par rapport à ces deux plates-formes. La plupart des principales OP rencontrées semble appartenir aux deux plates-formes. En fonction du moment et de qui les rencontre, chacune d'elle choisira une des plates-formes comme celle à laquelle elle appartient. Un leader d'OP rencontré explique cette situation en ces termes : « *En fait c'est que nous sommes à la recherche de la plate-forme qui peut nous apporter quelque chose. Aujourd'hui on vous fait miroiter quelque chose de ce côté, vous y allez avec espoir. Mais très souvent vous n'obtenez rien, à part la participation aux séminaires et ateliers. Le lendemain c'est de l'autre côté qu'on vous laisse croire que les choses vont mieux. Quand vous y allez c'est la même chose.* »

#### 4.2.4. Les organisations de producteurs à « orientation filières »

##### Les OP d'envergure nationale

N°	Nom de l'OP	Envergure / Couverture	Secteur	Nombre de membres	Contact
1	Confédération Nationale des Producteurs du Coton du Cameroun	Ensemble de la zone cotonnière	Coton		
2	CONACFAC : Confédération Nationale des Coopératives et Fédérations Agricoles du Cameroun	8 régions	Cacao Café Créée en 2010 Jeune OP qui se met en place sur les « cendres » de la CONAPROCAM	50 000 producteurs à la base. Appui à la normalisation de la qualité pour vente groupée et export Achat d'intrants sur appel d'offre Prélèvement au kg de produit vendu Négociation de financement auprès des projets des ministères	Président : Mbialeu Jean Marie :
3	CONAPROCAM: Confédération nationale des producteurs de cacao du Cameroun	Deux régions : Centre et Littoral.	Cacao OP en difficulté, contentieux au tribunal pour mauvaise gestion	18 fédérations, plus de 500 GIC environ 14 500 producteurs de cacao	
4	CRPA : Centre régional d'appui à la professionnalisation agropastorale	3 régions : Adamaoua, Nord, Extrême-Nord.	Regroupe plusieurs OP dont plusieurs ont la vocation économique. Créée par le projet PARI.		
5	UCOPADCAM BNUM	3 régions : Ouest, Littoral Centre.	Maïs, haricot commun, pomme de terre, maraichages (tomates, poivron, etc.) café, cacao, poulets, porcs.	21 coopératives, 4000 membres.	
6	CROPSEC	2 régions : Extrême Nord et Nord.	Filières agropastorales (petits ruminants, porcs, volaille, niébé, arachides, riz, maïs.), un réseau de caisses d'épargne et de crédit autogérées, une cellule féminine, une caisse de santé, des banques de céréales	49 unions de 450 GIC 6 000 membres physiques (dont 59 % de femmes)	

## Les OP d'envergure régionale

Au niveau des régions, nous nous sommes appuyés sur des structures (programmes/projets) et personnes ressources pour identifier les principales OP existantes.

N°	Dénomination	Envergure/ Nombre de membre	Filière	Contact
<b>Région de l'ADAMAOUA</b>				
1	FADERA : Fédération des agriculteurs pour le développement rural de l'Adamaoua (FADERA)	Régionale, 20 GIC, plus de 1000 membres	Maïs, haricot, igname	Présidente : Mme ADAMA ABA Tel : 00 237 75 08 38 77 Email : <a href="mailto:opfadera@yahoo.fr">opfadera@yahoo.fr</a>
2	FERELAD : Fédération régionale des éleveurs de l'Adamaoua	3200 membres		Délégué de la fédération : BOBO BAKARI Tel : (00237) 96 92 56 44 Email : <a href="mailto:ugiceta@france.com">ugiceta@france.com</a>
3	Fédération des organisations laitières de l'Adamaoua (FEKOSSAM)	600 personnes	Vaches laitières (lait)	Délégué de la fédération : ARI LAOUANE Tel : 00 237 99 81 35 81 64 Ngaoundéré Email : <a href="mailto:fekossamvina@yahoo.fr">fekossamvina@yahoo.fr</a>
<b>Région du Centre</b>				
1	COOPHOC	1200 membres 150 tonnes de cacaco CA : 800 millions.		
2	FUPROCAM			
<b>Région de l'EST</b>				
1	Fédération des producteurs de tabac de l'Est			
<b>Région de l'Extrême-Nord</b>				
1	FORMDY : Fédération des organisations rurales de Mayo danay	57 Unions de GIC, 15 000 personnes	Riz, maraichage, élevage	Tel : 00 237 99 54 72 09 Yagoua
2	FEPROLOC : Fédération des producteurs de Logone et Chari			Tel : 00 237 74 12 47 20 Kousseri
3	FUGRIMA : Fédération des unions de GIC des riziculteurs de Maga	Travaille avec SEMRY		Délégué: Tel : 00 237 78 59 65 39
4	FUGRIYA : Fédération des unions de GIC des riziculteurs de Yagoua	Travaille avec SEMRY		
5	Federation FINDJEMOUN			
<b>Région du Littoral</b>				
1	UNAPAC		Ananas	
2	COOPHOOC	1200 membres, Cacao café		



		550 tonnes de cacao l'an avec un CA de 800 millions			
<b>Région du Nord</b>					
1	FINA Ndemri	3000 personnes	Riz		
2	La société coopérative des producteurs d'oignon du Nord (TIGNERE/ NORD)	800 personnes			Président : MOUSSA KOUE Tel : 00 237 77 14 51 79 Garoua
<b>Région du Nord-Ouest</b>					
1	NOWEFOR	1200 personnes	Maraichage, pomme de terre, maïs, gingembre		Tel: 00 237 33 36 32 76
2	NWCA :North West Coopératives Association		Café arabica cacao		
3	Bafut Confederation of Integrated Poultry and Agrforestry Organisations.	10 fédérations réunissant au total 45 unions de GIC	Bafut		
4	Rice farmer's Federation		Ndop		
5	Fédération des producteurs de pomme de terre de Mbui				
<b>Région de l'Ouest</b>					
1	Coopératives membres du BINUM		Maïs, maraichage, café, élevage		
2	UCCAO et ses 8 coopératives membres		Café cacao		
	Union de commercialisation de maïs				
	Union Agropastoral de Galim				
<b>Région du Sud</b>					
	Fédération des femmes rurales du Dja et Lobo (FFERUDJAL)	13 unions de GIC et 182 GIC ; 3800 (les femmes sont en grande majorité)	production du maïs, de la banane plantain, et du manioc, élevage du poulet et du porc, coopérative d'épargne et de crédit		
<b>Région du Sud Ouest</b>					
1	Fédération des femmes pêcheurs de Limbé				

### 4.3. Environnement réglementaire et fiscal des OP

#### 4.3.1. Les principaux statuts juridiques possibles pour les OP

---

La loi sur les coopératives et les GIC est celle qui a été conçue pour les organisations de producteurs à vocation agricole. Cependant, certaines organisations de producteurs se font légaliser comme association ou GIE. Les sociétés anonymes, celles à responsabilité limitée, les ONG et les syndicats sont aussi des voies possibles de légalisation pour les organisations de producteurs, mais très peu d'entre elles se font légaliser sous ces statuts.

##### a. Deux principaux statuts : Société coopérative et GIC

C'est la loi n°92/006 du 14/08/1992 qui prévoit ces deux principales formes juridiques pour les organisations de producteurs à vocation agropastorale. La légalisation des GIC et des coopératives s'effectue auprès du Service régional du registre des sociétés coopératives et des Groupes d'initiative commune (Registre régional Coop/GIC) logé au sein de la délégation régionale du ministère de l'agriculture et du développement rural la plus proche. Il en existe 10 dans le pays, ce qui facilite dans une certaine mesure l'accès pour les ruraux qui n'ont pas à aller uniquement à la capitale du pays.

**Un groupe d'initiative commune** peut être constitué par au moins cinq personnes ayant un intérêt commun et désirant conduire ensemble des activités socioéconomiques. Signalons que l'activité « épargne et crédit » ne peut être exercée que par les coopératives<sup>17</sup>. La loi prévoit le titre de Délégué pour le responsable de tout GIC créé. Elle laisse ainsi le soin aux membres de s'organiser comme ils veulent. Les formalités pour la constitution d'un GIC restent assez simples.

**Une coopérative** peut être constituée par au moins sept personnes physiques et/ou morales ayant la qualité de membres fondateurs. Ceux-ci constituent une entreprise privée dirigée de manière démocratique et à laquelle les membres sont liés par un contrat appelé statut. Les formalités pour la constitution d'une coopérative exigent un dossier un peu plus contraignant (compte bancaire, contrôle externe des comptes, personnel qualifié en comptabilité, etc.)

Plusieurs organisations de producteurs peuvent s'unir ou se fédérer pour constituer une union, une fédération ou une confédération de GIC ou de coopératives. Celles-ci sont légalisées toujours auprès du service régional COOP/GIC.

##### b. Le statut d'association : une flexibilité recherchée par certaines OP

Ce statut est régi par la loi n°90/053 du 19/12/1990, portant liberté d'association. Une association est légalisée auprès de l'autorité préfectorale du département<sup>18</sup> du ressort du siège social. Au moins deux personnes peuvent constituer une association. Le statut d'association a l'avantage d'offrir plus de flexibilité aux organisateurs de producteurs pour ce qui est de la définition de leur mode de structuration interne, du choix des organes

---

<sup>17</sup> Les coopératives d'épargne et de crédit doivent en plus obtenir une autorisation au niveau du ministère des Finances.

<sup>18</sup> Chaque région comprend plusieurs départements. Il existe 56 départements au total dans tout le Cameroun.

d'administration et de gestion, et du recrutement d'autres organisations comme membres. Le législateur n'a pas prévu d'organes/structures contraignantes comme le Conseil d'administration, les contrôleurs ou les auditeurs internes et externes comme c'est le cas pour les sociétés coopératives. Comparativement aux GIC, l'un des avantages du statut d'association est de pouvoir recruter des personnes morales comme membres ou encore de pouvoir créer au sein de l'association des structures autonome, avec des statuts particuliers et ayant une personnalité juridique. Le BINUM a ainsi eu en son sein des magasins d'intrants, des structures d'épargne et de crédit ayant chacun sa personnalité juridique et son organisation interne. Ce fut une des raisons l'ayant amené à exister pendant près de 10 ans sous le statut d'association et à hésiter à franchir le pas vers le statut coopératif qui s'avérait contraignant avec les exigences d'avoir un personnel qualifié (en comptabilité) et de disposer de certains organes d'administration et de contrôle.

L'une des principales contraintes de ce statut est que l'association n'a pas légalement l'autorisation de recevoir des dons ou des legs, même si dans la pratique, plusieurs d'entre elles en reçoivent sans en être inquiétées par les autorités<sup>19</sup>. Dans le cas général cependant, les structures d'encadrement étatiques ou privés exigent le statut de société coopérative ou de GIC pour les organisations paysannes notamment dans le cadre des dossiers de demande d'appuis. Pendant plusieurs années une OP comme l'Union Coopérative BINUM a ainsi été mise à écart dans la sélection des organisations paysannes à appuyer au niveau de plusieurs projets étatiques parce qu'elle avait le statut d'association, et donc, non reconnue comme OP. Les plates-formes d'organisations paysannes promues en 2007 par l'Etat ont adopté le statut d'association. Ainsi la plate-forme nationale, les plates-formes régionales, départementales et d'arrondissement ont le statut d'association. Le statut d'association semble avoir été le seul permettant de réunir plusieurs OP ayant des statuts juridiques différents : coopératives, GIC, unions de GIC, Union de sociétés coopératives, association, etc. Aussi, la flexibilité et la souplesse dans l'organisation et le fonctionnement qu'offre ce statut semblent appropriées pour permettre la mise en place d'une telle structure qui visiblement n'était pas envisagée dans le cadre de la loi de 1992 relative aux sociétés coopératives et GIC.

### **c. D'autres possibilités d'entités économiques : GIE, SARL, SA.**

La législation camerounaise offre d'autres statuts juridiques que peuvent prendre les organisations de producteurs à vocation économique et ce pour des activités essentiellement économiques. Il s'agit de statuts juridiques qui ne semblent pas avoir été prévus par le législateur pour les producteurs ruraux. L'accès à ces statuts est d'ailleurs assez coûteux à travers le paiement de frais de légalisation qui font intervenir très souvent les services payants de notaires, les tribunaux et les autorités fiscales. Les organisations de producteurs qui se font légaliser sous ces statuts sont en général des organisations non issues de la paysannerie ou du monde rural en tant que tel. Il s'agit très souvent d'exploitants agricoles ayant plutôt un profil d'entrepreneur avec un poids économique significatif.

---

<sup>19</sup> Pour recevoir des dons, une association doit être reconnue d'utilité publique. Cette reconnaissance est délivrée par le Premier ministre.

- Un groupe d'intérêt économique peut être créé par au moins deux personnes qui mettent ensemble leurs moyens en vue de développer ou de faciliter une activité économique. Très peu d'organisations de producteurs ruraux se légalisent sous ce statut. L'une des raisons est aussi que ce statut leur impose un enregistrement au service des impôts avec une obligation de déclarer les résultats et de payer des impôts, ce qui suppose au préalable une comptabilité bien tenue, ce qui n'est pas évident car les producteurs devront aussi à ce moment-là recourir aux services rémunérés d'un comptable. Le GIE paie également une patente en fonction de l'activité réalisée et du chiffre d'affaire. Les membres sont, de manière indéfinie, solidairement responsables des engagements du groupe. Par exemple, un créancier peut poursuivre l'un des membres pour la totalité de ses créances, jusqu'à ses biens personnels.
- Le statut de Société anonyme (SA) : selon l'article 385 de l'Acte uniforme OHADA, c'est une société dans laquelle les actionnaires ne sont responsables des dettes sociales qu'à concurrence de leurs apports et dont les droits des actionnaires sont représentés par des actions. Deux formes sont prévues, l'une avec appel public à l'épargne et qui requiert un capital minimum de 100 millions de francs CFA, l'autre sans appel public à l'épargne avec un capital minimum requis de 10 millions de francs CFA. On voit bien qu'avec ces exigences et l'obligation de payer les impôts et taxes, il est difficile pour les producteurs ruraux de se constituer en SA.
- Le statut de Société anonyme à responsabilité limitée (SARL) : Selon l'article 309 de l'Acte uniforme OHADA, une SARL est une société dans laquelle les associés ne sont responsables des dettes sociales qu'à concurrence de leurs apports et dont les droits sont représentés par des parts sociales. Le capital minimum requis est de 1 million de f cfa. Il est divisé en parts sociales dont la valeur nominale est d'au moins 5.000 f cfa.

Les GIE, SA et SARL sont des possibilités de statuts juridiques existantes mais non appropriées et difficile d'accès pour des organisations de producteurs agricoles ruraux.

#### **d. Des possibilités de légalisation comme ONG ou syndicat**

Des organisations de producteurs peuvent être légalisées comme entité à vocation sociale ou de défense des intérêts de leurs membres. Ceci peut en principe être le cas pour des organisations de producteurs dont les objectifs peuvent, très souvent, être à la fois d'ordre économique, social ou de défense d'intérêt. Dans ce cadre, au Cameroun, il est possible de se faire légaliser comme ONG ou syndicat.

- Les ONG sont régies au Cameroun par la loi n° 99/014 du 22 décembre 1999. Toutefois, signalons qu'avant cette date, plusieurs organisations se réclamant cette identité se sont légalisées sous la loi relative aux associations. Au sens de cette loi n°99/014, une ONG est une association déclarée ou une association étrangère autorisée conformément à la législation en vigueur et agréée par l'administration en vue de participer à l'exécution des missions d'intérêt général. Ce statut confère plusieurs avantages en particulier l'exonération fiscale et l'absence de droits d'enregistrement, le droit de recevoir des dons et legs, la possibilité d'obtenir une

rémunération de ses services. Par ailleurs, les principales contraintes sont : l'obligation d'informer l'autorité administrative des principaux changements survenus dans l'administration et les statuts de l'ONG ; la possibilité pour l'Etat de dissoudre une ONG. Dans la pratique peu d'organisation de producteurs sollicitent ce statut. Nous avons retrouvé plusieurs de ce type d'OP dans la zone de l'Est Cameroun où certaines OP ont ce statut afin de solliciter aussi des partenariats auprès des ONG internationales pour leur servir de relais dans leurs interventions.

- Un syndicat peut être constitué par au moins deux personnes. Il est régi par le code du travail en particulier la loi numéro 92/007 du 14 août 1992 et sa légalisation se fait au ministère du travail et de la prévoyance sociale. Le législateur camerounais a jusqu'ici prévu que ce soit les travailleurs qui puissent mettre en place des syndicats. De ce point de vue, il existe un réel problème pour les agriculteurs dont le statut de travailleur n'est régi par aucun texte<sup>20</sup>. Certains leaders paysans auraient des difficultés à obtenir une légalisation de leurs organisations comme syndicats au ministère du Travail<sup>21</sup>. Toutefois, il existerait deux syndicats de producteurs agricoles<sup>22</sup> mais nous n'en avons pu repérer qu'un seul : le syndicat des producteurs agricoles et paysans du Cameroun créé en 1969.

Nous avons ainsi présenté toutes les possibilités qui s'offrent à la légalisation d'une OP au Cameroun. Nous sommes bien évidemment conscients de ce que certaines possibilités de statut juridique ici présentées sont non appropriées aux OP rurales et ne sont même pas celles expressément prévus par l'Etat camerounais pour les organisations de producteurs agricoles. L'intérêt d'une telle approche est qu'elle a permis de se rendre compte de certaines limites des statuts prévus par l'Etat pour les OP agricoles (GIC et Société coopérative), de l'intérêt accordé par certaines OP pour certains statuts non prévus pour les OP agricoles (association), de l'ambiguïté de l'identité de certaines OP entre ONG de développement social et OP à vocation économique, du refus ou mieux de l'incapacité des OP agricoles essentiellement rurales à s'orienter vers des statuts se prêtant plus aux sociétés commerciales.

#### **4.3.2. Analyse de la réglementation**

---

Dans cette section nous présentons les considérations en termes de limites et de questions que soulève cette législation qui date déjà d'environ 10 ans.

Le législateur a prévu un certain nombre de normes organisationnelles et fonctionnelles pour chaque type de statut. On constate ainsi que la forme coopérative est très peu sollicitée par les organisations de producteurs très probablement en raison de l'obligation de tenir une

---

<sup>20</sup> Le processus d'élaboration en cours du PSAE (Programme sectoriel agriculture élevage) aurait d'ailleurs soulevé la nécessité pour le Cameroun de se doter d'une loi d'orientation agricole comme dans d'autres pays, cette loi permettrait de traiter entre autre de la question du statut des agriculteurs.

<sup>21</sup> Jean Georges Etele (Tel : 00 237 77 26 98 09), leader bien connu du mouvement paysan camerounais depuis le CFPC est actuellement initiateur d'un projet de mise en place d'un syndicat des paysans.

