

les plantations d'Unilever au Cameroun
(plantations Pamol du Cameroun limited)
ou la croissance d'une firme multinationale
dans une région marginale

G. COURADE
géographe ORSTOM

Centre Géographique National (C.G.N.)
Institut des Sciences Humaines
ONAREST - YAOUNDE

- 1) Étude publiée dans le cadre de l'ONAREST en français et en anglais : Travaux et Documents de l'I.S.H., n° 1 et *Cahiers de l'ONAREST*, vol. 1, n° 2.
Pour obtenir la version en langue anglaise, on peut s'adresser au responsable des publications de l'Institut des Sciences Humaines, BP 193, Yaoundé, Cameroun.

sommaire

RESUME

INTRODUCTION

- I Les vestiges de l'empire U.A.C. au Cameroun anglophone
- II Un milieu peu favorable
- III A la recherche du profit
- IV Les atouts de la Pamol
- V Les faiblesses de la Pamol
- VI L'homme dans les plantations
- VII Les effets directs des plantations
- VIII Les effets induits des plantations

CONCLUSION

ANNEXES AU CHAPITRE III

ANNEXES AU CHAPITRE IV

BIBLIOGRAPHIE

PLANCHES PHOTOGRAPHIQUES

TABLE DES MATIERES

résumé

Les plantations industrielles d'Unilever situées dans une des zones les plus attardées du Cameroun constituent avec 10 000 ha plantés et 3 500 salariés une force économique non négligeable à l'échelle du pays. Unilever a su utiliser la conjoncture historique pour s'approprier les divers domaines qui constituent aujourd'hui les Plantations Pamol du Cameroun Limited et, malgré un milieu peu favorable, réaliser de substantiels profits grâce à une gestion habile. Cela a été rendu possible en raison de la politique paternaliste menée à l'égard de la main-d'oeuvre. Toutefois, l'ampleur de l'hémorragie annuelle de main-d'oeuvre pourtant recrutée au Cameroun anglophone, pose un problème qui va devenir aigu dans l'avenir. Les conditions de vie du manoeuvre dans les plantations ne sont pas très attractives. Sur le plan régional enfin, les effets de cette migration de travailleurs sont loin d'être positifs et les domaines, s'ils attirent autour d'eux toute une population flottante, n'ont pas permis à l'économie paysanne locale de se développer. Est-il donc utile de développer aujourd'hui ce type d'entreprise, qu'elle soit privée ou d'Etat, dans les zones délaissées ?

summary

The Unilever industrial plantations, situated in one of the least developed zones of Cameroon represent an economic force which is not to be neglected at the national level with their 10,000 ha cultivated and 3,500 workers. Unilever has known how to use the historical opportunities in order to become the owner of various estates making up at present "the Plantations Pamol du Cameroun Limited" and, in spite of unfavourable environmental conditions achieve considerable profits owing to a clever management. This has also been made possible thanks to a paternalistic policy towards the employees. However, the importance of the annual haemorrhage of the labour yet recruited in English-Speaking Cameroon is a problem for the future. The life conditions of a labourer on the plantations are not very attractive. Finally, at the regional level, the consequences of the labour migration are far from positive for, although estates attract a shifting population, they do not allow the local peasant economy to develop. We may therefore ask if it is useful to develop today this kind of enterprise, whether private or State owned, in neglected zones ?

introduction

Le secteur plantation d'Unilever au Cameroun est représenté par les "Plantations Pamol du Cameroun Limited" que nous appellerons dans le texte : la Pamol¹. A l'échelle d'Unilever², 1/2000^e du chiffre d'affaires, à l'échelle du Cameroun, une des dix premières sociétés privées (chiffre d'affaires de près de 2 milliards de Fcfa, 3 500 salariés permanents). Et non moindre originalité, son potentiel économique se concentre dans l'une des zones actuellement les plus déshéritées du pays : le département de la Ndian à l'extrême sud-ouest du pays, à proximité du tout puissant Nigéria. Dans cette zone, la société est une puissance, supplantant dans bien des domaines essentiels la carence des pouvoirs publics.

Cette importante compagnie ne s'est pas créée ex-nihilo, comme les fameux "complexes agro-industriels" de la période post-coloniale, dont la création répondait à la nécessité de l'indépendance économique du pays dans des secteurs où celle-ci pouvait être assurée, comme ceux du sucre ou de l'huile de palme. Au contraire, l'histoire de la Pamol est intimement liée à l'histoire politique et économique du Cameroun anglophone. C'est encore l'un des plus beaux fleurons de l'ancien colonisateur britannique. Et pourtant, l'essor de cette activité de plantation ne date que d'une quinzaine d'années, la société se consacrant auparavant au commerce de traite et à l'import-export. Exemple curieux de reconversion dans un monde où ce mode de production était déjà considéré comme dépassé.

L'analyse à laquelle nous nous sommes livré se limite à l'étude de quelques aspects de la Pamol. Pour dégager l'originalité de cette société de plantation, nous avons tenté de voir comment elle avait su saisir les chances offertes par les mutations politiques de la région. En même temps, nous évaluons les atouts et handicaps découlant d'une localisation conditionnée par le système économique mis en place au début de la colonisation. Ayant saisi les faiblesses structurelles, restaient à recenser les moyens trouvés pour y remédier.

-
- 1) L'auteur tient à remercier ici l'ensemble du personnel de la Pamol pour sa coopération dans la réalisation de ce travail et notamment le directeur T.R. PAGE et l'ensemble des «estate managers». Il va sans dire que les opinions émises ici n'engagent que l'auteur.
 - 2) D'après «Fortune» le C.A. d'Unilever s'élevait à 3 754 milliards de F cfa et le nombre de salariés à 321 000 en 1976. Pamol ne participait donc que pour 0,05 % dans le C.A. de la multinationale : une goutte d'eau dans l'océan !

Au-delà, il convenait, pour juger de son devenir, d'étudier la place de l'homme dans ce milieu étranger, et de mesurer les changements positifs et négatifs apportés par les plantations dans un milieu environnant marginal et dans une région peu dynamique.

Il n'a pas été toutefois possible de saisir l'ensemble des rapports existant entre Unilever et la Pamol et l'atout colossal que représente pour la filiale camerounaise le fait d'être intégrée à l'une des premières multinationales du monde, il aurait fallu effectuer des enquêtes à Calabar, Lagos et Londres, et pour cela obtenir les autorisations et financements nécessaires.

Les blocs de plantation industrielle constituent l'élément caractéristique du paysage de toute la région du mont Cameroun. A l'est et au sud du mont Cameroun, les "estates" ou domaines de la Cameroon Development Corporation (C.D.C.) constituent un tissu continu dans lequel s'encastrent quelques "réserves indigènes" (natives reserves). Les quatre domaines de la Pamol sont, par contre, isolés dans la partie nord-ouest de la région (fig. 1), entourés par de vastes espaces forestiers, marécageux ou défrichés par des populations peu portées vers le travail agricole. L'étude réalisée porte donc sur des isolats géographiques présentant toutefois les traits originaux des plantations industrielles.