<sup>22</sup> Ce syndicat a son siège social à Bafoussam dans l'Ouest Cameroun (président : Sa majesté SOKOUDJOU, Tel : 00 237 77 97 92 91, Email : [synapcambafoussam@yahoo.fr](mailto:synapcambafoussam@yahoo.fr)). Mais ce syndicat est peu connu dans l'histoire du mouvement paysan camerounais.

comptabilité conforme au plan comptable au Cameroun, de les faire auditer par des personnes qualifiées, d'avoir un gérant qualifié, de disposer d'un conseil d'administration.

Il s'agit des exigences difficiles à remplir par des organisations de producteurs ayant un niveau de scolarisation généralement bas et connaissant une situation de précarité dans laquelle en général, l'activité agricole procure difficilement une rentabilité permettant de dégager des ressources pour supporter la prise en charge d'un gérant, l'audit des comptes, etc.

La législation ne prévoit aucun contrôle afin de s'assurer de l'effectivité des organisations légalisées. Ceci constitue d'ailleurs une question centrale dans la gestion actuelle des appuis offerts par les programmes étatiques et même non étatiques en direction des producteurs ruraux. Des OP légalisées mais fictives<sup>23</sup> seraient ainsi utilisées pour détourner des appuis prévus pour les agriculteurs. Une mesure prise par le ministère de l'agriculture en 2002 demandait aux OP légalisées de remettre des rapports d'activités au niveau de ses services départementaux en charge des GIC et coopératives. Selon la Sous-Direction en charge des OP, moins de 20 % des OP enregistrées ont remis ces rapports. Ainsi ce cadre réglementaire ne permet pas d'assainir le fichier des OP et de l'actualiser.

Le cadre réglementaire actuel ne fait pas allusion à l'implication des représentations du monde agricole dans la gestion de la procédure de légalisation et le suivi du fichier des OP. Ceci semble être une nécessité car, confier cette activité seulement aux mains des fonctionnaires risque de conduire à des situations d'abus où les OP sont en situation de demandeurs de faveurs, avec la menace d'être mal appréciées ou rayées du fichier des OP (c'est-à-dire considérée comme non effective) si elles n'acceptent de se plier aux volontés de fonctionnaires indéclicats. Il y a en tout cas nécessité d'impliquer les OP<sup>24</sup> au niveau de ce cadre réglementaire. Aussi, l'existence actuelle de plates-formes voudrait que leurs soient confié un certain nombre de responsabilités pour permettre aux OP de s'assumer.

Le recours par le ministère de l'Agriculture à la législation de 1990 sur les associations pour la légalisation des plates-formes d'OP indique aussi que la loi de 1990 n'avait pas pris en compte la création d'une forme de regroupements pour les OP à vocation économique. Signalons le fait pour le ministère de l'Agriculture et du développement rural de promouvoir une plate-forme d'organisations de producteurs pour une légalisation comme association au niveau du ministère de l'administration territoriale est un signe que le législateur en 1992, n'avait pas prévu une telle situation. Il en est de même des interprofessions au niveau des filières agropastorales. Aucun cadre réglementaire les régissant n'existe en ce moment. Un tel cadre devrait entre autre prévoir des dispositions pour protéger les producteurs, qui dans le contexte actuel semblent moins organisés que les autres acteurs et peu expérimentés en matière de négociation pour peser dans les interprofessions.

Le cadre réglementaire actuel ne dit rien quant au statut de producteur. On ne sait pas en ce moment qui doit être considéré comme producteur agricole. Cette situation fait en sorte que chacun s'en proclame. Des dispositions dans ce sens permettraient de n'avoir que les

---

<sup>23</sup> Il s'agit d'OP ne menant aucune activité.

<sup>24</sup> Les plates-formes d'OP et les fédérations d'OP mises en place par les projets/programmes à orientation filières pourraient être assez utiles de ce point de vue

producteurs dans les OP, c'est-à-dire des personnes vivant les réalités de la production et qui seraient motivées pour promouvoir leur secteur d'activité et le défendre.

Un service dénommé Observatoire national des OP a été créé au niveau des services centraux du Ministère de l'agriculture. Au stade actuel, le registre des OP qui y est tenu ne fournit pas d'éléments pour un bon suivi et une gestion de cette base de données. Il est difficile d'y avoir assez d'informations pertinentes et utiles. Il nous semble nécessaire de revoir la maquette de cette base de données. Aussi, la participation des plates-formes d'OP à la gestion de cet observatoire semble nécessaire.

Il existe des OP dans les secteurs de l'élevage, de la forêt, des pêches, etc. Or, la légalisation des GIC est gérée par le ministère de l'agriculture. Ceci soulève la question de l'implication de ces autres ministères<sup>25</sup> ou plutôt celle d'un cadre spécifique seulement aux OP à vocation agricole. Mais cette dernière option est peu évidente dans la mesure où il y a très souvent une imbrication des activités forestières, halieutiques et agropastorales.

Dans la procédure actuelle de légalisation d'une OP, aucun élément n'est fourni par elle sur son patrimoine, sa taille d'activité, les filières agropastorales concernés par ses activités. Il serait aussi souhaitable d'opérer une catégorisation des OP en fonction de l'importance et de la taille de leurs activités.

La loi de 1992 est celle utilisée par les coopératives d'épargne et de crédit. Il serait peut-être nécessaire de prévoir un autre cadre pour ces coopératives, à moins qu'elles ne soient promues par des organisations de producteurs.

Le cadre réglementaire devrait prévoir les relations entre les OP économiques et les autres formes de regroupement qui, quoique non exclusivement économique, sont d'un intérêt stratégique pour le développement de la production agricole et des OP. Il s'agit en particulier des syndicats de producteurs, de la chambre d'Agriculture, des Pêches, d'Élevage et des Forêts du Cameroun, les interprofessions, etc.

Au regard des questions de mauvaise gouvernance (mauvaise gestion, détournement, etc.) qui entraînent l'échec de beaucoup d'OP, il semble aussi nécessaire d'inclure dans le cadre réglementaire des dispositions en lien avec la promotion de la bonne gouvernance au sein des OP et l'obligation de les respecter.

L'une des conséquences de la loi de 1992 est à n'en point douter le foisonnement des OP, particulièrement les GIC. Le MINADER serait engagé ces jours-ci dans la promotion des coopératives pour limiter la pléthore des GIC, et réduire le nombre d'OP qui selon elles doivent s'orienter vers la société coopérative. Bien que compréhensible et défendable pour une administration qui souhaite avoir seulement quelques OP partenaires et donc facilement contrôlables, une telle orientation nous semble passer sous silence les problèmes actuels du monde rural en lien avec la dynamique actuelle de structuration. Le niveau des ruraux (capacités intellectuelles et financières, émergence de filières vivrières structurées en particulier) empêche ces derniers la mise en place des formes d'organisations de producteurs assez contraignantes du point de vue de l'organisation et de certaines

---

<sup>25</sup> Pour l'instant, il est demandé aux organisations non agricoles d'obtenir une autorisation de leur ministre technique pour être légalisées comme GIC ou coopérative.

exigences en matière de comptabilité et de contrôle. Une telle orientation pourra fortement limiter et donc réduire le nombre d'OP ainsi mises en place par les ruraux. Plusieurs d'entre eux vont finalement se retrouver plutôt comme de simples usagers dans des organisations mises en place par une certaine élite rurale ou urbaine. Signalons aussi qu'en reposant la stratégie de développement agricole sur des projets à orientation filières et en ne travaillant qu'avec des organisations de producteurs légalisées comme société coopérative, une telle orientation va restreindre fortement l'appui de l'Etat à une très grande minorité constituée d'une certaines catégories de « producteurs ». Une très grande majorité des ruraux va ainsi se voir exclue de l'appui de ces projets.

### **4.3.3. Fiscalité**

---

Les GIC et les coopératives sont exonérés d'impôts sur les sociétés mais ont l'obligation de déclarer leurs résultats. En effet, il s'agit en réalité d'entités juridiques prévues comme cadres pour les producteurs ruraux vivant des conditions précaires pour développer des activités économiques pouvant leur permettre de sortir de la pauvreté. Rappelons que c'est aussi une disposition prise dans un contexte de désengagement brusque de l'Etat où il était question d'offrir des conditions souples pouvant permettre aux ruraux de combler le vide ainsi laissé. Cependant si des actes de commerce sont effectués en vue de réaliser les bénéfices, alors le fisc oblige les GIC et les sociétés coopératives à payer les impôts. Dans la pratique, chaque GIC ou coopérative doit tenir deux comptabilités : une pour les membres et l'autre pour les usagers. Selon l'article 77 de la loi de 1992, « *Les sociétés coopératives, les groupes d'initiative commune, leurs unions, ne réalisant pas, du fait de leur nature, de profits commerciaux pour elles – mêmes sont exonérés de l'impôt sur les sociétés conformément aux dispositions du Code Général des Impôts, notamment en son article 3. Elles sont cependant soumises aux obligations déclaratives des résultats prévus par la loi* ». Les transactions avec les usagers sont soumises à l'impôt sur les sociétés.

Toutefois, soulignons que certains opérateurs économiques prennent le statut de GIC ou société coopérative comme parapluie fiscal, conduit certains agents du fisc à considérer que les GIC et sociétés coopératives sont des sociétés commerciales comme les autres. Du coup, il y a souvent un abus dans le calcul des impôts à payer par certaines OP promues par les ruraux. Mais en réalité, des éléments permettant de faire un filtrage au moment de l'accès à ce statut pour ne retenir que de véritables organisations de producteurs, permettraient à ces OP de défendre leurs droits et leurs privilèges auprès de l'administration fiscale.

Par ailleurs, la loi sur les coopératives et les GIC de 1992 ne se prononce pas sur les différents types d'impôts, taxes et patentes. Il y a un flou qui laisse des portes ouvertes à l'interprétation de l'agent du fisc.



#### 4.3.4. Perspectives induites par l'Acte uniforme OHADA

---

##### a. Problématique générale

L'Acte uniforme OHADA relatif au droit des sociétés coopératives fixe un nouveau cadre juridique pour les pays concernés. Le Cameroun en fait partie. Les pays ont jusqu'au 15 mai 2013 pour s'arrimer à cet Acte. Les entretiens réalisés dans le cadre de cette mission ont permis de constater que très peu d'acteurs en particulier les OP rencontrées en sont au courant et encore moins mesurent les implications et les enjeux.

Au niveau de la Sous-Direction du MINADER en charge des OPA, il nous a été signalé une réflexion interne pour la vulgarisation de cet Acte. Un avant-projet d'exécution pour la vulgarisation de cette loi serait soumis par cette sous-direction à sa hiérarchie afin de sensibiliser le public. A ce sujet, soulignons-le, il ne nous semble pas que le cadre fixé par l'Acte uniforme OHADA puisse être opérationnel en l'état au niveau des Etats. Il peut être utile et même très important de sensibiliser le public sur les dispositions de cet Acte mais le nouveau cadre réglementaire au plan national pour les sociétés coopératives doit être défini avec les dispositions pratiques en terme de conduites pour les sociétés coopératives : disposition de création, de fonctionnement, de gestion, etc. Il y a donc nécessité qu'une réflexion soit faite pour revoir et actualiser la législation camerounaise en matière coopérative. Cette réflexion devrait être aussi l'occasion d'un bilan critique de la législation de 1992 et de la prise en compte des nouvelles réalités du contexte socioéconomique, politique et culturel.

A la lecture de l'Acte uniforme OHADA relatif au droit des sociétés coopératives, des questions se posent et il y a des aspects à prendre en considération au niveau national et à clarifier :

Au sens de l'article 5 de l'Acte, les sociétés coopératives exercent leurs activités dans tous les secteurs de la vie humaine. Il peut être nécessaire dans le cadre de la mise en conformité au plan national, de définir un cadre juridique pour les sociétés coopératives du secteur agricole qui tiennent compte de la situation de précarité des producteurs ruraux et prévoit des mesures pour favoriser le développement de telles structures comme instruments promus par l'Etat afin d'aider à leur épanouissement économique.

Il serait souhaitable d'opérer une catégorisation des OP en fonction de la proportion de leur volume d'activité avec les usagers. Ceci permettrait de mieux repérer celles vraiment promues par un groupe de producteurs pour leurs besoins de celles promues par des opérateurs économiques. Ainsi, il pourrait être facile d'apporter des facilités (exonérations par exemple) spécifiques à celles promues par les producteurs ruraux et soumettre les autres aux dispositions fiscales plus appropriées pour les sociétés commerciales.

L'Acte uniforme OHADA concerne toutes les sociétés coopératives. Une question est de savoir si les sociétés coopératives relevant du secteur agricole seront légalisées à travers le ministère de l'Agriculture ou bien uniquement à travers le ministère en charge de l'administration territoriale comme prévu par l'Acte uniforme. N'y aura-t-il pas nécessité de dispositions ou de législation spécifique pour les sociétés coopératives agricoles eu égard

au rôle souhaité pour celles – ci par l'Etat dans le cadre de sa stratégie de développement agricole et rural ?

L'article 18 de l'Acte uniforme précise les éléments et aspects obligatoires à clarifier dans les statuts de chaque société coopérative sans en fixer des normes pour ceux-ci. Or, dans la législation nationale actuelle, certains de ces éléments et aspects sont cadrés par des normes (qualitatives ou quantitatives). Ce cadrage est d'ailleurs l'une des raisons pour lesquelles les producteurs ruraux préfèrent moins le statut de coopérative que celui de GIC qui laisse une grande flexibilité et marge de manœuvre aux membres pour définir leurs normes organisationnelles et fonctionnelles.

Quel est le devenir des GIC qui constituent la très grande majorité des OP économiques du secteur agricole au Cameroun ? Comment en faire des entités couvertes par l'Acte uniforme OHADA. De ce point de vue, l'Etat camerounais devra faire des choix.

Deux sociétés coopératives ne peuvent pas avoir le même nom, cela veut dire qu'il y a un travail de centralisation de données et de vérification avant approbation par le Registre des coopératives.

L'Acte uniforme institue le Registre des Sociétés Coopératives qui est en charge de l'immatriculation des sociétés coopératives et de leurs faïtières. Au sens de l'article 70 de l'Acte uniforme, « *Dans chaque Etat partie, l'autorité administrative chargée de la tenue du Registre des sociétés coopératives est l'organe déconcentré ou décentralisé de l'autorité nationale chargée de l'administration du territoire ou l'autorité compétente, auquel est immédiatement rattaché le siège de la société coopérative* ». A ce jour ce registre est tenu au niveau du ministère de l'Agriculture et du développement rural. Ceci appelle à une mise en cohérence du cadre réglementaire camerounais.

L'Acte uniforme oblige les sociétés coopératives à établir des états financiers conformément aux dispositions de l'Acte uniforme relatif au droit des sociétés coopératives et de l'Acte uniforme portant organisation et harmonisation des comptabilités des entreprises. Il y aura très probablement une nécessité de recours à une expertise rémunérée pour les sociétés coopératives ne disposant pas du personnel qualifié. Pour les sociétés coopératives promues par les ruraux, il y'a nécessité de dispositions pour faciliter l'accès à ces services.

L'Acte uniforme prévoit des sociétés coopératives à gestion simplifiée dirigées par un comité de gestion et dont la gérance est organisée par les statuts. La société coopérative simplifiée est constituée par un minimum de cinq personnes physiques ou morales. La société coopérative avec conseil d'administration est constituée de quinze personnes physiques ou morales au moins. La société coopérative simplifiée peut être transformée en société coopérative avec conseil d'administration. Or, très souvent les GIC sont constitués d'environ 10 personnes. Les GIC semblent être des formes de coopération plus proches des sociétés coopératives simplifiées.

L'Acte uniforme prévoit des dispositions susceptibles de promouvoir la bonne gouvernance au niveau des sociétés coopératives avec Conseil d'administration en particulier au niveau de l'article 313 avec l'interdiction aux employés et aux administrateurs ainsi qu'à leurs conjoints, ascendants ou descendants et aux autres personnes interposées, de contracter sous quelque forme que ce soit , des emprunts auprès de la société coopérative. Il serait

souhaitable d'effectuer une analyse critique de la problématique de gouvernance en particulier les problèmes de détournement et de corruption qui minent les OP actuellement au Cameroun. Ceci permettrait de prévoir au plan réglementaire des dispositions allant dans le sens de promouvoir davantage la bonne gouvernance et de mettre de côté les OP connaissant de sérieuses difficultés en matière de gouvernance.

#### **b. Analyse d'ensemble de la capacité des OP à s'adapter au nouveau cadre juridique**

Il apparaît ainsi évident que les OP camerounaises auront des difficultés énormes au regard de leurs capacités à s'arrimer au nouveau cadre qui va être défini au plan national. Il faudra décider si toutes les OP devront désormais être couvertes par l'Acte uniforme, auquel cas ceci poserait la question de la capacité des OP rurales à se conformer aux exigences prévues. En tout cas l'option retenue dira si l'Etat envisage que les ruraux dans leur majorité soient en OP reconnues légalement ou non. Ceci aura aussi des implications du point de vue de l'accès des ruraux aux appuis des projets et programmes de développement qui ne travaillent qu'avec des producteurs en organisations légalisées. Le risque de voir la très grande majorité des ruraux exclue de l'action ou mieux de l'appui de l'Etat est très grand. Signalons déjà que les procédures d'accès aux appuis des projets et programmes (dossiers de demande d'appui) sont peu accessibles à la majorité des nombreuses OP rurales (GIC) qui ne disposent pas de capacités intellectuelles pour fournir les documents demandés ni des moyens financiers nécessaires qu'exige toute la procédure. On voit d'ailleurs que ce sont des OP légalisées par une certaine catégorie de promoteurs (fonctionnaires en service ou à la retraite, une certaine élite intellectuelle, une minorité de ruraux un peu éclairés) qui arrivent accéder aux aides ainsi offerts.

Il y a ainsi nécessité d'une réflexion adéquate pour un arrimage à l'Acte uniforme OHADA qui soit adapté aux réalités des organisations de producteurs du monde rural camerounais. Cet arrimage ne devrait pas passer sous silence l'éventualité d'offrir plusieurs possibilités juridiques en fonction des différentes catégories de producteurs agricoles (petits agriculteurs, entrepreneurs, grands exploitants.).

Quel que soit le schéma retenu pour l'arrimage à l'Acte uniforme OHADA, il y a nécessité de tout un accompagnement des producteurs ruraux. Il s'agit tout d'abord de la sensibilisation sur l'Acte uniforme OHADA et la mobilisation des contributions de toutes les composantes sociales pour une révision du cadre réglementaire national relatif aux OP et aux sociétés coopératives. Ensuite il sera nécessaire d'accompagner les producteurs dans le processus de légalisation (connaissance de la procédure, formation à la gestion et l'organisation suivant le nouveau cadre réglementaire, production de la documentation nécessaire, suivi du processus de légalisation jusqu'à l'obtention des attestations de légalisation, etc.)

#### **4.4. Les OP à vocation économique et la fourniture des services à leurs membres**

Dans la situation actuelle au Cameroun, il est très difficile de voir des organisations de producteurs à vocation uniquement économique. Très souvent, la plupart d'OP remplissent un faisceau de missions qui couvre l'économique, le social, le culturel et même le politique.

Par ailleurs, comme le note plusieurs des personnes rencontrées lors de cette mission, certaines OP se sont constituées très souvent sous l'action des discours mobilisateurs et /ou dans l'espoir de recevoir des dons, avant de se rendre compte qu'elles devraient asseoir leur dynamique sur des offres de services à leurs membres.

Les OP au Cameroun connaissent un réel problème de viabilité. La situation est similaire en zone anglophone et en zone francophone, bien que nous ayons relevé que les dynamiques coopératives connaissaient à l'époque une faible intervention de l'Etat dans le Cameroun anglophone. Les nouvelles OP issues de la mouvance de la législation de 1992 ne semblent pas présenter de différence de dynamique qu'on soit dans la partie francophone ou anglophone du Cameroun. Le type de statut juridique ne semble pas influencer la viabilité des OP mais nous pensons plutôt que la taille de l'OP c'est-à-dire son effectif joue sur la réussite de certaines activités. Les OP ayant un effectif de membre important, c'est-à-dire les fédérations de GIC et les coopératives se prêtent mieux à certaines activités de commercialisation des produits et d'approvisionnement en intrants agricoles. C'est le cas sur les produits tels que le cacao et le café.

Dans cette section nous allons d'abord présenter les contraintes d'ordre général qui affectent la fourniture des différents types de services fournis par les OP et plus globalement, la viabilité et l'efficacité de celles-ci. Nous allons ensuite présenter les différents types de services actuellement offerts par les OP au Cameroun. Pour chacun de ces services, nous allons relever les contraintes d'ordre interne et externe rencontrées par les OP.

#### **4.4.1. Les services fournis par les OP à leurs membres**

---

Pour ce qui est des services fournis par les OP à leurs membres, on peut déjà dissocier dans le contexte camerounais, les intentions affichées en termes de projet de services et d'activités à rendre aux membres et les services que les OP parviennent effectivement à rendre. Les services affichés sont d'une certaine manière ceux qui devraient logiquement être des réponses appropriées à ce que les membres ont en commun comme difficultés/préoccupations. Mais c'est souvent loin d'être le cas. Notons d'ailleurs qu'à ce sujet, on va voir dans les textes de base et dans les documents de la très grande majorité d'OP plutôt des formulations en terme d'objectifs. Une déclinaison de ceux-ci en activités concrètes découlant de stratégies bien définies est en générale absente. L'existence de ces objectifs au niveau des documents des OP découle de l'exigence de les mentionner dans les textes pour la légalisation. On constatera que dans bien de cas ces objectifs sont similaires et correspondent parfois à un « copier-coller » d'objectifs généraux d'une OP que d'objectifs précis d'une OP particulière découlant d'une volonté commune des membres et issus d'une analyse conséquente de leurs problèmes spécifiques à résoudre. La formulation très classique de ces objectifs est faite de la manière suivante « défendre les intérêts des membres, améliorer la production des membres, lutter contre la pauvreté, améliorer les conditions de vie des membres, améliorer les conditions de vie de membres, organiser la commercialisation des produits des membres, etc. ». Il y a d'ailleurs là des formulations qui nous semblent plus relever d'un refrain du discours ambiant autour de la « lutte contre la

pauvreté ». A dire vrai, il y a déjà au niveau de la très grande majorité d'OP existantes un déficit de définition claire d'un projet de services réalisable et correspondant à la situation de l'OP.

Globalement, les OP ont peu de services effectivement rendus à leurs membres. La très grande majorité d'OP a plus été mise en place suite à des stratégies de recherche d'appui (dons et autres formes d'appui) et en sont restées des « coquilles vides ». Certaines OP ont tenté des initiatives de fourniture de services à leurs membres et ont dû arrêter à la suite des difficultés et des échecs rencontrés.

Toutefois il existe quelques organisations de producteurs ayant des expériences à succès ou porteuses de leçons, en cours ou passées dans la fourniture de services à leurs membres.

#### **4.4.2. Difficultés des OP dans la fourniture des services à leurs membres**

---

Dans cette section nous abordons les contraintes externes et les contraintes d'ordre interne aux OP dans la fourniture des services à leurs membres. Dans un premier temps nous abordons les contraintes d'ordre général. Ensuite, pour chaque type de service, nous évoquons celles qui lui sont plus spécifiques.

##### **a. Contraintes d'ordre général**

Certaines OP ont été mises en place sans une réflexion sur les services à rendre à leurs membres. Il devient par la suite très difficile de développer avec la majorité d'entre elles des dispositifs de services aux membres. Plusieurs n'ont pas de missions clairement définies ni d'activités sur lesquelles s'adosse la dynamique du groupe.

Les OP promues par les ruraux connaissent une précarité qui les empêche de disposer des ressources pour développer des services aux membres. Il s'en suit donc que certaines d'entre elles ne parlent que de service en termes de projets à réaliser en cas de financements extérieurs. Notons à ce sujet que même des OP ayant même des expériences de réussites (BINUM, NOWEFOR, CROPSEC, etc.) ont une réelle difficulté à mobiliser les ressources internes. Le taux de renouvellement des cotisations annuelles des membres se situe très souvent en deçà de 10 et 30 %.

Certaines OP ne disposent pas non plus de ressources humaines compétentes pour développer des programmes et rechercher des financements afin d'offrir des services aux membres. Des OP comme UNAPAC, NOWEFOR, BINUM sont des OP qui fonctionnent bien, disposent d'un personnel qualifié (ingénieur, diplômé en gestion, etc.) qui aident à une gestion efficace de l'OP. Ce personnel aide à monter des projets pour rechercher des financements, contribue à une bonne mise en œuvre des activités ainsi qu'à la production de rapport d'activités et financiers adéquats. Ils sont aussi en général partiellement pris en charge par des subventions externes.

Dans le secteur semencier, les OP sont limitées par la non disponibilité de semences de base due en partie à la faiblesse des structures de recherches (et autres opérateurs privés

du secteur) qui n'arrivent pas à fournir des semences de base en quantité et qualité voulues et au rythme souhaité. Le Programme National de Développement de la Pomme de Terre mis actuellement en place par le MINADER a connu de ce fait un retard important dans son démarrage effectif en raison de l'absence de structures à même de fournir des semences à multiplier. Entre Février– Avril 2012, il vient d'être décrié au Cameroun, un déficit important en semences (pour une très grande majorité de culture vivrière) pour les producteurs agricoles, ceci en plein début de campagne agricole.

La fourniture des services aux membres par les OP dépend aussi de la volonté des membres à rentrer dans des schémas de demande de fonds, d'utilisation et ensuite de remboursement. On constate pourtant une réelle difficulté des producteurs à se remettre de la culture de « l'argent de l'Etat » qui ne doit pas être remboursé. Plusieurs activités économiques initiées au sein des OP échouent en raison de cette incapacité pour l'OP à récupérer les ressources octroyées à crédit aux membres.

Les OP sont aussi peu organisées par rapport aux autres acteurs des filières agropastorales. Il leur est ainsi difficile négocier avec d'autres autres acteurs qui très souvent sont mieux organisés. Une étude que nous venons de mener à ce sujet montre d'ailleurs qu'alors que les organismes d'appui envisagent la mise en place d'une interprofession dans une filière comme celle du maïs, les organisations de producteurs de maïs existantes sont très atomisées, sans une dynamique de fédération au niveau des régions encore moins au niveau national. Il y a de forte chance que les producteurs ne soient suffisamment préparés pour peser dans les négociations avec les autres acteurs de cette filière.

Les OP connaissent un épineux problème de gouvernance. L'arrêt actuel des activités de la CONAPROCAM, principale organisation faîtière de la filière cacao serait dû à des problèmes de gouvernance. Il s'agit très souvent de mauvaise gestion, de détournement, de manque de transparence, de confiscation du leadership ou de la gestion par quelques leaders, de la culture de ne pas rendre compte, de l'instrumentalisation de l'OP par certains pour des fins de positionnement personnel. Mais aussi, dans certains cas, les financements extérieurs n'évoluent pas à des rythmes maîtrisables par les OP. Ces dernières sont ainsi inondées par des volumes importants de ressources financières sans pourtant disposer des capacités de bonne gestion.

Les OP sont aussi fragilisées par la multitude d'interventions de projets étatiques et non étatiques sans coordination. Les projets n'appuient pas les OP existantes, ne les renforcent pas mais viennent créer de nouvelles OP.

Il en résulte une fragilisation des OP qui ne peuvent pas ainsi bénéficier d'un appui dans la durée et se renforcer. La dynamique d'ensemble des OP au niveau des fédérations et autres plates-formes s'en trouve aussi fragmentée.

Aussi, certains services sont développés au sein des OP, alors que les conditions de leur viabilité et pérennité ne sont pas réunies. Dans certains cas on devrait plutôt faire appel à une mise en relation de l'OP avec des fournisseurs de services compétents au lieu de chercher à développer absolument ces services au sein de l'OP. Les conditions de viabilité technique, financière, institutionnelle ne sont pas toujours bien étudiées avant l'initiation de

certaines activités au sein des OP. Il y a des cas où il serait plus avantageux de renforcer des opérateurs de transformation de produits agricoles et veiller plutôt à des rapports équitables avec les OP. Mais sans études préalables, des unités de transformation sont plutôt mises en place au sein de l'OP. Il en est de même de certaines activités de commercialisation. On n'étudie pas très bien jusqu'où l'OP peut intervenir et négociant plutôt avec les acteurs du marché (commerçant par exemple), elle est amenée à intervenir sur des secteurs où elle n'est pas préparée/outillée. Autour des années 2003, la Fédération des producteurs du bassin du Noun (FEBANOUN) dans l'Ouest Cameroun a ainsi stocké des quantités énormes de maïs des agriculteurs de la région dans le but de commercialiser. N'ayant pas bien défini jusqu'à quel point elle devait intervenir dans cette commercialisation, elle a été surprise que tandis qu'elle espérait toujours une hausse continue des prix, ceux-ci ont drastiquement baissé, et dans le même temps, le maïs stocké était attaqué par du charançon dans un magasin que l'on n'avait pas pris le soin de bien entretenir.

Les OP évoluent aussi dans un environnement à risque élevé pour certaines activités. Pourtant, il n'existe pas d'assurance agricole. Dans le village Fokoué près de Dschang, une OP a vu son stock de semences de pomme de terre (20 tonnes, ce qui équivaut à près de 10 millions de F CFA) s'envoler dans un incendie, sans qu'elle ne soit ensuite en mesure de recourir à une structure pouvant l'aider à se remettre en activité. Aussi, une autre OP de la même filière a vu son stock de semence déclaré hors normes et donc non commercialisable à la suite des visites d'inspection. Cette production n'a été commercialisée et l'OP s'est retrouvée sans moyen pour renouveler ses activités.

#### **b. Contraintes spécifiques à l'approvisionnement en intrants agricoles**

Les activités d'approvisionnement en intrants agricoles menées par les OP font face à plusieurs difficultés :

- Le prix élevé et sans cesse en augmentation de certains intrants en particulier pour les engrais. Ceci fait que les membres ont de la peine à mobiliser des ressources pour acquérir les intrants et il s'ensuit des problèmes de viabilité de cette activité. On a ainsi vu en 2008 le prix du sac de l'urée (50 kg) passé de 9 000 F CFA à 18 000 F CFA. La majorité de producteurs de maïs, consommateurs de cet engrais ont vu leurs productions baisser drastiquement, faute de pouvoir acquérir cette urée pour assurer une fertilisation convenable.
- L'insuffisance des structures de stockage des intrants une fois acquis. Il s'agit d'un manque de magasins de stockage que pourraient utiliser les OP pour gérer les stocks acquis.
- La faible capacité financière pour effectuer des achats et ensuite revendre aux OP et individus membres. Les OP disposent de ressources insuffisantes pour acquérir des quantités considérables d'intrants que les membres pourraient par la suite venir acheter quotidiennement. En 2005, le magasin BINUM dans la coopérative de Bameka effectuer des déplacements d'achat d'intrants pour son magasin de vente local presque tous les jours faute de moyen pour acquérir un stock important. Les charges deviennent de ce fait importantes et les prix aux paysans ne peuvent donc être les plus bas. Les IMF

existantes ont des taux d'intérêt assez élevés et des conditions peu accessibles pour que les OP puissent accéder au crédit pour développer ces activités.

- Les coûts de transport sont élevés pour la distribution des intrants aux individus au niveau des villages et c'est d'ailleurs souvent plus difficile en saison des pluies en raison du mauvais état des routes, or c'est à ce moment-là que les producteurs en ont besoin.
- Certaines zones sont aussi très peu accessibles et il s'ensuit donc des difficultés énormes d'y acheminer des intrants.

### **c. Contraintes spécifiques à la Commercialisation des produits des membres**

Les activités de commercialisation menées par les OP font face à plusieurs difficultés :

- le coût de transport élevé dû au mauvais état des pistes ;
- l'insuffisance de la logistique en termes de moyen de transport (camion) et d'infrastructure de stockage (magasin) ;
- le manque de ressources financières pour faire des avances de fonds aux membres des OP afin qu'ils consentent à s'engager dans des activités de commercialisation au lieu de brader leurs productions tout de suite dans le but d'avoir de l'argent pour faire face à certaines dépenses quotidiennes ;
- l'insuffisance de moyens de conditionnement en particulier les sacs appropriés ;
- l'insuffisance de ressources financières pour couvrir certaines charges de gestion des opérations de commercialisation ;
- l'insuffisance de la production en quantité et qualité suffisante pour garantir des quantités importantes et de manière régulière aux acheteurs.
- la faible capacité à pouvoir assurer une qualité conforme aux exigences de certains marchés.

Signalons ici que l'une des difficultés que NOWEFOR a eue dans la vente régulière de la tomate au magasin Leader Price a été son incapacité à assurer de manière continue des quantités régulières respectant les exigences de qualité (contrôle des résidus de pesticide). Ceci a conduit à l'arrêt du contrat de livraison. Les membres ne parvenaient pas à respecter les délais de paiement faute de moyens pour faire face aux dépenses quotidiennes, alors que le produit devait être livré, contrôlé sur le plan de la qualité avant paiement. Après recherche et négociation sur le marché de Yaoundé, le BINUM a eu des difficultés à pouvoir assurer la fourniture toute les semaines du poulet de chair faute d'une production conséquente et suffisamment planifiée dans le temps.

### **d. Financement**

Sur le plan du financement, les principales difficultés auxquelles les OP font face sont les suivantes :

- l'absence de structure de financement accessible aux producteurs et aux OP ;



- la faible capacité de mobilisation des ressources au sein des OP. On voit ainsi des OP pour qui des infrastructures ont été construites mais elles manquent des ressources pour les mettre en valeur (cas des bâtiments d'élevage non utilisés) ;
- des taux d'intérêt élevés auprès des banques classiques et donc peu accessibles aux OP ;
- des difficultés pour les OP d'offrir les garanties exigées par les banques classiques ;
- de faibles capacités de mobilisation interne des fonds par les membres, ce qui ne leur permet pas très souvent de réunir les ressources exigées à titre d'apports de l'OP dans les démarches de négociation de financements ;
- de faibles capacités de gestion de fonds par les OP.

Dans la dynamique actuelle de financements offerts par les programmes étatiques, on note une réelle difficulté de la part des OP à accéder à ces financements. Il s'agit en particulier de la difficulté de monter les projets ou mieux de constituer les dossiers exigés. Ces dossiers font intervenir la production de documents qui requiert en général une expertise que doit payer l'OP. Très peu d'OP parviennent finalement à y accéder. Le programme ACEFA relève à cet effet que sur 168 OPA, il n'y en a que 30 qui ont reçu des financements. Il y a non seulement les difficultés de la part des conseillers des OP à monter des projets mais aussi souvent, certaines OPA n'ont pas de dynamique réelle pour soutenir la demande. Il devient difficile de faire émerger des projets fédérateurs.

#### **e. Appui technique**

Les OP connaissent des difficultés dans la mise en place de dispositif d'appui technique.

- L'une des premières difficultés concerne la prise en charge des animateurs ou autres personnes de l'OP qui sont mobilisés pour des formations ou des activités de suivi sur le terrain. Les membres consentent très difficilement à contribuer à leur prise en charge (frais de déplacement, indemnité d'encouragement, etc.). On constate que lorsque les opérations de commercialisation sont menées avec succès, l'OP peut effectuer des prélèvements pour ces prises en charge. Mais en l'absence de telles possibilités, les membres se montrent très réticents à toute contribution financière.
- L'autre difficulté porte sur les compétences et le niveau d'instruction des producteurs dans certaines zones / OP qui sont relativement faibles pour des activités d'appui technique.
- Le faible effectif de structures d'encadrement technique est aussi une réelle difficulté. Le principal programme national de vulgarisation agricole (PNVRA) existe mais est presque en veille depuis l'arrêt du financement de la Banque mondiale. Les autres programmes effectuant un appui technique ne travaillent qu'avec leurs OP partenaires. En général, seulement quelques OP bénéficient vraiment du suivi technique de ces programmes. Les services traditionnels des ministères de l'Agriculture et de l'Élevage ne sont pas très actifs dans une dynamique d'appui technique aux producteurs. Ce travail est vu par eux comme relevant de projets et programmes étatiques.

Le BINUM dispose d'un important effectif d'animateurs. Mais ceux-ci ne sont vraiment actifs qu'avec la mise en place de vente groupée de produits permettant de faire des prélèvements pour les indemniser. Lorsque le BINUM a réalisé des ventes groupées de maïs au PAM et au HCR, les prélèvements effectués sur les recettes de vente ont permis d'offrir des primes de motivation aux animateurs et ceux-ci étaient alors très actifs. Les fédérations de GIC commercialisant le cacao dans la zone de Nkondjock ont ainsi un réseau impressionnant d'animateurs toujours très actifs depuis plusieurs années, grâce aux indemnités de motivation issus des prélèvements au kg sur les recettes de vente.

Relevons aussi que la multitude de projets et programmes mis en place par le MINADER et le MINEPIA ne dispose pas dans leur dispositif d'intervention d'un personnel de terrain pour assurer convenablement un appui technique aux producteurs. Il en résulte un contact limité à quelques organisations de producteurs. Les agents de vulgarisation de zone, pourtant très répandus sur tout le territoire national à la suite de la mise en œuvre de l'important programme de vulgarisation PNVRA, sont toujours présents mais très peu actifs faute de moyens financiers suite à l'arrêt du financement de la Banque mondiale.

#### **f. Approvisionnement en intrants de production**

Plusieurs OP organisent l'approvisionnement des intrants à leurs membres selon plusieurs schémas.