Pour qui vient de parcourir la piste Kumba-Lobé, livré aux cahots d'une route gardant des vestiges de goudron dans sa partie macadamisée juste avant l'indépendance, ou ravinée dans sa partie en terre, l'arrivée au domaine de Lobé ne manque pas de surprendre. Après avoir parcouru une zone tantôt marquée par des champs touffus, parfois surmontés d'arbres solitaires, où s'emmêlent inextricablement toutes les plantes commerciales et vivrières tropicales, tantôt par des forêts secondaires impénétrables en raison d'un sous-bois dense, le visiteur est frappé par l'ordonnancement méticuleux des palmiers à huile, un sous-bois dégagé, des pistes au revêtement toujours récent bordées par de profonds fossés de drainage. A la faveur d'une hauteur, l'oeil mesure l'ampleur de l'"estate" épousant les vallonnements du terrain sur plus de 3 000 ha. Arrivé au poste de gendarmerie, on voit se dresser devant soi l'huilerie crachant son nuage de fumée noire et dont l'odeur tenace prend à la gorge. A l'avant, un vaste espace engazonné, le terrain de football. De part et d'autre, un alignement de maisonnettes bicolores identiques s'étendant sur plusieurs dizaines d'hectares. En arrière de l'huilerie, on découvre, dans un large espace bocager dominant le site, de vastes bungalows avec leurs inséparables "boys'quarters". Le tout forme une clairière dans la masse des palmiers, parcourus par un réseau dense de pistes. A l'écart, les bâtiments de l'hôpital, de la direction ainsi que l'école. L'espace y est soigneusement délimité et son utilisation optimale.

Rien ici ne rappelle l'aimable fantaisie des villages, le désordre apparent des exploitations agricoles paysannes. Nous sommes dans un milieu étranger au contexte africain, mais qui s'impose fortement dans le paysage géographique.

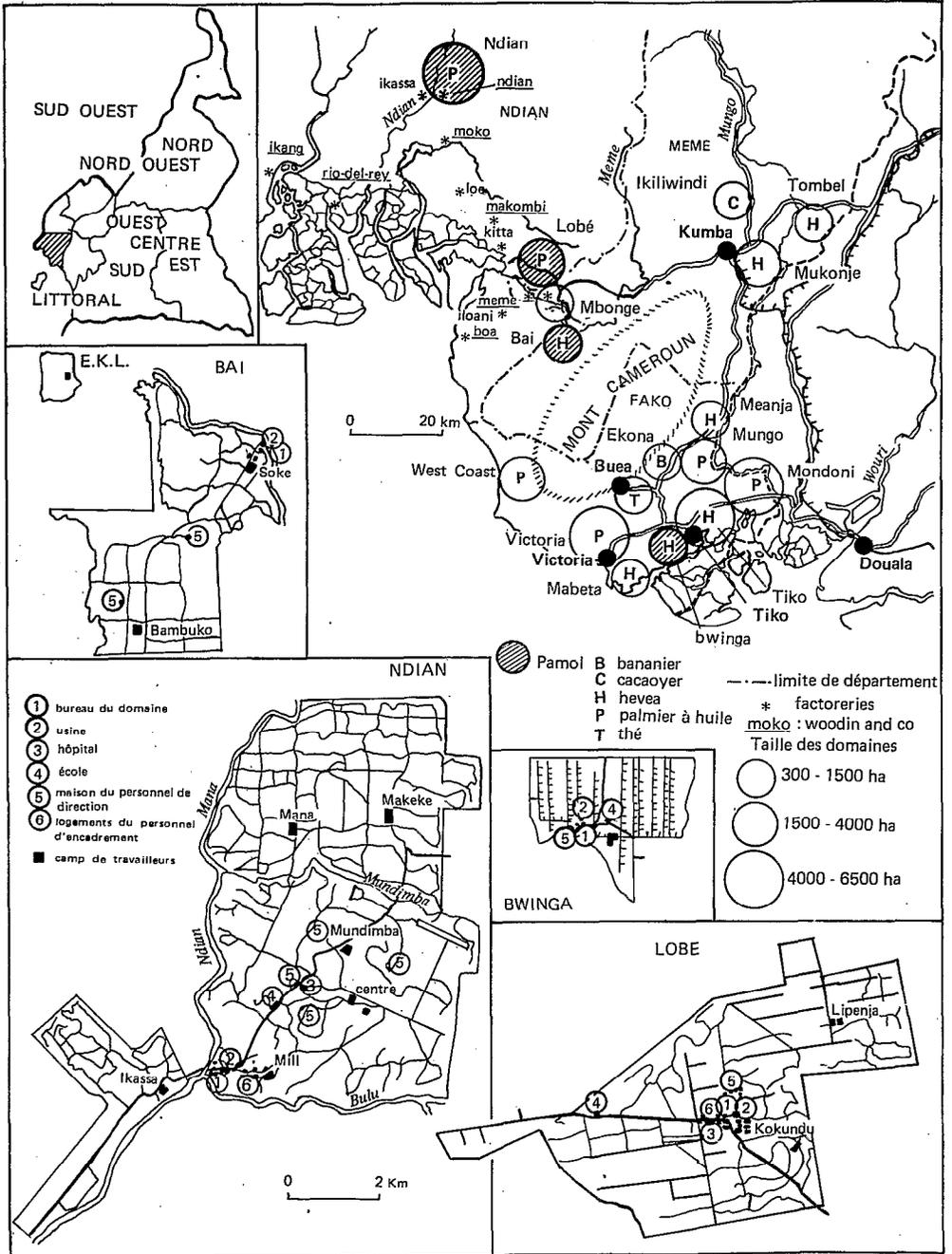


Fig. 1

*I – les vestiges de l'empire U.A.C.
au Cameroun anglophone :
du commerce de traite aux plantations*

L'histoire de la Pamol commence avec l'installation de Walter D. Woodin, commissaire de navire à Victoria en 1888, où il fonda la "Ambas Bay Trading Company Ltd.", filiale de la W.D. Woodin and Co. de Liverpool.

Concurrencé par des confrères britanniques et allemands dans un territoire devenu colonie officielle de l'Allemagne en 1884, il fut successivement absorbé par les frères Miller, eux-mêmes rachetés par African and Eastern Trade Corporation (1919) qui entra en 1929 dans la United Africa Company (U.A.C.) dirigée par les frères Lever, la plus puissante compagnie de commerce du Nigéria.

Cette histoire mouvementée, typique du capitalisme sauvage de la phase conquérante du système colonial, explique les divers noms sous lesquels apparaissent les mêmes intérêts : Ambas Bay Trading Co., W.D. Woodin and Co., African and Eastern Trade Corp. Hambourg puis Calabar (A.E.T.C.), United Africa Co. (U.A.C.), Pamol (Nigéria) Ltd., Pamol (Cameroun) Ltd. et depuis 1968, Plantations Pamol du Cameroun Limited.

les factoreries de Woodin and Co. et d'African and Eastern Trade Corp.

Le fondateur de l'empire U.A.C. au Cameroun anglophone n'avait rien du colon conquérant, brutal, sans scrupule à l'égard des communautés rurales bonnes à fournir terres et force de travail. Rien dans sa carrière ne rappelle ces pionniers allemands qui se taillèrent, à la force du poignet des domaines autour du mont Cameroun, grâce à des milliers de morts autochtones¹.

Anglo-saxon sur un territoire germanique, il attendit son heure, se contentant de drainer vers les comptoirs qu'il avait installés au fond des estuaires et des rivières navigables, les richesses locales intéressant la métropole - en particulier, les produits du palmier.

1) A titre d'exemple, la plantation de Missellele eut, en 1912, 26,8 % de morts parmi le personnel africain.

En contrepartie, il vendait tout l'arsenal des produits coloniaux depuis les pagnes imprimés jusqu'aux armes. Il tissa ainsi un dense réseau de factoreries dans la partie pacifiée du sud de l'actuel Cameroun anglophone. Toutefois, c'est autour du delta du Rio-del-Rey (fig.1) qu'il occupa une position prédominante, concurrencé seulement par la firme allemande Deutsche Westafrikanische Handelsgesellschaft (D.W.H.).

Les factoreries, au nombre de 6 ou 7 pour chacune des deux compagnies, étaient centrées pour Woodin sur Rio-del-Rey et pour la D.W.H. sur Mbonge Marumba.

L'histoire de ces deux compagnies est liée : deux des quatre domaines (Ndian et Lobé) dont la Pamol jouit actuellement n'ont-ils pas fait partie du patrimoine de la D.W.H.? La firme britannique dut sa chance à la victoire des troupes de Sa Majesté en 1915 et aux avatars de gestion de la D.W.H.

Durant la période allemande, Woodin and Co. acquit deux petites plantations produisant du cacao et du caoutchouc, l'une, en 1895, à Bwenga sur la "Bimbia Creek" le bras navigable le plus occidental du delta du Wouri, et l'autre à Bai, en 1910-12, à l'endroit où la rivière Meme cesse d'être navigable en raison des chutes. Si la première fut achetée aux autochtones bakweri à l'époque faste des débuts de la colonisation caractérisée par l'absence de toute règle dans l'accapement des terres, l'autre fut rachetée à des planteurs portugais. C'étaient de tout petits domaines dont la surface était évaluée en 1912 à 500 ha, dont 200 plantés en cacao. A la même époque, 18 240 ha étaient cultivés en grande plantation dans l'ensemble du Cameroun allemand dont 13 580 dans la seule région du mont Cameroun. C'est dire l'insignifiance du secteur plantation de la Woodin and Co.

Le plus beau fleuron de la société était constitué, en effet, par les factoreries. Si Woodin s'installa à Victoria, quelques 19 ans après son compatriote John Holt, il créa dès 1903, un deuxième entrepôt à Rio-del-Rey dans les mangroves du delta de la Cross River, alors que John Holt développait son réseau sur le Mungo (Mundame) et le Wouri (Yabassi). Jusqu'en 1920, les deux bases du commerce de Woodin furent Victoria et Rio-del-Rey. Avec le rattachement du Cameroun anglophone au Nigéria, les magasins de Mamfé et de Nsanakang occupèrent une place de choix dans le dispositif d'A.E.T.C. Le tableau 1 donne une idée du volume d'affaires traitées dans les factoreries de Woodin and Co. du Rio-del-Rey pendant et après la colonisation allemande.

Durant toute la période allemande et jusqu'à la deuxième guerre mondiale, Woodin and Co., A.E.T.C. et U.A.C. retirèrent leurs profits de trois secteurs différents : le commerce de traite dans la région frontalière du Nigéria, les plantations de cacao, d'hévéas et de palmiers et enfin l'extraction du bois¹. En fonction de la conjoncture économique et des facilités nées de la politique, la compagnie joua sur ces trois tableaux, le secteur plantation ne constituant pendant longtemps qu'une source de bénéfices mineurs.

1) Woodin and Co. avait constitué la compagnie appelée «African Mahogany Association Limited» pour effectuer le commerce de l'ébène. On retrouve l'U.A.C. exploitant la forêt à Tombel en 1933, utilisant 950 manœuvres et extrayant de 400 à 500 t de bois par mois.

Tableau 1 : Volume d'affaires traitées dans les factoreries
de Woodin/A.E.T.C. de la région du Rio-del-Rey
(1913-1924)

Factoreries	Chiffre d'Affaires		Huile de Palme		Palmistes		Cacao		Kola	
	1913	1924	1913	1924	1913	1924	1913	1924	1913	1924
Rio-del-Rey	2 240	5 258	13	17	27	51	-	25	-	6
Ndian	995	1 258	-	84	-	110	-	-	-	30
Moko	-	760	41	19	38	38	-	1	3	18
Makombi	1 070	1 584	38	46	41	74	-	2	5	11
Meme	2 934	7 639	33	152	57	367	-	32	2	20
Boa	154	912	19	-	25	30	1	7	-	1
Ikang	-	6 248	-	283	-	333	-	6	-	-
Total	7 393	23 659	144	601	188	1 003	1	73	10	86
	Livres sterlings		Tonnes anglaises							

Source : Kumba divisional report, 1924

l'acquisition et la mise en valeur des dépouilles allemandes

L'arrivée des Britanniques dans la partie occidentale du Cameroun en 1915 donna une impulsion nouvelle à la compagnie.

Les nouvelles autorités confisquèrent l'ensemble des biens appartenant aux Allemands, dont les plantations, et les vendirent aux enchères en 1922 et 1924. La plupart des domaines revinrent à leurs anciens propriétaires qui avaient trouvé des prête-noms britanniques. Dans la région du Rio-del-Rey, la D.W.H. disposait, selon le catalogue foncier de 1922, de 19 800 ha, mais n'avait ni titres fonciers ni plans attestant l'authenticité de la plupart de ces acquisitions et le respect des règles édictées en 1904 pour la constitution de réserves indigènes. Les Allemands, en effet, face à la spoliation brutale des terres des natifs, avaient estimé nécessaire de réserver 6 ha par maison en plus de l'espace bâti en tenant compte, de manière large, de la qualité des sols et de l'activité principale de la population. La commission allemande de la terre ne put effectuer qu'une partie du travail entre 1912 et 1913, et les Anglais l'achevèrent en 1925-1927, attribuant 10 ha par imposable ou ajoutant 6 ha par maison en sus de la terre cultivée.

La vente, puis le cadastrage des domaines et réserves retarda la mise en valeur des plantations. Il faut ajouter que les investissements et la main-d'oeuvre nécessaires pour le défrichage et l'équipement des domaines dans une zone plus difficile que la région du mont Cameroun, expliquent la lenteur et les difficultés de l'entreprise. Des problèmes particuliers à chaque domaine ajoutèrent à ces retards.