##### Approvisionnements ponctuels :

Dans certains cas les OP organisent des approvisionnements ponctuels sur la base de besoins recensés et des fonds mobilisés ou disponibles auprès de leurs membres. Ces fonds sont issus soit des ressources financières mobilisées par les membres directement à travers des contributions financières correspondant à la valeur monétaire des produits sollicités. Ils peuvent être aussi issus des subventions de l'Etat ou de partenaires privés. Aussi, ces fonds peuvent provenir de prélèvements effectués par l'OP sur les recettes de ventes des produits des membres en cas de commercialisation organisée et gérée par l'OP.

Dans ce mode d'approvisionnement, l'une des difficultés est que très souvent il est assez difficile de faire une estimation réelle des besoins en intrants des membres. Ceci requiert très souvent que certains membres (animateurs locaux, animateurs endogènes, etc.) s'occupent de ce travail de recensement. Une fois le recensement fait, la difficulté est aussi de parvenir à obtenir la contribution de chaque membre pour la valeur des besoins en intrants exprimés. Il arrive très souvent qu'en début de campagne agricole ou au moment où le besoin en intrants est ressenti, les producteurs ruraux connaissent des difficultés de trésorerie, ne disposant pas de ressources financières pour acquérir les intrants nécessaires. Le BINUM et le NOWEFOR ont connu ces difficultés en particulier pour les cultures vivrières. Les ventes groupées étant difficiles à réaliser sur ces produits, ces OP ne pouvaient procéder à un prélèvement pour constituer un fonds qui servira d'apport pour l'achat des intrants.

Dans le cas des OP engagées dans les produits d'exportation tel que le café, le cacao, l'ananas export, les ventes des produits des membres sont réalisées à travers l'OP. Elle procède à des prélèvements par unité du produit vendu ce qui permet de constituer une

réserve financière, que chaque membre pourra plus facilement compléter pour obtenir des intrants le moment venu. On parle souvent dans ce cas d'épargne obligatoire gérée par l'OP. Les OP engagées dans les ventes groupées du cacao et du café réalisent très souvent ce système de prélèvement<sup>26</sup> sur vente pour constituer des fonds individuels pour chaque membre.

Pour certains produits comme le riz et le coton, les OP jouent un rôle plus réduit dans le processus d'approvisionnement en intrants. Ce sont les sociétés de développement chargées de la promotion de ces cultures qui assurent en général le lien et les négociations avec le marché de ventes d'intrants agricoles. Les OP organisent le recensement des besoins des membres et les relayent ensuite aux autorités de ces sociétés. L'OP distribue ensuite les intrants aux producteurs. Ces schémas sont ceux pratiqués dans les régions de Ndop (avec les OP membres de la Rice Farmer Organisation, OP partenaire de l'UNDVA) et de Yagoua (avec les OP partenaires de la SEMRY).

#### Approvisionnements à travers les magasins d'intrants

Un autre cas de figure est celui où l'OP crée ou met en place des boutiques physiques permanentes de ventes d'intrants agricoles. Ces boutiques sont très souvent mises en place soit avec des fonds reçus de partenaires financiers, soit avec des fonds mobilisés par les membres suivant différents principes (parts sociales, fonds spécial, etc.).

#### **Les magasins d'intrants agricoles au BINUM**

Le BINUM développe depuis plusieurs années un système d'approvisionnement basé sur des **magasins locaux autogérés** au sein de 12 de ses coopératives (les plus performantes). Les fonds sont constitués de parts sociales souscrites par les membres. Une part sociale vaut 5 000 FCFA et un membre peut en souscrire plusieurs

Chaque coopérative dotée d'un magasin élit un comité de gestion de magasin avec un responsable (membre bénévole), recevant une formation. Sur les 12 magasins, 4 comités seraient fonctionnels, 3 disposent d'inventaires et bilans et 5 ont un fond de capitalisation pour les intrants. Ainsi, 3 magasins sont rentables et viables (parts sociales revalorisées, des bénéfices distribués, etc.) et continuent à offrir le service à leurs membres. Sur les 10 coopératives, 7 disposent d'un magasin peu fonctionnel ou en arrêt d'activité. La raison essentielle serait la mauvaise gestion ou le peu d'intérêt du comité de gestion local qui abandonne tout aux mains du gestionnaire/vendeur, ou encore qui n'estime pas être suffisamment qualifié pour contrôler et gérer le gestionnaire. Plusieurs vendeurs auraient profité d'un laisser-faire pour s'octroyer des crédits ou en accorder à d'autres membres (Fongang, 2010).

---

<sup>26</sup> Parfois appelé prélèvement forcé dans la mesure où, l'OP le décide et oblige tous les membres à se soumettre à cette disposition.

Ce schéma a été abandonné par NOWEFOR qui disposait de ce qui était alors appelé des « multipurpose shops ». La principale raison de cet abandon a été la mauvaise gestion en particulier les détournements par les vendeurs. Chaque fois que la situation financière était faite, il était observé des sommes manquantes. Ces vendeurs disaient très souvent avoir donné des marchandises à crédit à certains membres. Progressivement, ces « multipurpose shops » manquaient de ressources pour renouveler les achats. Et pour la majorité des membres, cela occasionnait un découragement et un désintérêt par rapport à l'activité. Dans les schémas d'organisation et de fonctionnement qui prévalaient, il y avait aussi un manque de contrôle de l'activité et du travail du vendeur de la part des responsables élus de l'OP. Plusieurs de ces « multipurposes shop » étaient mis en place avec l'argent des bailleurs de fonds extérieurs.

#### **g. Accès au financement : crédits et subventions**

L'accès au financement est une préoccupation majeure pour les producteurs ruraux. L'Etat s'est retiré dans les décennies 80 et 90 en laissant aux producteurs le soin de s'organiser et de développer les systèmes de financement. Les coopératives d'épargne et de crédit ont vu le jour. Mais elles étaient portées dans la très grande majorité par des opérateurs économiques qui n'ont pas pu maintenir ces systèmes en milieux ruraux. Ils s'observent plus en milieux urbains autour d'une clientèle constituée en général de commerçants.

Concernant le crédit, certaines OP développent des systèmes d'octroi de crédit qui revêtent différentes formes et modalités. Dans certaines situations, des OP ont initié des systèmes de financement basés sur le crédit avec l'appui technique et financier de partenaires extérieurs. Il s'agit très souvent de système d'épargne et de crédit autogéré.

#### **Les caisses d'épargne et de crédit à NOWEFOR**

NOWEFOR a mis en place un système d'épargne et de crédit autogéré qui compte aujourd'hui 8 caisses (**Credit Houses**) dans des localités desservies par des unions membres. Membres et non membres de NOWEFOR peuvent bénéficier des services, mais seuls les membres peuvent acquérir des parts, qui donnent à leur propriétaire le droit de participer à la gestion des organes et à l'éligibilité pour les mandats. Les caisses proposent plusieurs produits d'épargne (épargne à vue, non rémunérée ; dépôts à terme (min. 6 mois) rémunérés à 6 %) et de crédits, selon le type d'activité financée : agriculture ; élevage ; petit commerce ; frais scolaires et médicaux. La durée des crédits est comprise entre 1 et 15 mois; le montant maximum est de 2500 000 FCFA (3800 EUR) pour les activités économiques et 200000 FCFA (304 EUR) pour les crédits sociaux. Le taux d'intérêt est fixé à 1,5 % par mois (18 % par an), quel que soit le type de crédit. Le Réseau des caisses de crédit de Nowefor compte actuellement environ 2400 membres. En 2010, il gérait un encours de crédits de 86,3 M FCFA (131600 €) et gérait une épargne de 80,3 MFCFA (122.500 EUR), dont 67,2 MFCFA (102.500 €) de dépôts à plus d'un an (Zoom Microfinance, 2011).

Dans d'autres cas, les OP font des prêts (en numéraire ou en nature) à leurs membres en début de campagne agricole ou bien à certaines périodes de l'année. Ces membres sont supposés rembourser à la vente de leurs productions<sup>27</sup>.

Avec les possibilités de subvention qui existent de la part de projets étatiques ou bien de partenaires privés, les OP sont aussi un moyen pour les membres d'accéder à ces subventions. Elles permettent d'accéder à l'information, d'avoir la personnalité juridique requise, d'organiser la production des documents ou mieux la constitution des dossiers nécessaires, de fournir une crédibilité ou une caution morale.

Notons aussi que dans certains cas, l'OP sert même de structure d'épargne pour les membres au sens de lieu de dépôt de conservation et de sécurisation des recettes de vente des produits des membres. On constate ainsi dans le cas de l'UNAPAC que les recettes des ventes des récoltes des membres sont conservées par l'Union, le membre ne venant faire des retraits qu'en cas de nécessité. Ceci semble d'ailleurs aider dans la rationalisation de l'utilisation des ressources par le membre.

Dans certains cas, l'OP facilite aussi l'accès certains systèmes de financements par la caution solidaire ou en mobilisant les ressources internes exigées pour l'octroi du crédit. Le crédit<sup>28</sup> est alors donné soit directement au membre et l'OP garantie le remboursement, ou alors le crédit est donné à l'OP, et c'est à elle de faire des octrois aux membres.

#### **h. Service de transformation**

Le nombre d'OP engagée dans des activités de transformation est relativement réduit. Les OP engagées dans ces activités font de la transformation des produits des membres. Le type de transformation dépend du marché visé, des équipements de transformation disponibles et de la valeur ajoutée : décorticage du café robusta, décorticage du riz paddy, pressage des noix de palme, fabrication de bâtons de manioc etc.

L'OP peut décider d'acquérir l'équipement de transformation et recourir alors à la subvention (partielle ou totale), à la mobilisation des ressources par les membres<sup>29</sup>. Dans certains cas, elle peut aussi aller vers des unités de transformations existantes et paie alors les frais de transformation.

Certaines OP se limitent uniquement à la transformation mais d'autres transforment et assurent aussi la commercialisation.

Le BINUM vient de mettre en place une unité de fabrication de l'aliment pour volaille et porc. Cette unité permet ainsi de transformer une bonne partie de la production de maïs des producteurs. L'expérience est encore nouvelle mais a déjà duré près d'un an.

Le décorticage du café par les coopératives du BINUM à Nkondjok a connu des difficultés dues au fait qu'il n'y avait pas de moyen de transport locomotion (voiture) pour déplacer la décortiqueuse vers les différents magasins locaux de stockage du café. Les frais de

---

<sup>27</sup> L'OP effectue un prélèvement direct à la vente dans le cas où elle gère la vente des produits des membres.

<sup>28</sup> En argent ou en nature.

<sup>29</sup> Très souvent c'est seulement une partie des membres qui contribue à l'achat et en est donc propriétaire.

décorticage étaient également sous évalués et une fois les premiers stocks de consommables (gasoil et huile) terminés, il a été difficile de renouveler. Par ailleurs les personnes ayant contribué pour l'achat de ce premier stock de consommable n'ont pu entrer en possession de leur contribution. Notons aussi que des pannes, même peu compliquées conduisaient à un arrêt d'activités faute de réparateurs et de pièces de rechange au niveau local.

NOWEFOR a effectué la transformation du gingembre sous différentes formes (poudre, boisson, etc.). Cette activité est restée assez limitée faute de débouchés. Pourtant le principal acheteur du gingembre frais chez NOWEFOR était un opérateur économique connecté à des marchés européens et asiatiques vers lesquels il exportait du gingembre préalablement transformé par ses soins.

Les activités de transformation font intervenir le stockage des produits avant et après transformation, ce qui requiert des infrastructures de stockage.

### **i. Facilitation de la commercialisation**

Il s'agit d'une des activités dans lesquelles plusieurs OP se sont engagées dans le but de relever le niveau de revenus de leurs membres à travers de meilleurs prix de vente et/ou la sécurisation des débouchés. C'est une activité en général menée au niveau fédératif, au moins par les unions de GIC ou les coopératives. Les activités qui entrent en jeu dans ce cadre sont de plusieurs ordres : séchage, stockage, conditionnement, mise en relation, information sur les prix, etc.

Le type de stratégie mise en place est très variable et on observe une diversité d'initiatives :

- Dans certains cas les OP axent leurs stratégies sur des ventes groupées qui consistent à regrouper leurs produits en un lieu unique<sup>30</sup> ou bien en faire le recensement auprès des membres. Par la suite, des appels sont lancés en direction de potentiels acheteurs et ceux-ci viennent acheter selon un principe de concurrence qui veut que les produits soient vendus aux plus offrants (vente aux enchères). Dans d'autres cas, une fois les produits collectés ou les quantités recensées, l'OP peut rencontrer les acheteurs et effectuer des négociations bilatérales. Dans les deux cas, l'OP organise la vente et supervise les négociations, mais n'achète pas elle-même les produits. Exemple BINUM (vente groupée de maïs), FUGICAMAK (vente groupée de cacao).
- Une autre stratégie consiste à effectuer la mise en relation. Les leaders de l'OP recherchent de potentiels acheteurs qu'ils conduisent<sup>31</sup> chez leurs membres pour présenter les produits disponibles. Ensuite ces acheteurs effectuent des négociations individuelles auprès de chaque producteur. C'est ce qui a été observé dans le cas de la stratégie de vente des poulets et porcs au niveau du BINUM durant ces trois dernières années.
- Quelques OP ont aussi des contrats avec des acheteurs en particulier pour certains marchés exigeant en qualité et régularité d'approvisionnement. A travers ces contrats les

---

<sup>30</sup> Parfois dans plusieurs magasins.

<sup>31</sup> Parfois ils peuvent seulement donner l'information à ces acheteurs sur les disponibilités et les lieux.

OP s'engagent à livrer certaines quantités dans le temps en respectant certaines exigences de qualité. On peut relever ici l'expérience en cours depuis plusieurs années avec l'UNAPAC qui a des contrats de livraison d'ananas à des importateurs en France. NOWEFOR avait également engagé une initiative dans ce sens pour la fourniture de tomates à Leader Price, puis à des commerçants de Douala.

- Des stratégies de régularisation de l'offre locale sur le marché ont été expérimentées avec succès par NOWEFOR sur la vente du gingembre à Bafut dans le Nord Ouest. L'OP avait alors entrepris des négociations avec le conseil municipal et les autorités traditionnelles. Un lieu de vente du gingembre avait alors été choisi à la place du marché du village Bafut. Le village avait aussi été organisé en secteurs. Chaque jour du marché qui a lieu une fois par semaine, des secteurs bien précis du village étaient alors autorisés à aller vendre au lieu de vente du gingembre. De cette manière, l'offre sur le marché local était régulée c'est-à-dire maîtrisée et en quantité limitée. Par le jeu de l'offre et de la demande, les prix bas qui étaient observés se sont relevés.
- Dans le cas de certains produits comme le riz qui font l'objet de l'intervention de structures paraétatiques (SEMRY dans l'Extrême Nord, l'UNDVA dans le Nord Ouest), on voit les OP servir de cadre pour la collecte des produits dont la commercialisation est en réalité assurée par ces structures d'encadrement.

Il est toutefois observé que ce sont les OP engageant des activités de commercialisation de produits destinés à l'exportation qui mènent cette activité pendant longtemps. La plupart des OP ayant initié des activités de commercialisation sur des produits vivriers destinés au marché national connaissent beaucoup de difficultés.

Les activités de commercialisation ainsi menées par les OP font intervenir le recensement des quantités disponibles, la collecte, le stockage, la négociation de prix, la livraison, etc.

#### **j. L'appui technique aux membres**

L'appui technique aux membres est un des services offerts par certaines OP à leurs membres.

Certaines OP ont expérimenté des approches visant à faire faire du conseil technique par certains de leurs membres. Ceux-ci étant tantôt appelés animateur endogène, animateur relais, etc. Ces animateurs internes à l'OP sont chargés de mener différents types d'activités en fonction des OP :

- former les autres membres en technique de production ;
- effectuer le suivi de la mise en œuvre de certaines recommandations techniques ou encore de la bonne mise en œuvre de certaines opérations culturales ;
- assurer la collecte de certaines données /statistiques sur la production, la récolte et les approvisionnements, etc.

Certaines OP négocient des partenariats ou des appuis ponctuels avec des ONG ou projets étatiques qui viennent dispenser des formations à leurs membres. Pour les OP partenaires de certains projets adossés aux filières agropastorales, des formations et des suivis des

activités de production de leurs membres sont effectués par des agents de ces programmes. Mais ces suivis varient en termes de régularité de l'appui.

Des activités de conseil à l'exploitation ou de conseil de gestion sont aussi promues par certaines OP. C'est particulièrement le cas des OP partenaires du programme ACEFA, de celles partenaires de la SODECOTON. Ici, la principale innovation réside dans la tenue des données technico-économiques et l'exploitation de celles-ci dans une gestion prévisionnelle de l'exploitation agricole (conseil de gestion, conseil à l'exploitation familiale).

Toujours sur le plan technique, certaines OP engagées sur des filières d'exportations en particulier l'ananas ont développé des dispositifs internes de conseil technique et d'inspection. Il s'agit d'itinéraires techniques de production à respecter par chaque membre et d'un contrôle de conformité du processus de production et de la qualité du produit final. C'est le cas de l'UNAPAC qui dispose d'une équipe d'inspecteurs. Elle a également bénéficié de l'appui de projets de l'UE (normes de qualité pour l'exportation) ou de la FAO (production biologique).

## **5. Conclusions**

### **5.1. Synthèse du diagnostic**

De 1973 à 1992, la coopérative a été la seule forme juridique prévue par la législation camerounaise pour les organisations de producteurs. Toutefois, il s'agissait de grandes coopératives mises en place sous l'action de l'Etat et évoluant sous son emprise et son contrôle. Dans cette même période, les producteurs ont aussi été encouragés à constituer des petits groupements à l'instar des GAM (Groupements d'agriculteurs modernes) qui n'avaient cependant pas de statut juridique, mais que plusieurs observateurs considèrent comme des organisations pré-coopératives. A partir de 1992, les évolutions socioéconomiques et politiques en particulier la crise économique que traverse le Cameroun, l'option de libéralisation et de désengagement de l'Etat, contribuent à la révision du cadre législatif régissant les coopératives. Désormais les organisations de producteurs peuvent être légalisées comme société coopérative ou comme Groupe d'Initiative Commune (GIC). Il s'agit des deux principaux statuts juridiques expressément prévus par l'Etat pour les organisations de producteurs à vocation agricole.

Avec plus de 121 000 OP à vocation agricole légalisées, on compte seulement 1853 OP ayant un statut de coopérative, soit environ 1,5 % des OP à vocation agricole enregistrées. La très grande majorité étant constituée de GIC (95,5 % des OP légalisées). La très grande majorité d'OP n'existe que de nom. Les OP ont en général des difficultés à fournir des services à leurs membres. Pour les nombreux projets/programmes, ces OP servent en général de canaux pour atteindre les ruraux. Presque tous ces projets n'offre et que de nom Les réalités sur ce plan changent énormément des appuis qu'aux paysans en organisations. La très grande majorité d'OP est de ce point de vue un moyen d'accès aux appuis des projets/programmes qu'un projet collectif porté par des producteurs et reposant sur une



dynamique de services aux membres. Certaines OP ont initiés des activités de commercialisation, financement, transformation, formation technique des membres. Ces activités étaient envisagées dans la perspective d'amélioration des performances de leurs activités individuelles et partant l'augmentation de leurs revenus. Beaucoup d'échecs ont été enregistrés. La transformation s'est généralement heurtée à un manque de débouchés de commercialisation plus rémunérateurs pour les produits issus de la transformation. L'appui technique par des membres de l'OP souffre généralement du manque de ressources financières pour indemniser ces derniers. Quelques expériences d'approvisionnement ponctuel en intrants connaissent des succès mais en général, ils reposent sur un prélèvement direct fait par l'OP sur les revenus des ventes de la production (généralement les produits d'exportation comme le café et le cacao) lorsqu'existe un système de commercialisation collectif de la production. Mais lorsqu'il s'agit de mobiliser les contributions individuelles sans systèmes de prélèvement direct sur vente de la production, très souvent ces initiatives d'approvisionnement ponctuel en intrants échouent. Une expérience de boutiques d'intrants permanente est aujourd'hui en cours depuis plus de 10 ans au BINUM qui disposent d'un réseau de magasins de vente d'intrants agricoles basés dans des villages et tenus par ses coopératives membres. Les activités de formations sont en général organisées avec l'appui des programmes/projets qui en assurent l'animation. Les initiatives de commercialisation des produits agricoles ont été les plus essayées. Quelques cas de réussites existent notamment :

- les livraisons groupées suite à une négociation de contrat (maïs et haricot au BINUM, tomate et gingembre au NOWEFOR) ;
- l'acheminement de la production collectée des membres vers des marchés porteurs par l'OP (NOWEFOR au moyen de son camion) ;
- la collecte et pour une société de développement qui en assure la commercialisation (Fédération des producteurs partenaires de l'UNDVA) ;
- la collecte et la vente groupée au plus offrant généralement par les organisations des producteurs de cacao ou café.

Mais les quelques initiatives de commercialisation en cours sont rythmées de succès et d'échecs. Des réseaux de caisses d'épargne et de crédit existent au BINUM et à NOWEFOR. En général les producteurs s'orientent vers des systèmes traditionnels d'épargne et de crédit, les tontines. Dans certains cas ils vont vers des structures de microfinance. Quelques OP parviennent à accéder aux appuis financiers offerts par les projets/programmes. Mais ces appuis financiers des projets/programmes de l'Etat ne bénéficient qu'à un effectif très réduit d'OP et sont loin de constituer une solution au problème de manque de structure de financement agricole.

## **5.2. Synthèse des enjeux au regard du développement des services économiques**

Les OP agricoles sont engagées dans la fourniture de plusieurs types de services à leurs membres : approvisionnement en intrants, transformation des produits, commercialisation, financement, appui et conseil techniques. En général, la majorité des OP connaissent des

difficultés pour rendre ces services à leurs membres. Plusieurs OP espéraient se constituer pour accéder aux financements. C'est par la suite qu'elles ont été confrontées à la nécessité de développer des systèmes de services pour leurs membres. Les plus grosses difficultés que les OP rencontrent dans la fourniture de ces services à leurs membres sont : l'absence de systèmes de financements accessibles aux ruraux ; le manque de projets fédérateurs, bien étudiés et viables ; le manque de ressources humaines bien formées et compétentes ; le manque d'infrastructures de stockage ; la mauvaise gouvernance ; l'enclavement de certaines zones rurales.

Plusieurs mesures devraient être prises pour créer des conditions propices au développement des OP économiques et renforcer leurs capacités dans la fourniture des services à leurs membres. Nous pouvons citer ici :

Un cadre réglementaire revu, qui définit bien le statut de producteur et le protège, qui permet d'assainir le fichier des OP, qui donne des avantages fiscaux et des mesures incitatives pour le développement des OP ;

Un système de financements importants et accessibles aux ruraux. Il s'agit de systèmes innovants proposant des produits adaptés. Mais les OP et leurs membres devront sortir de la logique de l'argent de l'aide pour développer la culture de l'argent que l'on cherche et que l'on rembourse. La création d'une banque agricole par l'Etat a été annoncée et est attendu depuis quelques années.

Les OP ont aussi besoin d'appuis financiers importants pour acquérir certains équipements de transformation ou construire certaines infrastructures. Les montants des aides actuellement offerts par la majorité des projets et des programmes sont insuffisants.

La création et l'entretien des pistes rurales est une des conditions majeure pour le développement des activités des OP. Ces pistes devront faciliter l'acheminement des intrants dans les villages en réduisant les coûts de transport et la pénibilité, mais aussi et surtout en les rendant déjà accessibles dans les villages. Ces pistes sont aussi le moyen de faciliter l'évacuation des productions vers acheter les centres urbains et les marchés. Dans bien de cas, les producteurs reçoivent de très bas prix pour leur production car les commerçants intermédiaires qui viennent dans les villages disent supporter des coûts énormes de transport.

La cherté des intrants de production notamment les engrais sont de loin l'un des freins majeurs au développement des activités membres. Une action de l'Etat visant à réduire les coûts acquisition de ces intrants serait salutaire. Les ressources des nombreux projets et des programmes qui ne touchent que très peu d'OP pourraient être utilisées pour une subvention générale pour quelques intrants principaux : engrais, produits de traitement.

### **5.3. Synthèse des enjeux au regard des politiques publiques, incluant la perspective OHADA**

Le Cameroun compte une pléthore d'organisations de producteurs, plus de 123 000 GIC et sociétés coopératives. Les GIC constituent près de 95 % de l'effectif. Il s'agit en général de

petit groupement de 15 personnes. La très grande majorité n'est pas viable. Le statut de société coopérative tel que défini par la loi camerounaise de 1992 est exigeant pour de petits producteurs qui ne disposent pas de ressources pour recruter du personnel comptable qualifié, ni pour tenir les comptes selon les normes comptables. Surtout que, plusieurs de ces OP, mises en place à la suite des sensibilisations par les ONG et bureaux d'études étaient un moyen pour accéder à l'aide provenant des bailleurs de fonds extérieurs et de projets/programmes étatiques.

Il existe désormais un Acte uniforme OHADA relatif au droit des sociétés coopératives. Il s'agit d'un cadre global auquel devront s'arrimer les dispositifs nationaux des Etats concernés. Le Cameroun devra revoir son dispositif national d'ici 15 mai 2013, délai prévu au niveau de l'OHADA. Il est donc urgent que le processus de révision du cadre réglementaire actuel soit engagé, processus qui devrait s'appuyer entre autre sur un bilan critique de la législation de 1992 relative aux sociétés coopératives et GIC<sup>32</sup>. Un aspect important à prendre en compte dans ce processus de révision est le sort des nombreux GIC. La question ici est de savoir s'il y aura un cadre juridique pour les sociétés coopératives et un autre pour les organisations de producteurs agricoles n'adoptant pas le statut de société coopérative ? Si les OP agricoles venaient à être obligées d'être légalisées en société coopérative, leur effectif baisserait drastiquement. L'une des questions est de savoir si le cadre juridique de société coopérative sera adapté pour accompagner l'organisation du monde rural dont l'importance n'est plus à démontrer.

Il sera de toute manière nécessaire d'apporter un appui conséquent aux organisations de producteurs pour l'accès au statut de société coopérative. De sensibilisation, vulgarisation de l'Acte uniforme OHADA et de la législation nationale, l'appui au montage des dossiers de légalisation, la formation des OP à l'organisation et au fonctionnement coopératif sous la nouvelle législation, etc.

---

<sup>32</sup> Une étude portant sur l'évaluation de la législation de 92 par le MINADER est en cours au moment où nous bouclons ce rapport. Cette étude traite aussi des propositions en vue de la révision de la législation coopérative dans la perspective de l'arrimage à l'Acte uniforme OHADA.

## Bibliographie

**BOPDA Athanase et al.** 1998. Les enjeux de l'aide au secteur agricole et à la sécurité alimentaire en Afrique au sud du Sahara : quelle appréciation les Camerounais ont-ils de l'aide au secteur agricole et à la sécurité alimentaire ? Cameroun. Paris, Inter-réseaux Développement rural

**Centre régional d'appui à la professionnalisation agropastorale– Groupement d'intérêt économique** Rapport d'activité 2008. Garoua, Cameroun, CRAPA – GIE.

**CHAMPAUD Jacques** 1969 Coopérative et développement : L'UCCAO. Les Cahiers d'Outre-Mer, janvier - mars 1969, n° 87, p. 95- 100 (Bordeaux)

**COURADE Georges, ELOUNDOU-ENYEGUE Parfait et GRANGERET – OWONA Isabelle** 1991. L'Union centrale des coopératives agricoles de l'Ouest Cameroun (UCCAO) : De l'entreprise commerciale à l'organisation paysanne, Revue Tiers Monde, octobre - décembre, n°128, Paris, p.887-889

**COURADE G., GRANGERET Isabelle et JANIN Pierre** 1991. La liquidation des joyaux du prince : les enjeux de la libéralisation des filières café - cacao au Cameroun. Politique africaine, n°44, p. 121-128

**COURADE Georges** 1983. Des complexes qui coûtent cher : la priorité agroindustrielle dans l'agriculture camerounaise. Politique Africaine, Vol. 12. p. 33-48.

**COURADE G**1988. Organisations paysannes, société rurale, Etat et Développement au Cameroun 1960-1980. ORSTOM, Paris vol.2, 831 p

**ELA Jean Marc**1990. Quand l'Etat pénètre en brousse. Les ripostes paysannes à la crise. Paris, Karthala, 268 p.

**ENAM Jean et Denis Pompidou FOLEFACK** 2009. Les organisations de producteurs face à la crise cotonnière au Cameroun. Communication, 3<sup>èmes</sup> journées de recherches en sciences sociales. Montpellier, France, Inra SFER Cirad.

**FONGANG G. et LOTHORE Anne** 2006. L'offre, la demande et le prix d'équilibre : des lois connues, un cas d'école à (re)-connaître. Amélioration des prix aux paysans à travers l'organisation du marché local et la régulation de l'offre du gingembre par Nowefor dans le village Bafut (Cameroun, Nord Ouest). Paris, Inter-réseaux Développement rural, Communication forum sous -régional « commercialisation des produits agricoles », Bamako, Mali, décembre 2006, 17 p.

**FONGANG G.**, 1998. Réactions paysannes aux propositions de structuration de leur milieu : le cas du « BINUM » (Association de producteurs pour le développement) dans l'Ouest Cameroun. Mémoire de fin d'études, FASA, Université de Dschang, Dschang, Cameroun. 122 p.

**FONGANG G.**, 2004 Crise économique et retour des migrants : nouveau paysage développement rural. Paris, Grain de Sel / Inter- réseaux Développement rural, trimestriel, mars 2004, n° 26, p. 4-5.

**FONGANG G.**, 2007. Nord-ouest Cameroun : une OP réussit la vente groupée des tomates. Article ; Grain de sel N° 27 décembre 2006 - février 2007.

**FONGANG G., KAMGA André et PEDELAHORE Philippe.** 2008. Déprise caféière et dynamiques coopératives : l'Union centrale des coopératives agricoles de l'Ouest Cameroun revisitée. Communication, SFER, Colloque : Les coopératives agricoles : mutations et perspectives. 28-29 février 2008, 18 p.

**FONGANG G.** 2008. Enquête sur le suivi des dépenses agricoles du Cameroun, rapport de mission effectuée du 5 au 9 mai 2008. FAO-UA-NEPAD, 17 p.

**FONGANG G.**, 2008. Les mutations du secteur agricole bamiléké (Cameroun) étudiées à travers ses acteurs : Une analyse à partir des localités de Fokoué et de Galim. Thèse de doctorat, Institut des Sciences et Industries du Vivant et de l'Environnement à Paris (Agro Paris Tech), Paris, 411 p.

**FONGANG G.** 2008. Mapping des organisations paysannes au Cameroun: les principales organisations et les dynamiques fédératives. Rapport final. Paris, AFDI-AgriCord.

**FONGANG G.** 2009. Evolution et défis du mouvement paysan au Cameroun. Grain de sel n° 49, Janvier-Mars 2010. Paris, Inter-réseaux Développement rural.

**FONGANG G.** 2009. Les ONG locales de conservation et de développement dans l'Unité technique opérationnelle Sud – Est (Cameroun) : Besoins en formation et Plan stratégique de renforcement des capacités. Yaoundé, Cameroun, WWF Cameroun – Jengi South East Forest Programme.

**FONGANG G.** Les ONG locales de conservation et de développement travaillant dans la zone de Ngoyla-Mintom (Cameroun) : Compétences et Plan stratégique de renforcement des capacités. Yaoundé, Cameroun, WWF - PROJET REDD de NGOYLA-MINTOM.

**FONGANG G.** et TCHEKOTE. H., 2010 Enjeux fonciers autour du site du «Village Pilote» de Galim (Ouest-Cameroun) : d'un projet de développement socioéconomique à un conflit entre «pionniers» et eglise catholique locale. In François Nkankeu et Christopher R. Bryant, « Regards multidisciplinaires sur les conflits fonciers et leurs impacts socio-économico-politiques au Cameroun » dirigé par L'Université de Montréal, Département de géographie, Laboratoire développement durable et dynamique territoriale, Montréal, 15 p.

**GUILLERMOU Yves et KAMGA André.** 2004. Les organisations paysannes dans l'Ouest Cameroun : palliatif à la crise ? Etudes rurales, n° 169-170, p. 61-76.

**GUILLERMOU Y.** 2003 ONG et dynamiques politiques en Afrique. Le difficile dialogue à la base entre acteurs du développement social. Journal des anthropologues, n° 14/94.

**GUILLERMOU Y.** 2007 Organisations de producteurs et dynamiques paysannes dans l'Ouest Cameroun. Afrique contemporaine, n° 222, p.251-271.

**GUILLERMOU Y.** 1992 Désengagement de l'Etat et montée de la société civile : Synthèse du groupe de travail n°4 animé par Jean-Claude Devèze. Le bulletin de l'APAD, n° 4, 2 p.

**GUILLERMOU Y.** 2000 Mutations agraires et organisation paysannes sur les Hautes Terres de l'Ouest-Cameroun. In GEODOC, n° 51, p. 90-109.

**GUILLERMOU Y.** 2005. Groupes de producteurs et ONG dans l'Ouest Cameroun : Dynamiques associatives et appuis extérieurs. Revue internationale de l'économie sociale, n°298, p. 26-39.

**HATCHEU TCHAWÉ Emil** 2000 « Les commerçants et les transporteurs dans l'approvisionnement vivier et la distribution à Douala (Cameroun) », Bulletin de l'APAD, n°19, p.63-78

**HATCHEU TCHAWÉ Emil** 2006. Marchés et marchands de vivres à Douala L'Harmattan, Collection Mouvements Economiques et Sociaux, 189 p.

**JANIN Pierre** 199. L'avenir des planteurs camerounais. Paris, Karthala.

**KAFFO Célestin et FONGANG G.** Les enjeux agricoles et sociétaux de l'eau sur les Monts Bamboutos (Cameroun). Cahiers Agricultures. 10 p.

**KAMAJOU François.** 1984. L'économie de l'interventionnisme dans le développement. In Actes du séminaire sur les organismes d'intervention en milieu rural dans le processus de développement vol .1 Dschang, Centre universitaire de Dschang.

**LOTHORE Anne et Patrick DELMAS.** 2009. Accès au marché et commercialisation des produits agricoles : valorisation d'initiatives des producteurs. Paris, Inter-réseau développement rural.

**MERCOIRET Marie-Rose et Denis PESCHE.** 2003. Capitalisation des enseignements des programmes d'appui à la professionnalisation de l'agriculture en Afrique de l'Ouest et du Centre : Le cas du Cameroun. Version provisoire. Paris, ministère des Affaires étrangères.

**OHADA - Secrétariat permanent Cameroun.** 2011. Acte uniforme relatif au droit des sociétés coopératives adopté le 15 décembre 2010 à Lomé. Yaoundé, Cameroun, Journal officiel OHADA

**ONDOA MAN TOBIE** 2006 Analyse des politiques agricoles mises en œuvre au Cameroun depuis 1960. Paris, OCDE

**Ministère de l'Agriculture- Direction des études et projets agricoles** 1999 Politique agricole : nouveaux défis. Yaoundé, Cameroun, MINAGRI, 79 p.

**Ministère de l'Agriculture et du développement rural** 2012. Stratégie de développement du secteur rural : Sous-secteur agriculture et développement rural. Yaoundé, Cameroun, MINADER, 116 p.

**PROD'HOMME Jean Pierre** 1993 Situation et évolution des organisations paysannes et rurales : Le Cameroun. Paris, Réseau GAO, 78 p.

**République du Cameroun** 2003. Document de stratégie de réduction de la pauvreté.

**République du Cameroun** 2009. Document de stratégie pour la croissance et l'emploi. Yaoundé – Cameroun, Premier ministre.

**TCHALA ABINA François** 1985 Interventionnisme et dépayannisation dans les stratégies de développement agricole en Afrique : un point de vue critique. In Actes du séminaire sur les organismes d'intervention en milieu rural dans le processus de développement. Dschang, Centre universitaire de Dschang. p. 107-120

**TAITI MOUSSA Brigitte** 2011. Mécanisme durable d'autofinancement au sein des Organisations Paysannes dans les Régions Septentrionales du Cameroun. Rapport de stage de pré-insertion professionnelle effectué au CRPA GIE. Dschang, Cameroun, Faculté d'Agronomie et de Sciences Agricoles - Université de Dschang

**UWIZEYIMANA Laurien** 2000 La coopérative des planteurs agricoles du Noun (COOPAGRO) au Cameroun : Les vicissitudes d'une histoire mouvementée. Art in KUETE Martin et UWIZEYIMANA Laurien. Déprise caféière et mutations socio-économiques sur les hautes terres de l'Ouest Cameroun. Toulouse, Université Toulouse –Le Mirail, p. 113-130

**VICHE Yatahad** Organisations paysannes et commercialisation du maïs au nord du Cameroun. Garoua, Cameroun, Projet Nord Est Bénoué

## ANNEXES

## Annexe 1 : Etudes de cas

### Cas n°1 : l'Unité agropastorale du Cameroun (UNAPAC)

---

#### Présentation

L'UNAPAC est un Groupement d'Intérêt Commun (GIC) créé en 1997, à Loum dans l'actuelle région du littoral.

Les membres de cette organisation étaient impliqués dans plusieurs types de production. L'organisation a été créée dans le but d'améliorer leur commercialisation. Au départ, l'ananas était une production plutôt mineure mais a pris de l'ampleur et posait plusieurs problèmes :

- l'instabilité des revenus et faible prix due à la mévente ;
- un marché intérieur très réduit et des difficultés d'accès au marché export qui semblait cependant plus rémunérateur;
- mauvaises pratiques des acheteurs – exportateurs (poids faussés, rendez-vous non respectés, récoltes abandonnées etc.).