A.E.T.C. put acquérir en 1924 le domaine de Ndian au centre duquel se trouvait un village, sans réserve indigène, peuplé de 10 imposables. On y trouvait, par ailleurs, au confluent des rivières

Bulu'et Ndian, deux aires d'accostage, l'une publique utilisée par les commerçants et pêcheurs ibibio, l'autre privée appartenant à A.E.T.C. En 1925, fut créée la réserve de Ndian, d'une superficie de 300 acres, juste en arrière des aires d'accostage des pirogues et barges. Dans cette réserve vinrent s'installer des étrangers, commerçants pour la plupart : en 1933, il y avait 244 étrangers pour 11 natifs. Les frictions étaient très nombreuses entre l'U.A.C., qui ouvrit la plantation en 1928, et les habitants de la réserve contrôlant un point stratégique. Après de longues négociations, l'U.A.C. obtint, en 1935, l'évacuation des habitants contre la somme de 400 f.

L'U.A.C. ne disposait à cette époque que des terres constituant aujourd'hui les divisions de Ndian-centre et Mundemba. La D.W.H. exploitait son domaine de Mbonge, laissant à une filiale (?), la Gesellschaft Süd Kamerun, le soin de gérer le domaine d'Ikassa, tâche que cette dernière accomplit avec peu de brio. Quant au domaine de Lobé appartenant à la D.W.H. avant guerre, acheté par un particulier en 1922, revendu à la D.W.H. en 1927, il vint aux mains de l'U.A.C. en 1932 qui ne le mit en valeur que dans les années cinquante.

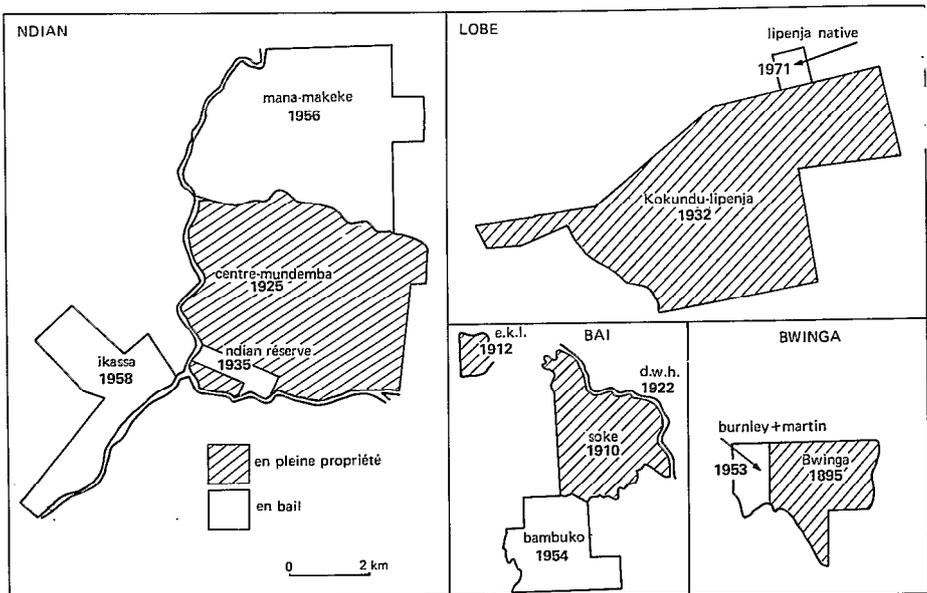


Fig. 2 - Constitution des domaines actuels

La période d'entre-deux guerres vit la mise en exploitation de la plantation de Ndian et le maintien de l'activité de Bai et Bwinga.

A Ndian, tout était à créer. Dès 1928, l'U.A.C. entreprit la réfection des anciens camps de travailleurs, la création de 25 milles de routes carrossables, l'édification d'une maison en dur pour un Européen. Entre 1928 et 1933, 6 459 acres avaient été défrichés et plantés en palmiers (*Elaeis guineensis*). En 1934, était mis en service un chemin de fer à voie étroite, et en 1935, une huilerie extrayant 1 000 t d'huile par jour. Dans les années suivantes furent achevés les adductions d'eau, l'hôpital et l'école. En 1938, la plantation de Ndian était présentée comme la plus moderne du Cameroun méridional et la plus avancée sur le plan social.

La société qui employait 1 142 travailleurs africains en 1928, dépassa les 2 000 en 1932 (dont 1 776 à Ndian), pour retomber à 800 en 1933 et croître par la suite pour atteindre 1 600 en 1939. La superficie cultivée était de 200 ha en 1912, de 2 600 ha en 1932, et atteignait 3 600 ha en 1939. Les travailleurs étaient logés dans des camps en dur et recevaient en plus de leur salaire une ration alimentaire. En 1937, un manoeuvre pouvait gagner 5 d. et recevoir chaque semaine 4,5 kg d'ignames, 1 kg de sel, $\frac{1}{2}$ kg de riz et un kilo de poisson. A Ndian, le taux de mortalité pour 1932 était de 7%.

la stratégie d'Unilever pour la période contemporaine

Après la deuxième guerre mondiale, le secteur plantation U.A.C. fut détaché du commerce de traite et la Pamol (Nigéria) Limited coordonna, en 1949, les activités des plantations camerounaises de Bai, Bwinga, Lobé et Ndian et nigérianes d'I.K.P., Sapele, C.O.P.E. et C.O.W.A.N. avec Calabar pour siège social. L'U.A.C. devint une maison de commerce aux entrepôts situés dans les principales villes du pays : Victoria, Tiko, Kumba, Mamfé et Bamenda. Elle prit, jusqu'à l'indépendance, une large part à la collecte du cacao, du café et des palmistes. Elle utilisa les services des Ibo dans ce domaine comme dans celui de la vente au détail de matériaux de construction, de tissus, de bière, etc... Une enquête effectuée auprès des Ibo du Cameroun anglophone souligne la part qu'a tenu l'U.A.C. dans la constitution de cette classe de petits intermédiaires sans lesquels les villes du Cameroun anglophone n'auraient pas l'aspect qu'elles ont.

Les années cinquante sont marquées par une expansion des plantations industrielles sous l'effet de la demande britannique en produits tropicaux, et notamment en bananes, et en raison de l'intérêt nouveau porté aux territoires d'outre-mer par les gouvernements travaillistes de l'après-guerre.

La Pamol, à sa manière, prudente et lente, amorça le renouveau de ses plantations par le défrichement d'un domaine neuf (Lobé), l'extension des domaines existants, une participation limitée au "banana boom". N'étant pas le point de mire des officiels britanniques comme la C.D.C.¹, qu'une équipe de chercheurs dirigée par Ardener et Warming-

1) Cameroon(s) Development Corporation : société d'État britannique créée en 1946 regroupant toutes les anciennes plantations allemandes.

ton vinrent ausculter¹, elle ne s'aventura guère sur les sentiers d'une modernisation rapide des infrastructures économiques et des réalisations sociales. A titre d'exemple, indiquons que l'huilerie de Ndian a pu tourner 40 ans avant d'être remplacée et que si la C.D.C. s'est lancée - un peu trop vite, semble-t-il - dans l'installation d'une usine de caoutchouc granulé, les usines à latex de Bai et de Bwinga n'ont pas dépassé le niveau technique des usines allemandes de 1939.

Le bilan financier de la Pamol - autant que l'on puisse en juger - a été marqué par cette prudence : régularité dans les profits et les investissements productifs, endettement limité comparé à celui de la C.D.C. Peu engagée dans les conséquences de la réunification qui porta un coup d'arrêt brutal au règne du "pape vert"² : la United Fruit Company appelée ici "Elders and Fyffes". Dès 1959, la Pamol commençait à reconverter ses deux domaines bananiers, Lobé et Bwinga. Les difficultés de cette culture, notamment à Lobé, imposèrent une reconversion précoce : maladie de Panama, tornades violentes de fin de saison des pluies, richesse limitée des sols.

La tradition d'Unilever a sans doute joué. Son expérience restreinte en matière bananière l'incita bien vite à retourner à ses deux chevaux de bataille : l'huile de palme et le caoutchouc, le premier sur les sols pauvres et les zones venteuses, le second sur les sols profonds et les zones abritées.

Elle manifesta, là aussi, un sens aigu de la prospective économique jouant la carte huile de palme plutôt que la carte caoutchouc. Les quinze dernières années ont montré qu'il s'agissait du seul choix rentable en raison des bas prix du caoutchouc naturel et des fluctuations qui les affectent même après l'augmentation brutale des prix du pétrole en 1973. Ajoutons qu'Unilever peut transformer elle-même son huile de palme. Et il paraît intéressant pour une société multinationale d'être son propre fournisseur de matières premières comme les plantations d'hévéas contrôlées par Michelin ou Firestone en Afrique tropicale semblent l'attester.

1) ARDENER (E.W.), ARDENER (S.G.), WARMINGTON (W.A.), 1960 - Plantation and village in the Cameroons. Some economic and social studies.

Nigerian Institute of Social and Economic Research, O.U.P. London, 435 p.

2) M.A. ASTURIAS.

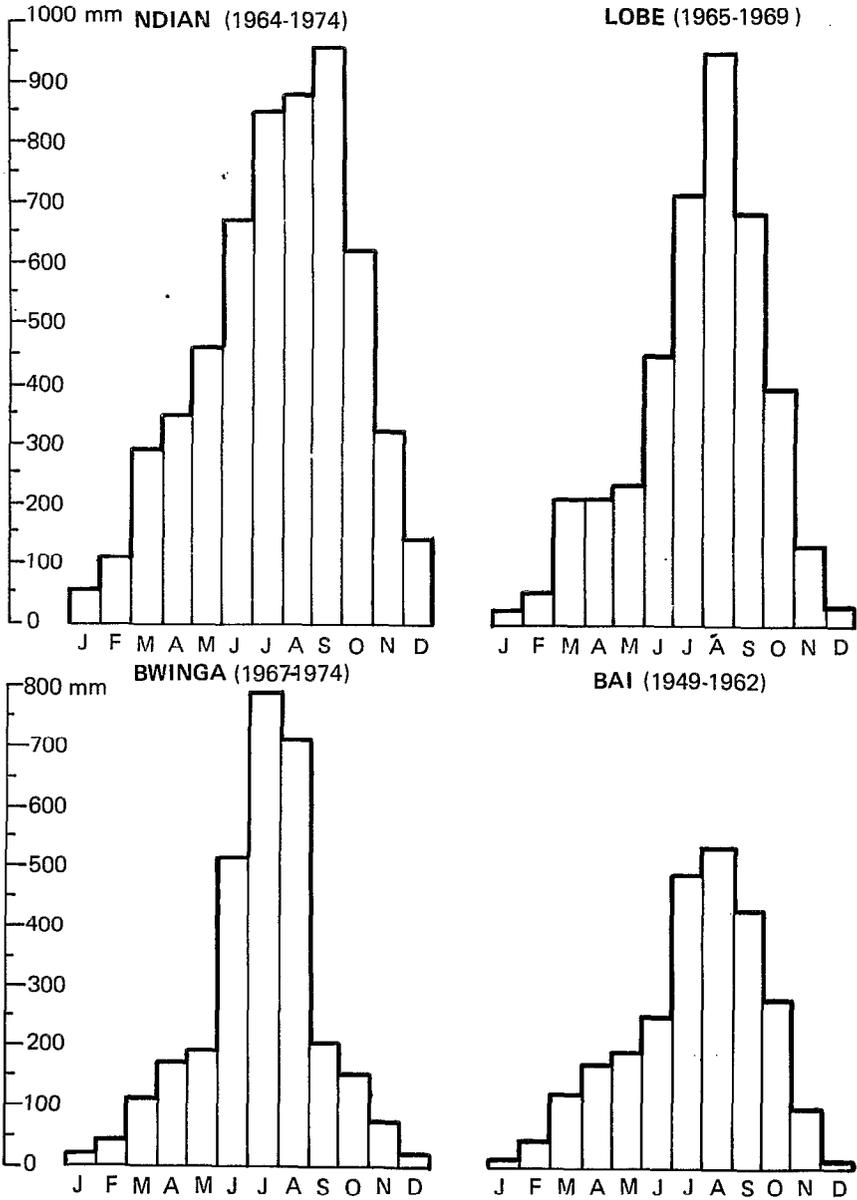


Fig. 3 - Pluviométrie moyenne mensuelle

Les quatre domaines de la Pamol dans leurs contours actuels ont une surface totale de 10 179 ha. 7,3 % seulement de la superficie totale ne peut être mise en valeur car il s'agit de zones marécageuses. C'est peu si l'on compare avec les terres que la C.D.C. ne peut cultiver du fait des fortes pentes du mont Cameroun, des coulées de lave sur lesquelles aucun sol n'a pu se constituer et des vastes surfaces marécageuses, dans l'immense patrimoine légué par les Allemands.

Toutefois, la dispersion des domaines, leur faible taille pour deux d'entre eux, la pauvreté de la majeure partie des sols et un climat tropical humide particulièrement rigoureux, viennent contrebalancer de manière négative l'avantage précédent si bien que l'on peut parler sans exagération de milieu peu favorable.

un climat de mousson « à paroxysme concentré » (fig. 3)

Nous empruntons à J.B. SUCHEL¹ cette expression qui caractérise bien les régimes pluviométriques des stations météorologiques des quatre domaines de la Pamol. Dans ceux-ci, en effet, les précipitations mensuelles s'élèvent à plus de 350 mm trois mois au moins par an durant l'hivernage, ce qui explique les totaux impressionnants atteints dans les quatre stations dépassant 3 mètres, sauf à Bai. Cette répartition des pluies s'explique à la fois par l'influence du flux océanique de sud-ouest et par la présence de massifs montagneux - dont le mont Cameroun - qui forment obstacle et recueillent une large part des pluies sur les faces exposées.