S'étant rendu compte des possibilités qu'il y a à gagner de l'argent dans l'ananas vendu à l'exportation, quinze jeunes producteurs ont ainsi souhaité travailler ensemble pour trouver des débouchés rentables pour leurs ananas et en particulier promouvoir leur production sur le marché européen, avant de créer le GIC au bout de 5 ans. Leur organisation a été appuyée par Afdi Massif Central.

Les membres fondateurs (15 personnes) ont mis leurs moyens en commun pour se développer sur le marché européen. Afin de maîtriser les itinéraires techniques et la qualité des produits, ils ont commencé par mettre en place un champ communautaire (35 ha aujourd'hui). De plus, les bénéfices qui sont tirés de sa mise en culture sont en partie réinvestis dans le GIC : achat d'équipement et de matériel, accessibles à la location à tous les membres du GIC. Les bénéfices servent également comme assurance en cas de coup dur (perte de récolte, non-paiement...).

Le nombre d'adhérents du GIC a ensuite augmenté de plus de 7 membres). Ces nouveaux membres bénéficient des mêmes services, mais le champ communautaire reste géré par les 15 membres fondateurs, ce qui permet une gestion plus resserrée.

Le GIC a aussi étendu ses activités dans la culture de la pomme de terre au niveau de Bafou dans la région de l'Ouest. Il dispose d'une équipe salariée de 30 personnes (ananas et pomme de terre).

#### Activités et services

##### Mise en marché de l'ananas

- Situation et stratégie

Le GIC a commencé à commercialiser les produits de ses membres à travers des exportateurs externes. Mais à partir de 2001, avec l'appui de l'Afdi pour la prospection de



marché, il a pu prendre contact et négocier avec des importateurs français et avec les divers intervenants de la filière (transporteurs, transitaires, etc.). Il vend maintenant directement sur le marché français.

Le GIC vend en moyenne 60 % de sa production sur le marché français (importateurs de Rungis) et 40 % sur le marché local. Ces ventes à l'export dépendent du tri effectué sur les fruits en fonction de leur qualité. Les ventes à l'export sont passées de 150 tonnes en 2001 à 800 tonnes en 2011.

Mais le GIC cherche à atteindre plus largement le marché européen et mondial. Pour cela, il doit avoir une certification GlobalGAP qui devient le standard pour toute exportation sur le marché international (seule la France importe des produits sans certification). La mise en place de cette certification est en cours, les audits ont eu lieu début 2012, la certification devrait être obtenue dans les mois prochains.

La mise en place du système de traçabilité a été appuyée d'abord par Afdi puis par le Programme initiative pesticide (PIP) de l'UE. Les objectifs du PIP sont d'améliorer la conformité de l'offre en produits horticoles ACP aux exigences réglementaires et à la demande du marché (qualité sanitaire, social, environnement). Ce programme a financé deux postes techniques (un responsable qualité/traçabilité et un responsable production) pour la formation des producteurs et la création d'outils de contrôle.

Les analyses, notamment le taux de résidus de pesticides (une par an) étaient jusqu'à maintenant prises en charge par le PIP, tout comme les coûts de certification (GlobalGAP et AB qui sont des coûts fixes). Ces coûts devront être intégrés dans les dépenses du GIC. Pour que le projet soit rentable et viable, le GIC devra augmenter significativement son volume de production.

- Organisation

**A l'export**, le GIC a identifié trois grossistes de Rungis avec qui une relation de confiance s'est construite au fil des années ; les contrats se font avec ces mêmes importateurs.

Le GIC assure un suivi des producteurs par ses techniciens : qui produit, quelle quantité sera disponible et quand ? Il fait une prévision de production pour les deux grandes campagnes de l'année.

Sur la base de l'estimation de la production exportable, un contrat est signé pour un certain volume (qui se réalise en une dizaine de livraisons par an) et un prix minimum garanti (en fonction du prix obtenu par le grossiste et du coût de production). Le prix réel est négocié à chaque livraison, en fonction du prix auquel le grossiste a lui-même vendu. Le délégué du GIC se rend deux fois par an à Rungis pour rencontrer les acheteurs.

Le GIC ensuite « distribue » les volumes en fonction du niveau de production de chacun. Il regroupe l'offre dans son magasin et effectue un tri et un conditionnement. Les fruits qui ne rentrent pas dans les normes export sont destinés au marché local et à ce moment chaque membre s'occupe de la commercialisation de son produit non exporté sur ce marché. Globalement 60 % des fruits sont dans ces normes (la saison des pluies, de juillet à septembre, affecte la qualité des fruits et contraint de tout vendre sur le marché local).

Le GIC assure le lien et la négociation avec l'acheteur, s'assure que celui-ci paie bien les livraisons et centralise le montant de la vente. L'acheteur paie à 30 jours. Les producteurs peuvent venir récupérer l'argent des ventes quand ils en ont besoin. La vente est individuelle, le GIC en principe n'achète ni ne vend, mais dans la pratique il assume les risques de marché (une fois que les fruits sont livrés au magasin, le producteur est assuré de vendre). Les bénéfices tirés du champ communautaire servent à couvrir les défauts de paiement par exemple, mais en fait les risques, évalués avec le temps, s'avèrent minimes.

**Sur le marché local**, les acheteurs ne s'engagent pas (que ce soit sur la base d'un contrat ou non), les producteurs ne peuvent planifier leur production, la vente se fait au coup par coup.

L'impact de cette stratégie est important pour les producteurs d'ananas. Le GIC a l'assurance des ventes sur contrat. Les producteurs ont donc un débouché minimum assuré, ils n'ont plus besoin de se rendre au marché et chercher des acheteurs. Ils peuvent planifier leur production et leurs ventes sur cette base. Ils sécurisent et stabilisent leurs revenus.

- Perspectives et projets :

Le GIC souhaite poursuivre la diversification (déjà faite avec la pomme de terre dans la région de l'Ouest) avec le poivre (mise en place d'une IGP)

L'UNAPC souhaite créer une usine de transformation (fruits séchés et jus de fruits), avant 2013, construire un centre de conditionnement pour permettre de conserver la certification GlobalGAP. Une dizaine de personnes seront embauchées.

#### Approvisionnement en intrants

Le GIC organise des achats groupés d'intrants spécifiques à l'ananas et la pomme de terre. Chaque producteur fait sa commande. Le GIC négocie les prix sur cette base puis centralise la livraison dans son magasin. Il les distribue au coût de revient. Les frais de gestion et de transport sont pris en charge sur les bénéfices du champ communautaire. Chaque producteur vient prendre ses intrants au fur et à mesure de ses besoins. Généralement le fournisseur avance les intrants (le GIC a négocié une facilité de paiement), les producteurs paient à 30 jours.

#### Mécanisation partagée

Deux tracteurs ont été achetés par le GIC (avec l'appui d'Afdi) et un système type CUMA a été mis en place. Au début, chaque producteur pouvait louer le tracteur, mais leur manque de formation a conduit le GIC à changer de formule : ils ont recruté un chauffeur formé qui effectue le service pour les producteurs qui en font la demande. Le service est ouvert à tous les membres selon le même tarif.

#### Formations techniques :

Les formations sont financées par des partenariats ponctuels (FAO, projet PIP -UE), l'AAFEX etc. Il s'agit principalement de formations liées à la production (itinéraires techniques, qualité des produits).

Outre l'amélioration des techniques et méthodes de production que ces formations ont permis, les producteurs connaissent mieux les exigences du marché.

Projet FAO « Augmentation des revenus et amélioration de la sécurité alimentaire des petits agriculteurs d'Afrique de l'Ouest et Centrale par le biais de l'exportation de produits tropicaux biologiques et du commerce équitable » (2005-2009). Avec les fonds du projet, UNAPAC a aménagé en 2006 une parcelle expérimentale dans le champ communautaire qui permet de tester les pratiques de culture biologique. Le projet a engagé un consultant pour superviser l'expérience et former le personnel et les membres de l'UNAPAC. La certification biologique a été obtenue en décembre 2007 pour ce champ. La première récolte d'ananas biologiques (8 tonnes) a été réalisée la même année. Le projet a accompagné la conversion à l'agriculture biologique jusqu'en 2008 (12 tonnes en 2008).

### **Partenariats, relations extérieures et vision de la politique agricole**

L'UNAPAC est membre de plusieurs organisations, liées à la mise en œuvre des différents projets d'appui : COLE-ACP, RHORTICAM (Réseau des opérateurs des filières horticoles du Cameroun), AAFEX. Il est également membre de la PLANOPAC.

Quant à ses relations avec l'Etat, le GIC reçoit parfois des subventions de l'Etat (ou plutôt on lui promet des subventions), « au coup par coup et sans logique ou raison apparente ».

### **Réglementation et enjeux liés à l'application de l'Acte uniforme OHADA**

L'UNAPAC a opté pour le statut de GIC (par rapport au statut de coopérative) en raison de sa grande souplesse, permettant d'allier un type de gestion « groupement » (participation des membres) à un type de gestion entrepreneurial. De plus il est non fiscalisé (mais à travers le GIC, l'Etat collecte un impôt sur le revenu des producteurs membres – les non-membres étant de fait non fiscalisés).

Un délégué (équivalent du secrétaire exécutif) répond directement devant l'assemblée générale. Le président représente le GIC mais a dans les faits peu de pouvoir. Un comité de suivi-évaluation se réunissant chaque trimestre, a un rôle consultatif. Le délégué organise régulièrement des réunions techniques, de concertation avec les membres, avec éventuellement l'appui d'une expertise externe en fonction des sujets.

Leur conseiller fiscal leur a assuré que le GIC, n'étant pas coopérative, n'aura pas à se conformer à l'Acte uniforme et pourra rester sous la loi nationale. Ce n'est pas un enjeu perçu non plus pour se développer sur les marchés internationaux, le GIC ayant déjà des relations commerciales établies.

## **Cas n°2 : l'Union des sociétés coopératives BINUM des producteurs agropastoraux du Cameroun UCOPADCAM BINUM**

---

### **Présentation**

Le BINUM est créé en 1998 et régi par la loi 1990 des associations. Il fédère 18 coopératives réunissant au total 4600 producteurs et productrices des régions de l'Ouest, du Littoral et du Centre. Il est né de la restructuration de structures préexistantes, le FORPOC-BINUM (Fédération des organisations paysannes de l'Ouest Cameroun), né lui aussi de la restructuration du Conseil des fédérations paysannes du Cameroun – région Ouest (CFPC-Ouest).

Dès la fin des années 1980 et à la faveur du désengagement de l'Etat, des structures GIC, Unions de GIC et Fédérations d'Unions de GIC sont mises en place avec l'appui du SAILD. Ceci conduit à la mise en place du CFPC l'échelle nationale.

En 1995, le CFPC-Ouest se constitue en structure régionale autonome sous le nom de FORPOC (Fédération des organisations rurales des producteurs de l'Ouest Cameroun) et de surnom BINUM<sup>33</sup>. Son siège est à Bafoussam. Le FORPOC est alors une organisation de type pyramidal, dont la base est constituée de GIC regroupés au sein d'unions ; celles-ci sont coiffées par un « bureau d'orientation », dépendant lui-même d'un « bureau de coordination » élu par l'assemblée générale. Ce mode de fonctionnement très « vertical » s'avère rapidement peu compatible avec une participation effective des producteurs, tandis qu'il offre des pouvoirs disproportionnés aux responsables d'Unions de GIC (Guillermou, 2007). De plus, nombre de GIC ou Unions de GIC sont inactifs. Une assemblée générale du FORPOC réunie en juin 1998 se prononce pour un changement radical, avec un principe de l'adhésion individuelle. Ce principe a pour objectifs de faire participer activement chaque membre au mouvement, de professionnaliser l'organisation, et de rendre réellement efficaces les services de celle-ci. La base est désormais constituée de producteurs individuels.

Ces changements structurels conduisent à l'adoption du statut d'association et d'un nouveau nom : BINUM, officiellement agréée en novembre 1998. Il compte alors 1000 productrices et producteurs. Il est structuré en filières agropastorales, 10 au total. Chaque producteur adhère à l'association à travers une ou plusieurs filières. Les producteurs membres du BINUM et appartenant à une même zone géographique (niveau village) constituent une base de regroupement appelée « Zone BINUM ». Le BINUM vise le développement de systèmes de service (financement, approvisionnement en intrants agricoles, conseil technique, etc.) avec l'appui du SAILD et de SOS Faim (Fongang, 1999).

En 2007, le BINUM fait le constat que l'organisation a du mal à adopter une approche économique et à fournir des services aux membres. Les zones BINUM sont transformées en coopératives et le BINUM lui-même en union coopérative pour promouvoir une approche plus entrepreneuriale.

---

<sup>33</sup> BINUM est un terme commun à tous les dialectes de la partie Bamiléké de l'Ouest Cameroun. Il signifie le lieu où se couche le soleil.

## **Organisation**

Au niveau de l'union coopérative : Assemblée générale de l'union coopérative constituée des délégués des coopératives, un conseil d'administration, un comité de surveillance, un comité directeur et une équipe technique.

Au niveau des coopératives : une AG des membres, un CA, un comité de surveillance, un comité de gestion de la caisse de crédit, un comité de gestion du magasin, un comité de gestion « filière »

## **Services**

### Caisses de crédit : le réseau BINUMTONTINE

Le BINUM a développé un système de microcrédit à travers un réseau de 18 caisses autogérées d'épargne et de crédit (BINUM-TONTINE) qui comptent 4500 membres. Le réseau des caisses fonctionne de manière autonome par rapport à l'exécutif de l'Union coopérative. Parmi ces caisses, 13 fonctionneraient bien (couvriraient leurs charges), 5 puisent dans l'épargne de leurs membres pour supporter les charges.

Le fonds de chaque caisse a été constitué au départ avec les parts sociales (10 000 F CFA l'une) des membres et de l'épargne des membres. Pour être membre et avoir accès au crédit, les producteurs doivent apporter une épargne (sans minimum, à hauteur de leurs capacités).

Chaque caisse est gérée par un gérant et un caissier (tous deux membres) et un comité de gestion constitué de membres. La structure faîtière intervient pour la formation du comité de gestion, l'aménagement du local, la fourniture des documents, et le contrôle (auditeur interne). Le personnel est rémunéré et les membres des comités sont indemnisés pour certains frais.

Les caisses proposent un taux d'intérêt de 18 % par an. Le taux de remboursement serait de 97 % à échéance. Le crédit ne fonctionne qu'avec ces ressources internes et repose sur le travail des membres, ce qui limite fortement sa capacité à servir les besoins exprimés. Le volume d'activité des caisses reste donc faible. D'après les membres, les caisses ont du mal à collecter l'épargne des producteurs, notamment à cause de la concurrence de tontines villageoises qui bien que proposent un taux d'intérêt plus élevé (50 %) rémunèrent également l'épargne collectée. Par contre, les membres trouvent un intérêt de l'épargne en elle-même, en cela qu'elle les aide à planifier leurs dépenses, leur évite de le « dilapider » et leur permet de sécuriser son argent dans une caisse.

Certaines coopératives ont tenté un partenariat avec une banque, qui s'est soldé par un échec (non-respect des engagements de la banque).

### Approvisionnement en intrants

Les agriculteurs rencontrent de nombreux problèmes pour s'approvisionner : non disponibilité des intrants (fournisseurs en ville), coûts élevés et qualité aléatoire. Le BINUM a mis en place deux types de service : des magasins d'intrants et des achats groupés plus ponctuels.

Le BINUM développe depuis plusieurs années un système d'approvisionnement basé sur des magasins locaux autogérés au sein de 12 de ses coopératives (les plus performantes). Les fonds sont constitués de parts sociales.

Chaque coopérative dotée d'un magasin élit un comité de gestion de magasin avec un responsable (membre bénévole), recevant une formation. Sur les 12 magasins, 4 comités seraient fonctionnels (Mabombé, Bameka, Banfelouk, Bangoua), 3 disposent d'inventaires et bilans (Mabombé, Bameka, Bangoua) et 5 ont un fond de capitalisation pour les intrants (Fongang, 2010). Ainsi, 3 magasins (Bameka, Mabombé et Bangoua) sont rentables et viables (parts sociales revalorisées, des bénéfices distribués, etc.) et continuent à offrir le service à leurs membres. Sur 10 coopératives visitées, 7 disposent d'un magasin peu fonctionnel ou en arrêt d'activité. La raison essentielle serait la mauvaise gestion ou le peu d'intérêt du comité de gestion local qui abandonne tout aux mains du gestionnaire/vendeur, ou encore qui ne s'estime pas la qualité suffisante pour contrôler et gérer le gestionnaire. Plusieurs vendeurs auraient profité d'un laisser-faire pour s'octroyer des crédits ou à d'autres membres (Fongang, 2010).

Les coopératives organisent en outre des achats groupés d'intrants. Les producteurs font savoir leurs besoins en intrants aux coopératives qui relayent à la faïtière. Celle-ci identifie les fournisseurs et négocie les prix puis en informe les membres. Ceux-ci soit paient comptant à la coopérative, soit mobilisent leur épargne avec un crédit complémentaire. Chaque coopérative paie le fournisseur qui livre ensuite les intrants. Le fournisseur reportant les coûts de transport à la coopérative, les prix peuvent fluctuer d'une coopérative à une autre. Ces achats groupés fonctionnent bien dans les zones où la cacaoculture est fortement présente (car les besoins des producteurs intrants spécifiques sont regroupés et il existe très généralement des ventes groupées de la production) mais moins dans les zones où les productions sont plus diversifiées (car alors dispersées dans le temps). Les magasins d'intrants sont alors plus adaptés à la demande.

#### Conseil technique et de gestion

Les régions où intervient le BINUM connaissent une pression foncière importante avec des densités de population d'environ 100 hab./km<sup>2</sup>. Le déclin de la caféiculture, qui fut pendant longtemps la principale source de revenu des membres, à partir des années 1985 y a encouragé une orientation vers la diversification des productions, notamment le vivrier marchand.

La superficie moyenne en générale se situe entre 3 et 4 ha par exploitation en haute altitude, dans la région de l'Ouest. Elle dépasse 7 ha en basse altitude dans les régions du Centre et du Littoral. Ces possibilités en basse altitude y justifient aussi en partie la prédominance de la cacaoculture et de la caféiculture exigeantes en superficie. En haute altitude par contre les contraintes foncières (superficie réduite, émiettement en plusieurs parcelles, etc.) conduisent les agriculteurs à rechercher les productions ayant les plus fortes valeurs ajoutées par unité de surface (Fongang, 2009) : élevage porcin et de poulet de chair, maraichage (tomate, pomme de terre).

Le BINUM accompagne ainsi la diversification des productions à travers la formation technique, le conseil de gestion et l'échange d'expériences entre producteurs. Une équipe

d'animateurs locaux (producteurs) est supposée effectuer un suivi et un conseil aux membres mais faute de ressources financière cette équipe n'est pas opérationnelle (tout au plus fait-elle passer des informations et un bilan des campagnes dans la majorité des cas). Le BINUM a fixé une cotisation de 3000 FCFA/an. La présence des animateurs est fonction des cotisations réellement collectées.