Ces quatre domaines appartiennent à la même zone pluviométrique mais leur situation respective par rapport au flux de sud-ouest et aux montagnes, rend compte des écarts pluviométriques lisibles dans la fig. 3. Ainsi, Bai, encore abrité du flux de sud-ouest par l'écran du mont Cameroun ne reçoit-il que 2,5 m de pluies annuelles. À l'inverse, Ndian, adossé aux premières collines des monts Rumpis, pourtant de faible altitude, et recevant frontalement les vents du sud-ouest, enregistre des hauteurs de pluies 2 à 3 fois plus fortes.

1) SUCHEL (J.B.), 1972 - La répartition des pluies et les régimes pluviométriques au Cameroun. CEGET, Talence, 287 p. (pp. 202-230).

Sur le plan climatologique, nous serions dans les conditions optimales pour la culture du palmier et de l'hévéa si l'ensoleillement n'était insuffisant, notamment entre mai et octobre, si la pluviométrie mensuelle était relativement plus faible et les tornades des changements de saison moins violentes. Cela doit expliquer, entre autre, que les rendements obtenus soient inférieurs à ceux prévus par les instituts de recherche dans les plantations industrielles.

en marge des sols volcaniques jeunes¹

Le milieu dans lequel sont situés les domaines de la Pamol n'aurait rien de répulsif si les sols s'étaient formés sur des couches ou dépôts volcaniques récents comme c'est le cas de la plupart des domaines de la C.D.C. Seuls les domaines de Bai et Bwinga ont des sols riches et profonds. Ailleurs, les sols se sont constitués sur des formations sédimentaires tertiaires (Lobé) ou même sur des grès crétacés et des formations de socle (Ndian) avec des intercalations basaltiques.

L'analyse pédologique des domaines n'ayant pas été faite sauf à Lobé, il est difficile de tirer des conclusions définitives sur les aptitudes culturales des sols.

On peut penser toutefois, comme l'expérience acquise semble l'indiquer, que les cultures exigeantes et fragiles, comme celle du bananier, ne peuvent se développer correctement que sur les sols "bruns eutrophes" et les sols alluviaux sur produits volcaniques. Ce sont les meilleurs sols de la région, très riches sur le plan chimique et ayant une bonne capacité de rétention en eau qui se sont développés sur les dépôts de cendres, lapillis et basaltes récents. A Bai et Bwinga, on trouve ces types de sols formés sur dépôts alluviaux et volcaniques.

A Ndian, les sols ferrallitiques typiques sur roche acide occupent une bonne partie de la plantation. Dans le secteur d'Ikassa, ces mêmes sols se sont développés sur les sédiments crétacés. Palmier à huile et hévéa peuvent y pousser à condition de leur apporter matières organiques et fumure. L'hévéa toutefois exige des sols plus profonds pour bien s'enraciner.

A Lobé, nous trouvons à la fois des sols hydromorphes à proximité de la Meme et des sols ferrallitiques jaunes sur sédiments à texture sableuse, argileuse ou gravillonnaire selon les secteurs.

1) DUMORT (J.C.), 1968 - Notice explicative sur la feuille Douala-Ouest. 69 p. Imprimerie Nationale, Yaoundé.

HOLLIER (P.), 1952 - Lobé estate soil survey. 12 p. multigr.

VALLERIE (M.), 1971 - Notice explicative. Carte pédologique du Cameroun Occidental au 1/1 000 000, 48 p., ORSTOM, Paris (notice explicative n° 45).

La répartition actuelle des cultures entre les quatre domaines s'adapte parfaitement aux aptitudes des sols : le palmier se trouve planté sur les terres les plus pauvres, l'hévéa sur les plus riches, les plus profondes et les plus abritées. A noter cependant l'importance de la consommation d'engrais à Ndian : de l'ordre de 400 kg par ha.

des domaines en cul-de-sac

Si les domaines sont situés sur des terrains relativement plats, avec les quelques hauteurs nécessaires à l'implantation des villas des "estate managers", leur situation géographique n'est pas en soi extrêmement favorable.

Les liaisons avec l'extérieur sont vitales pour des plantations industrielles dépendant du marché régional ou mondial pour leur approvisionnement en tous genres et pour l'écoulement de leurs productions.

A l'origine, les domaines s'étaient installés à proximité d'une voie d'eau navigable : Bimbria Creek, Mémé, Lobé Creek, Ndian. Par voie d'eau, ils restaient en contact entre eux et pouvaient procéder à des échanges avec l'extérieur. La construction de routes et de pistes carrossables a relégué au second plan ce type de transport - sauf pour la desserte de Ndian. La lenteur des barges et les ruptures de charge ont sans doute eu raison du faible coût des marchandises transportées.

A l'heure actuelle, Bwinda se trouve à 1 ou 2 heures de route de Douala, Lobé et Baï à 3 ou 4 heures ; mais d'Ekondo Titi à Ndian, il faut compter de 6 à 8 heures en barge. De Calabar, où la Pamol disposait d'entrepôts, les liaisons n'étaient guère meilleures : si Ndian était moins isolé, tout devait cependant passer par la voie d'eau pour atteindre les trois autres domaines. Comme aucun axe de circulation public n'est jamais passé par l'un quelconque de ses domaines, la Pamol a dû créer ses propres ports à Ndian et à Ekondo Titi, et entretenir les routes d'accès à ses plantations.

La construction de la route Ekondo Titi-Ndian, entreprise en 1975 par le Highways department, viendra heureusement désenclaver le domaine le plus important et le plus isolé de la Pamol, lui permettant de modifier sa stratégie en matière de transport.

proche des régions peuplées

La mise en place d'une plantation industrielle et son exploitation supposent une abondante main-d'oeuvre. Ainsi, en période d'exploitation, 3 000 ha de palmiers adultes nécessitent 700 personnes environ. Le même personnel est utilisé pour 1 000 à 1 200 ha d'hévéas productifs. Quant à la période de défrichement dans une zone où le couvert végétal est dense, elle suppose une main-d'oeuvre importante pour effectuer l'abattage. Il convient donc de pouvoir disposer d'un réservoir de main-d'oeuvre important et, si possible, à proximité. La Pamol implanta ses domaines dans un secteur peu peuplé, proche toutefois de la grande région de fortes densités du Nigéria oriental.

Les domaines sont situés sur les terres de groupes humains peu prolifiques : Ndian au point de rencontre de trois petits groupes, les Korup, les Bima et les Balondo ; Bai en pays bamboko et ekumbe ; Lobe sur le territoire des Barombi et Balondo ; Bwinga en terre bakweri. Si l'on excepte les Bakweri, les autres populations n'ont jamais compté plus de 5 000 individus chacune.

Cette faiblesse démographique a permis un accaparement facile des terres et le déguerpissage toujours délicat des villages implantés à l'intérieur des domaines. D'un autre côté, les autochtones, de part leur nombre et la répulsion qu'ils éprouvent à l'égard de ceux qui avaient pris leurs terres, n'ont jamais accepté, de gaîté de coeur, de travailler dans les plantations. Il a donc fallu puiser ailleurs, ce qui n'a jamais été facile, même au temps où l'administration coloniale servait plus ou moins ouvertement d'agent recruteur.

La Pamol a eu toutefois la chance - si l'on peut avancer ce mot - de se trouver seule à offrir des emplois salariés dans une zone économiquement marginale, et située à proximité des régions surpeuplées de l'est du Nigéria. Il a été ainsi relativement aisé pour elle de trouver des manoeuvres parmi les Ibo et les Ibibio en même temps qu'elle attirait les jeunes adultes des groupes isolés des monts Rumpis (Ngolo, Batanga, Balue) et du sud de la Manyu (Ejagham, Banyang). Il est vrai que l'ampleur du renouvellement annuel de la main-d'oeuvre rend le problème difficile dès que le volume de population masculine à la force de l'âge atteint un seuil trop faible.

Ni vraiment trop mal placée par rapport aux sources de main-d'oeuvre, ni réellement bien située, étant donné les circonstances historiques, la Pamol a pu, tant bien que mal, faire face à ses besoins jusqu'à présent. La monétarisation croissante des zones attardées du Cameroun anglophone et le niveau de scolarisation atteint depuis une dizaine d'années sont en train de changer la nature du problème.

*III – à la recherche du profit
ou la valorisation récente de domaines oubliés¹*

1) Le lecteur trouvera en annexe des tableaux statistiques détaillés sur l'âge et le rendement des plantations, la production, les ventes, les charges d'exploitation et le prix de revient des produits.

Unilever a longtemps délaissé quelque peu ses domaines du Cameroun anglophone, se contentant d'entretenir ce qui existait sans procéder à d'importants investissements. Il est vrai que les bénéfices attendus ne justifiaient pas les mises de fonds énormes nécessaires dans ce secteur. Seul le domaine de Ndian avait requis l'attention des instances dirigeantes. Après la deuxième guerre mondiale et surtout depuis l'indépendance, les termes du calcul économique ont changé : pénurie mondiale d'oléagineux, baisse des profits et difficultés politiques dans la pratique de l'import-export ont amené Unilever à reconsidérer sa position à l'égard de ses domaines.

sous le signe du palmier et de l'hévéa (fig. 4)¹

Ce n'est pas un hasard si l'emblème de la compagnie représente des régimes de palmier et des hévéas dont la sève est recueillie dans un gobelet. C'est toutefois le palmier à huile (*Elaeis guineensis*) qui occupe la plus grande superficie : 81 % de la surface cultivée contre 55 % dans les plantations de la C.D.C.

Les quelques 7 500 ha de palmiers ont été plantés pour 55 % du total entre 1958 et 1962 et pour 29 % entre 1968 et 1972. Les plus vieux palmiers ont vingt ans et peuvent encore produire de manière intéressante pendant une dizaine d'années. Les meilleurs rendements en régimes frais (de 12 à 14 tonnes à l'hectare) sont obtenus dans les plantations ayant plus de 6 ans d'âge. Les résultats moyens obtenus à Ndian et Lobé en 1974 ne dépassent pas 11 tonnes à l'hectare avec une pointe à Ndian de 13,7 t pour les palmiers plantés en 1960. Nous sommes loin de la moyenne des 14 t/ha à atteindre dès la 5ème année d'exploitation selon l'I.R.H.O. (Institut de Recherche sur les Huiles et les Oléagineux, organisme de recherche français).

1) Nous n'entrerons pas dans le détail des techniques agronomiques, des façons culturales et des procédés d'usinage des productions qui sont bien connus. Unilever a d'ailleurs fait paraître sur ce sujet une série d'ouvrages de vulgarisation bien faits diffusés gratuitement par le secteur «éducation» du groupe.

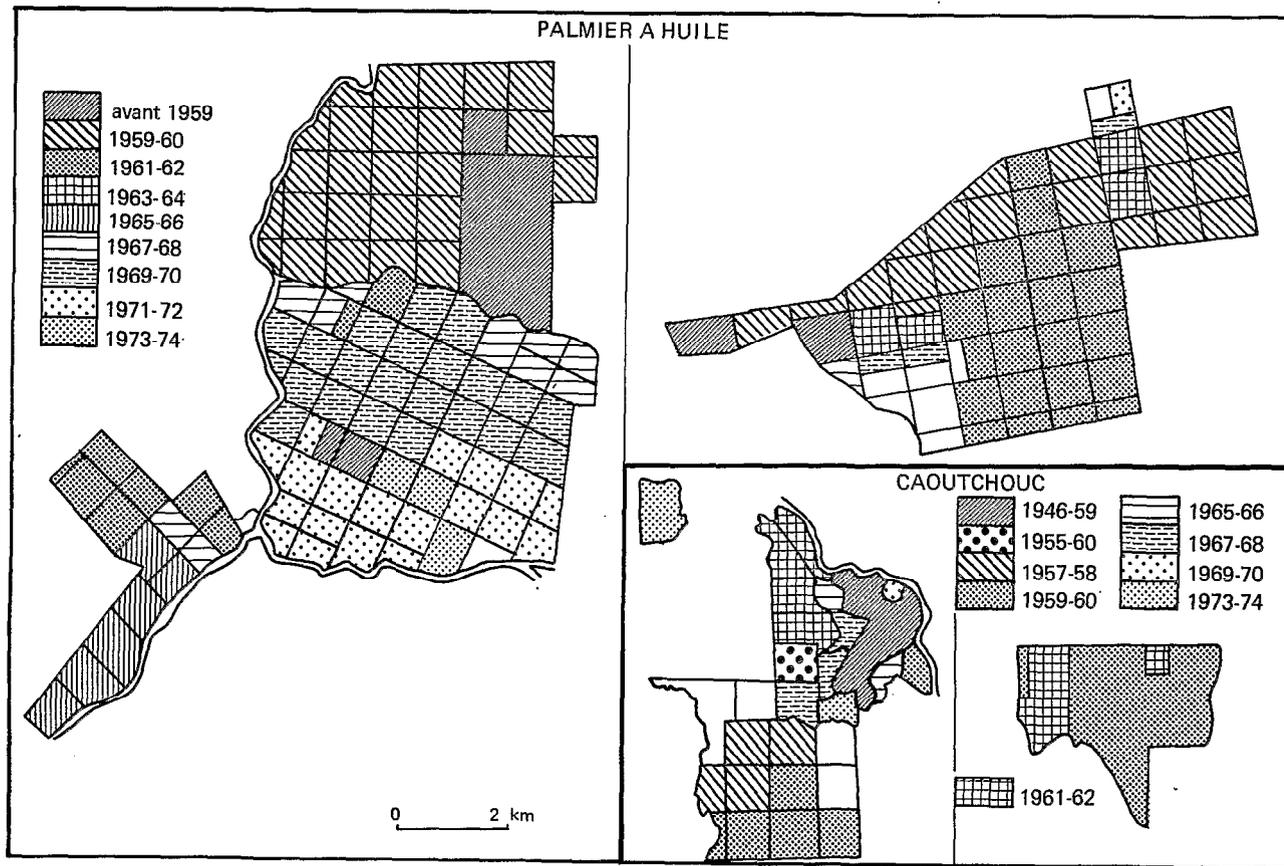


Fig. 4 - Période de plantation des cultures

Les hévéas (*Hevea brasiliensis*) ont un âge moyen plus élevé que les palmiers à huile. A Bai, 55 % des hévéas ont été plantés entre 1957 et 1960 et à Bwinga, la totalité l'a été entre 1959 et 1962. Les rendements ici aussi sont relativement moyens : 1,2t à 1,4t de latex à l'ha. Si quelques champs atteignent 1,7t à l'ha, c'est l'exception. En Asie du sud-est, terre d'élection de ce type de plantation, les résultats sont meilleurs. Les sols étant bons, faut-il mettre ceci au compte des saigneurs moins habiles et moins soigneux comme on l'entend souvent dire et du nombre de jours de pluie empêchant la saignée ? L'I.R.C.A. (Institut de Recherche sur le Caoutchouc en Afrique) n'obtenait-il pas dans ses blocs d'expérimentation des rendements somme toute moyens ?