Il a également tenté de travailler avec les agents de vulgarisation agricole mais ceux-ci ne sont pas beaucoup plus sur le terrain.

### Vente groupée et appui à la commercialisation

#### Exemple du maïs :

Quand un certain nombre de producteurs le demande, la coopérative organise une vente aux enchères. Une date est fixée et communiquée aux producteurs. Les producteurs amènent le maïs égrené et trié au magasin de la coopérative. La production est pesée et le tonnage communiqué aux acheteurs potentiels. Le jour de la vente, chaque acheteur doit s'enregistrer pour concourir (5000 FCFA) et déposer une caution en fonction du tonnage mis en vente. Généralement un seul acheteur emporte le stock.

Les intérêts d'une telle vente sont multiples : gain de temps pour les membres (ils déposent leur production au magasin et repartent) et les acheteurs (pas besoin de se déplacer dans chaque village), les prix sont plus élevés pour le producteur (le départ des enchères est généralement le prix du marché). Côté coopérative, elle vend ce qui est amené au magasin, sans engagement préalable auprès d'acheteurs qui seraient difficiles à honorer (chacun pensant trouver seul la meilleure opportunité de vente, il devient difficile d'organiser des ventes groupées sans être sûr des quantités mobilisables).

Une « cellule de commercialisation » s'occupe d'organiser la vente et de conduire les enchères. Cette cellule est composée de producteurs (les plus gros, qui ont un intérêt à défendre), rémunérés pour ce service par un pourcentage du prélèvement qu'effectue la coopérative sur les ventes (25 FCFA/kg).

Ces ventes fonctionnent bien dans certaines coopératives (6 ou 7), notamment celles disposant d'un magasin de stockage.

### **Partenariats techniques et financiers**

Depuis sa création en 1998, le BINUM dépendait d'un partenariat tripartite avec SAILD (partenaire technique) et SOS Faim (partenaire financier). L'émergence de BINUM est en effet indissociable de l'action et de l'appui multiforme du SAILD avant le relâchement de son intervention à partir de 2004 à la faveur d'une volonté partagée « d'autonomisation » du BINUM. SOS-Faim a porté financièrement la structure (de 45 700 euros en 2005 à près de 90 000 en 2006 et en 2007). La faible mobilisation effective des contributions des membres, les capacités d'autonomisation institutionnelle, financière et technique assez limitées, font que l'objectif de couvrir 10 % du budget par les cotisations des paysans membres est loin d'être atteint (Guillermou, 2007).

En décembre 2008, le BINUM a obtenu un financement de l'Union européenne pour réaliser son projet « Production et commercialisation des produits maraîchers et d'élevage par les

petits exploitants agricoles dans les régions de l'Ouest, Littoral et Centre du Cameroun ». Ce projet s'achève en décembre 2011. Il a apporté un appui en matériel, équipement (motos, informatique), intrants (semences améliorées), dispositifs de captage d'eau et formations...

D'autres contributions de projets sont plus ponctuelles (PACA, ACEFA qui fournissent un cofinancement pour des investissements).

### **Relations extérieures et vision de la politique agricole**

Le BINUM est membre de la PLANOPAC et de la CNOP- CAM. Le BINUM est aussi devenu un acteur important connu et reconnu par l'Etat et les autres acteurs. Le Programme de protection du verger cacao café (PPVCC) a pu fournir ponctuellement des intrants subventionnés aux producteurs, mais pas forcément adaptés aux besoins des producteurs ou de bonne qualité. Les membres du BINUM estiment que si l'Etat intervient et achète lui-même, ils n'ont pas de maîtrise de cet approvisionnement.

### **Réglementation et enjeux liés à l'application de l'Acte uniforme OHADA**

Certains leaders ont été informés de l'Acte uniforme. Ils pensent que les différences entre la loi nationale et l'Acte uniforme sont minimales et ce dernier concerne de toute façon que les COOPEC, pas les coopératives agricoles. Pour l'instant, ils pensent que l'enjeu pour le BINUM n'est pas très important dans la mesure où leur structure est plus « avancée » que les autres.

### **Défis**

Le défi est de satisfaire tous les membres d'une organisation importante en effectif. Une des difficultés est également de mobiliser effectivement les contributions des membres. Au début la stratégie était d'augmenter au maximum le nombre de membres. Aujourd'hui, le BINUM cherche plutôt à s'appuyer sur un petit groupe, qui a payé ses parts sociales et est actif, pour faire fonctionner la structure. Par exemple, la coopérative de Galim a commencé avec 300 membres, elle compte aujourd'hui 55 membres actifs.

Les services rencontrent des difficultés de viabilité économique et de pérennité au regard du faible niveau d'activité, du coût élevé des investissements ou du fonctionnement, des ressources financières pas toujours conséquentes. La dépendance à un partenaire financier principal (SOS Faim) rend le BINUM vulnérable. La capacité effective de gestion ou de contrôle des services est faible au regard des exigences techniques de chaque activité et du pouvoir que peuvent prendre des techniciens recrutés. Dans certains cas, il reste à asseoir un véritable système coopératif avec des coopérateurs qui remplissent leurs devoirs et jouissent de leurs droits vis-à-vis de la coopérative. Dans certaines coopératives, les membres relèvent une gestion non transparente de la part des leaders. (Fongang, 2010).

Le CA du BINUM a segmenté les coopératives en trois catégories (Fongang, 2010):

- 7 fonctionnent très bien ;
- 6 fonctionnent moyennement bien ;
- 5 ont des difficultés.



### Sources complémentaires :

Dr. Ir. Guillaume FONGANG, mars 2009. Situation de référence du projet Production et commercialisation des produits maraîchers et d'élevage par les petits exploitants agricoles dans les provinces de l'Ouest, Littoral et Centre du Cameroun (UE)

Dr. Ir. Guillaume FONGANG, avril 2010. Rapport d'évaluation à mi-parcours « Production et commercialisation des produits maraîchers et d'élevage par les petits exploitants agricoles dans les provinces de l'Ouest, Littoral et Centre du Cameroun »

Guillermou Yves, « Organisations de producteurs et dynamiques paysannes dans l'Ouest-Cameroun », Afrique contemporaine, février 2007 n° 222, p. 251-271.

### **Coopérative BINUM de Sandjunang**

---

Cette coopérative a été créée en 2004. Elle compte 52 membres actifs (auparavant quelques 200 membres mais peu actifs). Elle est située dans la région Ouest, département de la Mifi, arrondissement Bamou-goum. Son conseil d'administration est composé de 8 membres et d'un comité de gestion de 5 membres.

La production agricole des membres est principalement le café, le maïs, le plantain et le haricot (autoconsommation). Cette zone connaît une pression foncière importante. La coopérative appuie ainsi le développement du petit élevage (volaille, porc)

Le magasin d'intrants est tout juste mis en place, son comité de gestion du magasin en cours de mise en place. Les membres ont souscrit pour constituer le premier stock et le MINADER a contribué à hauteur de 3 millions de FCFA.

Une caisse de crédit a été mise en place depuis la création de la coopérative. Elle propose un service d'épargne à terme (6 mois à un an) ou à vue. Le fonds de crédit est constitué de l'épargne des membres et des parts sociales (10 000 FCFA/part) (total 80 parts). L'épargne et les parts sociales sont rémunérées (6 % par an). Le montant maximum du crédit est de 50000 FCFA (ce qui n'est pas tout à fait suffisant pour acheter les engrais nécessaires) et est conditionné au dépôt d'épargne préalable. Le montant est remboursé en principe au bout de trois mois, avec un taux d'intérêt de 2 % par mois. Le taux de remboursement serait de 80 % (les 20 % remboursent mais avec retard). Les fonds propres sont très insuffisants par rapport à la demande.

Le comité de gestion, composé de membres, n'est pas rémunéré pour le service rendu mais peuvent être indemnisés (« jetons de présence »). Les membres doivent payer des frais pour l'ouverture d'un dossier de demande de crédit.

### **Appui à la production et la commercialisation**

#### Elevage

La coopérative organise des achats groupés pour l'élevage de porcs et de volaille (poussins, aliments...) à hauteur des moyens des membres.

L'Union BINUM à laquelle la coopérative appartient, propose des formations avec des animateurs rémunérés sur les bénéficiaires. Cette Union recherche également des marchés pour les productions : contacte des acheteurs dès la mise en place des bandes de poussins

par exemple. Les acheteurs savent à quelle période venir collecter sur place. La vente se fait donc plus rapidement et souvent en une fois (bande entière). Il n'y a pas de négociation collective des prix, seulement une information auprès des acheteurs sur l'offre existante. Le système fonctionne bien car il y a une demande importante en poulets de chair sur le marché local (Bamenda) et plus éloigné (Yaoundé), qui permettrait une augmentation significative de la production. Les prix ne sont pas forcément meilleurs, mais les producteurs gagnent du temps et évitent les pertes sur la route.

Le PACA a subventionné l'achat de porcelets. Le projet ACEFA a subventionné la construction de poulaillers (mais pas forcément des membres de la coopérative).

### Café

La coopérative n'organise pas de vente groupée, celle-ci se fait surtout en cerise (un acheteur principal, la CAPLAMI et donc se fait rapidement après la récolte (48h). Un peu de café parche est vendu aux commerçants ambulants.

## **Cas n°3 : Federation of Rice Farmers Organization**

---

### **Présentation**

La Fédération a été créée en 2008, de 5 Unions de GIC qui eux existent depuis 2002.

Elle se trouve sur le périmètre irrigué et géré par l'UNVDA (Upper Nun Valley Development Authority) dans la plaine marécageuse de Ndop bassin versant de la rivière Noun (province du Nord-Ouest). L'UNVDA a été mis en place par l'Etat camerounais dans les années 1970 pour développer la culture du riz principalement. Cette entreprise publique gère à partir de 1977 un projet d'aménagement et d'équipement de 2500 ha, d'accueil et d'installation des agriculteurs migrants avec un encadrement directif. Les parcelles (1 ha environ) sont louées aux agriculteurs.

Cependant en 1988, le rôle de l'UNVDA est réduit de manière significative. Les infrastructures ne sont plus entretenues et les producteurs ne reçoivent plus d'appui technique. C'est seulement en 2006 que l'UNVDA reprend ses actions d'appui technique, mais avec des moyens très réduits (12 agents d'encadrement pour 2500 ha).

L'UNVDA a réhabilité les parcelles déjà aménagées. Il est censé fournir du crédit aux producteurs (sous forme d'intrants), achète le paddy et fournit des formations techniques. Il est chargé d'organiser les producteurs pour faciliter l'approvisionnement en intrants, la réalisation des travaux agricoles et la collecte du paddy notamment.

### **Services mis en place**

#### Approvisionnement en engrais

L'UNVDA attribue un crédit à la fédération, 54 millions FCFA cette année. Les membres des GIC expriment leurs besoins en intrants, qui sont relayés par les GIC, les unions et la fédération jusqu'à l'UNVDA. Les besoins des producteurs restent largement au-dessus des quantités actuellement octroyés sous forme de crédit. L'UNVDA entretient les canaux et fournit formation et conseil technique aux producteurs. Il loue des tracteurs aux producteurs.

Les GIC via les unions et la fédération vendent leur paddy à l'UNVDA qui le transforme dans sa rizerie. Des réunions régulières entre les GIC et l'UNVDA permettent de fixer un prix unique.

L'UNVDA relève de la stratégie de l'Etat des années 1970 basée sur les missions et sociétés de développement. Les organisations de producteurs ont de ce point de vue un rôle assez limité ainsi qu'une faible autonomie. Elles servent plus de relais pour l'organisation des opérations de distribution d'intrants et de collecte du riz. La Fédération des riziculteurs présente de ce point de vue une dynamique toute différente de celles des autres organisations (NOWEFOR, BINUM, etc.) qui semble plus portée par les producteurs eux-mêmes et relativement autonome.

## Cas n° 4 : North West Farmers' Organization - NOWEFOR

---

### Présentation

NOWEFOR est une fédération d'unions de GIC fondée dans la province du Nord Ouest Cameroun en 1995.

Elle comprend 12 unions de GIC localisées dans 4 divisions de la région (autrefois appelée province) du Nord Ouest (Mezam, Momo, Bui, et Donga-Mantung). Elle compte 2500 membres.

Les membres s'organisent en Unions et pratiquent différentes productions. 10 différents produits (maïs, riz, manioc, igname, pomme de terre, tomates, gingembre, huile de palme, volaille et porc).

Son équipe technique comprend un coordonateur salarié, 3 responsables thématiques salariés (production, commercialisation et microfinance), 36 représentants commerciaux (membres) et 25 animateurs techniques (membres)

Ses sources de financement proviennent des subventions externes, des cotisations des membres, des intérêts du crédit et du prélèvement sur les ventes.

### Services

#### Microcrédit<sup>34</sup>

NOWEFOR dispose d'un système de caisses d'épargne et de crédit décentralisées et autogérées. NOWEFOR a mis en place un système d'épargne et de crédit autogéré qui compte aujourd'hui 8 caisses (Credit Houses) dans des localités desservies par des unions membres. Membres et non membres de NOWEFOR peuvent bénéficier des services, mais seuls les membres peuvent acquérir des parts, qui donnent à leur propriétaire le droit de participer à la gestion des organes et à l'éligibilité pour les mandats. Les caisses proposent plusieurs produits d'épargne (épargne à vue, non rémunérée ; dépôts à terme (minimum 6 mois) rémunérés à 6 %) et de crédits, selon le type d'activité financée : agriculture ; élevage ; petit commerce ; frais scolaires et médicaux. La durée des crédits est comprise entre 1 et 15 mois; le montant maximum est de 2.500 000 FCFA (3 800 €) pour les activités économiques et 200 000 FCFA (304 €) pour les crédits sociaux. Le taux d'intérêt est fixé à

1,5 % par mois (18 % par an), quel que soit le type de crédit. Le Réseau des caisses de crédit de NOWEFOR compte actuellement environ 2400 membres. En 2010, il gérait un encours de crédits de 86,3 millions de FCFA (131600 €) et gérait une épargne de 80,3 millions FCFA (122.500 €), dont 67,2 millions FCFA (102500 €) de dépôts à plus d'un an (Zoom Microfinance, 2011).

#### Formations techniques de production

Principalement des formations techniques mais en lien avec la demande de marché (ex. gestion des pesticides sur la tomate). Animateurs et échanges entre paysans et suivi des exploitations par les animateurs

---

<sup>34</sup> Source complémentaire : SOS Faim, Zoom microfinance décembre 2011 n°34

### Approvisionnement en intrants

Au début, NOWEFOR avait des magasins d'intrants. Mais ce système n'existe plus à cause des problèmes de mauvaise gestion / détournement de la part des vendeurs

### Appui à la commercialisation

Les agriculteurs de cette zone du Nord Ouest Cameroun recherchent des alternatives pour maintenir leurs revenus dans un contexte général de baisse du prix des cultures d'exportation (café). NOWEFOR promeut une certaine spécialisation vers des activités rentables dans une approche entrepreneuriale (maraîchage – tomate, gingembre, poivron-élevage de porc ou de volaille, manioc, igname).

Le rôle de NOWEFOR est principalement de rechercher des acheteurs, négocier des prix avec eux et organiser le regroupement de l'offre dans la zone concernée. Il n'y a pas de contrat formel mais des accords verbaux. Un représentant commercial (membre) par zone fait une estimation du volume de production disponible à la vente et informe le bureau de la fédération

Exemple volaille : les producteurs vendent généralement au marché de Bamenda, mais ils ont peu de pouvoir de négociation. Nowefor a approché les restaurants de la ville pour un approvisionnement régulier et en quantité. Les producteurs approvisionnent ainsi 7 restaurants de 50 poulets par semaine. Même si les prix ne sont pas plus élevés que sur le marché, ce système assure au moins un débouché, une vente rapide et limite les pertes d'animaux.

### Exemple de la commercialisation du gingembre dans l'Union de Bafut<sup>35</sup>

Le gingembre est une culture ancienne dans la zone de Bafut, traditionnellement cultivée par les femmes. En 2001, la zone de Bafut comptait 600 producteurs de gingembre. La production y était alors de 33 tonnes, avec un rendement moyen de 7 tonnes/ha, avec un cycle de production de 24 mois.

En 2001, 61 membres de l'Union de Bafut ont mis en place un "Comité de gestion local". Grâce à l'appui technique et financier de l'ONG SAILD et de SOS Faim, les membres du Comité ont travaillé à l'amélioration de la production via des améliorations techniques (semences de qualité; techniques culturales, utilisation de fumure organique etc.). Dès 2002, les rendements et la qualité ont ainsi été augmentés pour atteindre une production de plus de 300 tonnes (rendement de 10-11 tonnes/ha), avec des cycles de production de seulement 10-11 mois. De nouveaux producteurs sont venus adhérer à l'Union qui compte alors 120 membres (94 femmes, 26 hommes). En 2003 l'augmentation de production a continué, avec de nouveaux adhérents, et une meilleure maîtrise de la production.

Ces améliorations au niveau de la production de gingembre ont été telles qu'elles se sont traduites rapidement par une offre abondante sur le marché local de Bafut et une diminution du prix du gingembre par 5, alors que le prix dans les grands centres urbains restait

---

<sup>35</sup> Source : Amélioration des prix aux paysans à travers l'organisation du marché local et la régulation de l'offre de gingembre par NOWEFOR dans le village Bafut (Cameroun, NordOuest) CTA, Inter-réseaux Développement rural, NOWEFOR, SAILD 2006)

beaucoup plus élevé. Le prix local est ainsi passé de 166 FCFA/kg en 2001 à 33 FCFA/kg en 2003 et les producteurs perdaient désormais de l'argent. Il fallait trouver un moyen pour retrouver un niveau de prix adéquat.

Pour animer la réflexion sur la stratégie collective à mettre en œuvre, il y a eu constitution d'un Comité de contrôle du marché composé de 3 responsables de l'Union et d'un animateur local.

Le Comité de contrôle de marché a proposé aux producteurs de gingembre de gérer l'offre en la limitant et en écoulant l'excédent par rapport à la demande locale vers les centres urbains plus éloignés. D'autre il leur a proposé de vendre leur gingembre en un endroit unique du marché local.

#### Au niveau du marché local :

Il s'agissait d'organiser des calendriers de production décalés et donc des tours de mise en marché de façon à limiter l'offre à des niveaux adéquats par rapport à la demande locale : pas trop de produit pour éviter la chute des prix ; mais pas de rétention du produit trop forte non plus pour ne pas faire monter artificiellement des prix et décourager les acheteurs.

L'Union a pu limiter l'offre à 3 tonnes par marché (ce qui avait été préalablement estimé comme étant la demande) avec l'établissement d'une liste de vendeurs par marché. Les prix ont effectivement remonté (1 000 FCFA/seau contre 700 FCFA/seau des jours précédents). Les producteurs ont donc maintenu le mécanisme de gestion de l'offre sur le marché local, avec la nécessité de rechercher d'autres débouchés extérieurs pour le gingembre excédent la demande locale

#### Au niveau des marchés de Yaoundé et de Douala :

La stratégie pour l'écoulement de gingembre sur les marchés extérieurs a fait l'objet de plusieurs tentatives.

##### Première tentative :

Le Comité est allé rencontrer des acheteurs potentiels à Yaoundé et Douala, s'est mis d'accord avec eux sur un prix de vente et a proposé ce prix aux producteurs. NOWEFOR a alors rassemblé la production et affrété un camion de 15 tonnes. Ces opérations ont connu des difficultés :

- à Yaoundé, une fois le produit acheminé sur le lieu d'achat convenu, l'acheteur a baissé le prix qui avait pourtant été négocié au préalable. N'ayant pas d'acheteur « de secours », les producteurs ont dû accepter et vendre au prix minoré ;
- à Douala l'acheteur quant à lui a bien pris le produit à crédit comme prévu, mais il n'a pas été régulier pour le paiement final (10 semaines de retard).

##### Deuxième tentative :

Cette fois, les producteurs ont vendu leur gingembre à NOWEFOR, à charge pour la fédération de vendre le produit ensuite. Mais NOWEFOR a connu les mêmes difficultés, d'autant qu'elle ne maîtrisait pas bien les coûts de transport et autres « faux frais » annexes.

### Réorientation de la stratégie : faciliter la mise en relation entre producteurs et acheteurs

Au vu de ces premiers résultats, NOWEFOR a changé de pratique et s'est mis à rechercher des acheteurs sur d'autres marchés, négocier et organiser la transaction : regroupement des produits pour les quantités demandées, fixation du prix, contrôle. L'acheteur vient collecter la quantité négociée en une seule fois et paye les producteurs. NOWEFOR facilite seulement la transaction.

NOWEFOR centralise la collecte dans les zones de production: après réception de la commande d'un acheteur qui précise la quantité voulue, chaque producteur apporte son gingembre au magasin local de NOWEFOR. Chaque producteur fournit la quantité possible et l'opération s'arrête quand la quantité requise est obtenue. Lorsque la demande n'est pas très élevée, l'OP fixe les quantités pour chaque producteur en veillant à ce qu'un maximum de producteurs puisse vendre.

Plutôt que de transporter le gingembre excédant la demande locale vers d'autres marchés extérieurs dans des conditions que les producteurs ne maîtrisent pas forcément (insécurité au niveau des paiements, conditions de transport et de location de véhicule, coûts sur de petits volumes, inexpérience,...), l'idée était d'inciter au contraire les acheteurs extérieurs à venir s'approvisionner en gingembre sur place.

Aujourd'hui les producteurs ont un peu réduit la production de gingembre par rapport à l'engouement initial pour éviter la « surproduction ». Il y a eu beaucoup d'information, de formation de la part de NOWEFOR pour sensibiliser les membres au fonctionnement des marchés.

### Exemple de la commercialisation de la tomate dans l'Union de Bambui

En 2004, les producteurs de la zone de Bambui ont identifié la culture de la tomate comme fortement génératrice de revenus. Du fait des exigences techniques, de l'autoformation nécessaire, du cycle de production assez court mais aussi sans doute de sa rentabilité financière, la filière maraîchage mobilise particulièrement les jeunes producteurs.

Ils ont reçu un appui technique et financier du SAILD et de SOS Faim-Luxembourg pour se lancer dans la production de tomates et d'autres produits maraîchers. La culture de tomates nécessitant l'utilisation de pesticides, dès le départ les producteurs ont été formés à limiter l'utilisation de produits chimiques afin de réduire les résidus dans le produit final. Le produit obtenu a également un pouvoir de conservation supérieur.

La production de tomate a ainsi triplé. Le marché local de Bambui, tout comme le marché principal de la ville de Bamenda toute proche, ont été envahis, et les prix ont chuté de 3 500 FCFA pour un seau de 15 litres à 1 400 FCFA.

Comme pour la production de gingembre, l'idée a été de réduire l'offre de tomates sur le marché local, rassembler la production et rechercher des débouchés sur des marchés extérieurs. Les producteurs ont adopté un mode de production séquentiel pour réduire l'offre de tomates sur le marché local.

Afin de chercher des marchés extérieurs, deux représentants ont été envoyés prospecter à Yaoundé, Douala et Limbe. Fin 2005, NOWEFOR trouve un accord avec une chaîne de

supermarché à Douala pour la livraison régulière de tomates, sur la base de contrats de 6 mois avec des livraisons hebdomadaires. Entre décembre 2005 et septembre 2006, 25,2 tonnes de tomates ont été fournies à cet acheteur. Pour respecter la demande en qualité des produits, NOWEFOR a dû organiser des formations techniques pour ses membres (lutte intégrée et la gestion des pesticides). Le contrat a duré un an avant de cesser. D'après NOWEFOR, principalement parce que les délais de paiement de l'acheteur étaient trop longs pour les producteurs (3 mois). Mais aussi fournir les quantités requises par ce type d'acheteur tout en maintenant le niveau de qualité est un défi.

Aujourd'hui, NOWEFOR facilite principalement la recherche d'acheteurs et l'information sur les marchés. Le représentant commercial prend contact avec les acheteurs sur les marchés éloignés, les informe sur les quantités disponibles et prend des renseignements sur les prix. Il informe les producteurs sur les prix des différents marchés, qui peuvent décider où vendre. Les producteurs rassemblent et empaquètent la production (un minimum de 250 paniers est nécessaire pour rendre le voyage rentable). Le téléphone est devenu le moyen le plus utile pour se renseigner sur les prix de marché en temps réel et aider les producteurs à la décision.

L'impact de ces services a été important. La production de tomates d'une certaine qualité augmente la professionnalisation des producteurs ainsi que leur aptitude à négocier les prix. Les prix sont négociés sur la base des coûts de production (établissement des comptes d'exploitation des producteurs), de la situation du prix du marché local et de quelques prix de référence du marché.

Les autres producteurs de l'organisation ont constaté l'augmentation des revenus émanant du maraîchage et ont exprimé leur intérêt à rejoindre cette filière. Cela signifie qu'il existe de nouveaux besoins en formation pour de nouveaux membres qui s'intéressent à la production de tomates.

### **Relations extérieures et vision de la politique agricole**

NOWEFOR est membre de la PLANOPAC et de CNOP-CAM

NOWEFOR reçoit des financements de SOS Faim

Il est en relation avec plusieurs autres structures.

### **Réglementation et enjeux liés à l'application de l'Acte uniforme OHADA**

Les responsables ont entendu parler mais n'ont pas le document, ne savent pas le contenu.



## **Cas n° 5 : La Société Coopérative Agricoles des Planteurs de la Menoua - CAPLAME**

---

**Historique : caféiculture et UCCAO** (source Fongang et al, 2008).

Introduite dans les années 1920 dans l'Ouest du Cameroun, la caféiculture y a connu un succès remarquable, suscitant la mise en place d'une importante dynamique coopérative, portée par l'UCCAO et ses six coopératives membres. Elle est essentiellement chargée de la vente, chaque coopérative assurant la collecte l'usinage du café et l'encadrement des planteurs. En 1961, l'UCCAO obtient de l'Etat (conjointement avec COOPAGRO) le monopole de l'exportation du café arabica. A la fin des années 1970, l'UCCAO est devenue l'une des plus importantes coopératives d'Afrique Centrale.

Avec les bénéfices générés, l'UCCAO s'occupe de l'approvisionnement en intrants, de la formation et de l'encadrement technique des planteurs. Les revenus qu'offre la caféiculture, la possibilité de scolariser les enfants et améliorer les conditions de vie vont amener une large proportion des paysans de la région à devenir des planteurs de café. L'UCCAO et ses coopératives s'investissent dans le développement socioéconomique de la région (entretien des pistes rurales, électrification villageoise, construction d'écoles, matériaux de construction pour les paysans etc.). L'UCCAO gère également des projets de développement (comme le PDRPO financé par la Banque mondiale et le FIDA entre 1978 et 1985 pour 25 M USD).

A la fin des années 1970, l'UCCAO a plus de 100 employés disposition par le ministère de l'agriculture. L'Etat met également en place l'Office national de commercialisation des produits de base chargé d'effectuer des prélèvements sur les recettes d'exportation et d'assurer en retour une stabilité des prix aux planteurs (ibid.). L'Etat intervient dans la gestion de l'UCCAO en y nommant des fonctionnaires comme dirigeants. La législation d'alors conférait aux services de l'Etat un pouvoir de contrôle financier sur les coopératives.

L'UCCAO étant devenue une quasi structure étatique, sa logique de fonctionnement et de gestion ne sera pas portée par un souci de rentabilité et de création de richesse, mais plutôt d'allocation fantaisiste de ressources (ainsi l'UCCAO a énormément investi dans la construction d'entrepôts de collecte, l'achat de camions, et une usine de transformation du café qui n'a été encore utilisée à ce jour). L'ONCPB est également devenu une caisse permettant de financer les projets de l'Etat ou de soutenir le pouvoir politique.

La chute des prix du café à la fin des années 1970 va entraîner une crise financière et institutionnelle dans la décennie 80 qui affaiblit l'UCCAO et ses coopératives :

Déplétion des caisses de l'ONCPB et dettes en cascade auprès de l'UCCAO et de ses coopératives membres (par exemple l'UCCAO doit 3 milliards de FCFA à la CAPLAME) ;

Dettes contractées par certains dirigeants des coopératives et jamais remboursées ;

Dettes des coopératives auprès des planteurs. Les coopératives n'ont plus de ressources pour payer leurs dettes vis-vis des planteurs ni pour acheter le café au comptant. La détérioration des relations entre la coopérative et les planteurs amène ces derniers à ne plus livrer leur café à la coopérative car le système s'est décrédibilisé et semble en panne.

L'effondrement des cours mondiaux du café intervient dans un contexte de crise économique au Cameroun, crise officiellement reconnue par l'Etat en 1984. L'Etat est mis sous ajustement structurel et entre dans un processus de désengagement de la plupart des services de soutien au monde rural. Une nouvelle loi coopérative voit le jour en 1992 afin de faciliter l'émergence de nouvelles coopératives et autres formes d'organisation de producteurs (GIC).

Jusqu'en 1992, l'UCCAO conserve le monopole conféré par l'Etat pour la commercialisation du café. Quand le secteur est libéralisé, les commerçants privés prennent le relais, en s'organisant autour d'une chaîne comprenant exportateurs, acheteurs moyens et petits acheteurs, courtiers (coxeurs) qui sillonnent la région et achètent le café au comptant auprès des planteurs. Ceux-ci vendent de moins en moins à la coopérative (insolvabilité des coopératives, fin des services connexes...). Pourtant l'UCCAO et ses coopératives ne semblent pas construire de stratégie pour faire face à cette nouvelle concurrence.

### **La CAPLAME : l'une des six coopératives membres de l'UCCAO**

Créée en 1930, la CAPLAME est membre de l'UCCAO et basée à Dschang. Elle comptait 35000 membres, 57 unités de base (unités de collecte) et 70 magasins. Son assemblée générale comprenait 80 membres

La CAPLAME traitait près de 10 000 tonnes de café par an jusqu'en 1992. Pour la campagne 2012, la coopérative compte collecter environ 200 tonnes de café. Avec ses créances à l'UCCAO et des fonds bloqués à la banque, la coopérative a de fait très peu de moyens pour acheter le café à ses membres. Néanmoins, elle continue à essayer de fonctionner comme avant, sans qu'une stratégie de développement ou de réorientation apparemment ne soit développée.

Avec son fonds de roulement, la CAPLAME paie une partie en avance aux planteurs, avec une ristourne en fin de campagne en fonction du marché. Mais elle n'a plus les moyens de stocker et écoule le produit au fur et à mesure de sa collecte. L'UCCAO ne jouant plus son rôle d'exportation, la CAPLAME vend directement aux exportateurs, mais est tenue de livrer une partie à l'UCCAO. Sa chaîne d'usinage ne fonctionne plus (trop de factures impayées), elle livre donc du café parche à l'exportateur. Elle n'a plus non plus les moyens de gérer la qualité, se limitant au tout-venant. Les discussions avec certains exportateurs pour un préfinancement de la collecte n'ont pas abouti, non plus que celles avec les banques.

### **Services développés**

L'UCCAO et ses coopératives ont une convention de partenariat avec le MINADER (2006-2011) pour la subvention des intrants et du matériel. L'UCCAO collecte les intrants gratuitement et les revend aux planteurs à travers les coopératives, à un prix inférieur au marché. Le bénéfice est reversé dans les comptes de l'UCCAO...

La CAPLAME a mis en place une ferme avicole (mais qui n'a pas grand-chose à voir avec une action coopérative) pour diversifier ses activités. Aussi, elle voudrait mettre en place la collecte de maïs et soja.

**OHADA :**

Les dirigeants de la CAPLAME ont entendu parler de l'Acte uniforme OHADA relatif au droit des sociétés coopératives, mais ne voient pas le lien avec les coopératives.

## **Cas n° 6 : la Fédération des Unions de GIC de cacaoculteurs de Makenene – FUGICAMAK**

---

### **Présentation**

La FUGICAMAK est une Fédération d'Unions de GIC basée dans l'arrondissement de Makenene (Mbam, région Centre), comprenant 6 Unions et 42 GIC. Elle regroupe environ 1500 producteurs. Elle a été créée en 2002-2003 pour regrouper les cacaoculteurs de la zone, dans l'objectif principal de trouver des acheteurs pour le cacao et de meilleurs prix. Son équipe technique est uniquement composée de membres (un coordinateur et des comités de gestion pour les différents services).

La structuration fait apparaître trois niveaux d'organisation qui diffèrent par leurs missions.

Les GIC de base, sont plus proches de l'exploitation agricole et développent plutôt une dynamique pluriactivités (pas seulement cacao) et liées à la performance de l'exploitation agricole (techniques de production, organisation du travail etc.) et à la dynamique sociale du milieu (solidarité). Ces GIC avaient été créés sous l'impulsion des agents du MINADER.

Les Unions de GIC mènent les actions suivantes :

Collecte des informations et des besoins des GIC ; mobilisation des fonds pour l'achat des intrants;

Organisation de la lutte phytosanitaire (brigades villageoises de traitement)

Organisation des ventes groupées

La fédération se concentre surtout sur le cacao, avec un appui à la commercialisation et la défense des intérêts globaux.

### **Services**

#### Appui à la commercialisation

Avant les années 1980, une coopérative créée par l'Etat, la COPLACA, était en charge de la commercialisation du cacao. Aujourd'hui les producteurs doivent trouver eux-mêmes leurs acheteurs. La fédération organise des ventes groupées (vente aux enchères).

Chaque GIC regroupe et pèse les produits au niveau de son siège et se met d'accord sur un prix en-dessous duquel ils refuseraient de vendre. Pour cela, ils s'informent sur les prix à l'exportation à Douala (service payant proposé par un opérateur téléphonique) et sur Internet ; et ont estimé les coûts de transport jusqu'au port.

Le GIC fixe une date pour la vente, enregistrée par la préfecture et le ministère du Commerce et en informe les principaux acheteurs. Les acheteurs souhaitant participer aux enchères doivent payer un droit d'entrée et déposer une caution. Les prix vont jusqu' à 200 FCFA/kg (différence de plus de 50 FCFA /kg par rapport au prix obtenu dans les cas de vente non groupée).

La gestion de la qualité consiste surtout à informer les membres des exigences du marché (temps de fermentation, temps et conditions de séchage), lors des réunions des GIC (2 fois par mois). Les agents du MINADER organisent des formations de temps à autre.

### Approvisionnement en intrants

La fédération organise l'achat collectif des intrants agricoles et réalise ainsi pour ses membres des économies d'échelle sur les intrants pour le cacao. Chaque GIC passe commande à travers la fédération qui centralise et s'informe sur les fournisseurs et les prix pratiqués. En fonction de ces prix, chaque producteur passe commande et paie à l'avance. Chaque GIC verse la somme sur le compte de la fédération. Les intrants sont vendus sans marge pour la fédération, mais elle finance la location du magasin et le travail des comités de gestion sur les prélèvements de 5 FCFA/kg de cacao vendu (au niveau de la fédération, des unions et des GIC).

Les GIC font parfois appel aux banques pour le crédit à leurs membres (garantie sur les plantations).

### Contraintes identifiées

10 GIC sur les 42 fonctionnent plutôt bien mais le manque de capacité de gestion des GIC et de systèmes de contrôle constitue un des freins majeurs à leur renforcement. Les GIC ne bénéficient pas non plus de ressources humaines salariées et formées. Les ressources propres des différents niveaux de structure sont très faibles.

### **Relations extérieures/vision de la politique agricole**

Membre du BINUM

Membre du COPAM (Confédération des planteurs du Mbam) normalement rôle syndical mais un peu « amorphe »

### **Réglementation et enjeux liés à l'application de l'Acte uniforme OHADA**

Ils souhaiteraient passer sous statut coopérative pour augmenter des ressources avec les parts sociales que les membres verseraient. Avec les GIC, « tout le monde est membre » que l'on produise effectivement ou non.

De plus, ils estiment qu'avec l'Acte Uniforme, seules les coopératives seront reconnues par l'Etat (or ils ont demandé de l'aide au MINADER pour obtenir un siège, un magasin et un séchoir).

## Annexe 2 : Personnes rencontrées

Noms et prénoms	Fonction - titre	Structures
	Sous-directeur des organisations professionnelles agricoles 3 chefs de cellule de sa sous-direction	MINADER
Mr Valentine Achancho, Ex S/DOPA au MINADER		FIDA
Mr Nkapemin	Spécialiste des Filières végétales	PACA
Dr Bourdanne	Responsable Filière animale	PACA
Mr KENNGI	Coordonnateur national Adjoint	Programme ACEFA
Mr POURCHOT	Assistant Technique	Programme ACEFA
Responsable de la Cellule d'Appui aux Politiques Agricoles		MINADER
Mr TSAGUE Mathias	Personne-ressource en matière de coopérative, retraité depuis deux ans	MINADER
Secrétaire permanent national		PLANOPAC
Mme Ann Degrange		ICRAF Yaoundé
Mr BASSANAGA Simon, Ex Coordonnateur CONAPROCAM,	Coordonnateur actuel	CONACFAC
Mr Hozier Nana CHIMI	Secrétaire Général du	SAILD
Mr Isaac Njifakoue	Consultant	
Mr ABAWO	Président	CAPLAME
Mr DEMANOU Simon Pierre	Directeur	CAPLAME
Mr SOUOP Jean Marie	Délégué	UNAPAC
	Président du BINUM ,5 responsables, Coordonnateur	
	Président NOWEFOR Coordonatrice et 5 responsables	NOWEFOR
	Quelques responsables	FUGICAMAK
Fédération des riziculteurs, Ndop	Quelques responsables	