Sur le plan financier, l'amortissement des investissements pour ces deux cultures est de l'ordre de 20 à 25 ans après le début de la mise en rapport des arbres, mais il faut attendre 4 ans pour le palmier et 6 ans pour l'hévéa pour démarrer leur exploitation. En raison de l'ampleur des investissements à faire pour créer des domaines de dimension économiquement convenable (actuellement 4 000 ha pour le palmier et 2 000 ha pour l'hévéa) ce genre d'opération n'est plus à la portée du petit capitaliste expatrié ou national. Seuls, les organismes étatiques bénéficiant de prêts internationaux ou les multinationales sont en mesure de créer ce type d'entreprise.

Une huilerie, en effet, coûte très cher : en 1966, une usine pouvant traiter 24 tonnes de régimes frais à l'heure revenait à environ 700 millions de Fcfa. Avec cette capacité, il était possible de traiter les régimes d'une unité de 4 000 à 5 000 ha en pleine production.

Pour ce qui est de l'hévéa par contre, l'utilisation de petites unités de traitement du latex est toujours nécessaire pour la production de R.S.S. (Rubber smoked sheets) à partir du latex non coagulé. Toutefois, une technique nouvelle se développe - notamment à la C.D.C. et à la SAFACAM - permettant d'utiliser le latex coagulé, il s'agit du "Polybag tapping" ou "saignée cumulative". Le latex est recueilli dans des poches de plastique où l'on n'ajoute pas d'anticoagulant et une grosse quantité peut être traitée dans une seule usine produisant du caoutchouc granulé (crumb). On voit tout l'intérêt économique de ce progrès technique : augmentation de la productivité du saigneur en raison de l'absence des contraintes temporelles habituelles dans la saignée traditionnelle, présentation d'un produit unique au lieu d'une gamme de qualité variable, réduction du coût de transport à l'intérieur des domaines, possibilité de traiter en un seul lieu la production d'une superficie très vaste.

Ce procédé n'a pas été adopté par la Pamol. Est-ce parce que les domaines sont trop petits pour justifier cet investissement supplémentaire ou parce que les déboires que la C.D.C. a connus dans l'expérimentation du matériel d'usinage nouveau a incité les dirigeants à une grande prudence ? Il faut chercher sans doute dans la marge bénéficiaire une explication ; l'huile de palme rapporte plus et son prix ne peut qu'augmenter à court terme sur le marché local. Les prix du caoutchouc, dépendants des multinationales de la chimie et de la conjoncture économique mondiale, ne cessent de varier. La compagnie cependant pratique pour ces deux spéculations une politique de sélection des plants, d'expérimentation des engrais et d'éducation des ouvriers chargés de la collecte.

Ainsi, la politique de la Pamol, a consisté à replanter ou à planter une grande partie de ses domaines dans les années soixante et à construire de nouvelles usines (Bwinga, Lobé en 1966-67) ou à moderniser celles qui existaient (Ndian et Bai en cours) tout en privilégiant le palmier à huile aux dépens de l'hévéa. Politique clairvoyante et sans doute tributaire des analyses économiques à long terme faites au siège londonien.

le problème des transports

De par la situation de ses domaines, la compagnie a toujours eu des difficultés de transport. Le problème pour elle, là aussi, a été de trouver une solution peu onéreuse afin de garder à ses produits leur compétitivité.

A l'intérieur des domaines, la Pamol a choisi le transport routier au détriment du chemin de fer à voie étroite qu'elle n'a conservé qu'à Bwinga. Elle dispose ainsi de 481 km de routes dont 325 dans le seul domaine de Ndian. La collecte des régimes et des citernes de latex liquide se fait par tracteur sauf à Bwinga qui dispose de wagonnets adaptés. En fait, il semble que le coût d'exploitation de lignes de chemin de fer installées depuis longtemps soit faible mais on préfère depuis une dizaine d'années développer le transport routier en raison de sa souplesse d'utilisation.

Pour les liaisons extérieures, la compagnie utilise 22 camions de type Bedford et 11 embarcations dont quatre assurent exclusivement le transport de l'huile de palme et deux celui des marchandises sèches. Quand le poids du fret à transporter dépasse les capacités de la flottille de la Pamol, celle-ci fait appel à Elder Dampster.

Actuellement, l'évacuation des produits des lieux de production aux points de vente se fait de la manière suivante :

- l'huile de palme de Ndian est transférée par barges de 90t sur Ekondo Titi et vendue sur place comme celle produite à Lobé ;
- les palmistes sont acheminés dans un premier temps à Ekondo Titi par barges, puis transportés par camion sur Kumba pour être ensuite chargés sur le train les conduisant à Douala pour l'exportation sur l'Europe ;
- le caoutchouc, lui, est dirigé par camion sur Douala avant d'être embarqué pour l'étranger.

Dans un passé récent, la compagnie a utilisé les ports de Bota et de Tiko usant des facilités de stockage mises en place par la C.D.C. pour l'écoulement de son huile de palme et de son caoutchouc à destination de l'étranger. Dès 1967, date d'achèvement de la liaison ferroviaire Mbanga-Kumba, les palmistes furent évacués sur Douala.

Jusque vers les années 65, la compagnie utilisait le port de Calabar où la Pamol Nigeria Ltd avait ses entrepôts. La disparition de cette possibilité a accru ses frais de transport. Les barges atteignaient Calabar après 6h de navigation de Ndian et 12h de Lobé, à travers les bras des deltas du Rio-del-Rey et de la Cross River. Pas de

rupture de charge, frais portuaires inférieurs. Si pour Lobé et Bai, le montant des frais de transport via les ports du Cameroun et Calabar, présentait en 1969 une faible différence (10 à 20 % de moins en passant par Calabar), pour Ndian, le coût doublait pratiquement en adoptant la solution camerounaise.

Ce calcul était également valable pour l'évacuation des produits comme pour l'acheminement des fournitures. En 1968-69, la Pamol achetait 4 690t de fournitures dont 1 800t d'engrais et 1 540t de carburant et près de la moitié de ce tonnage devait être conduit à Ndian. C'est dire l'importance de cette question pour la compagnie. Toutefois, si elle exportait encore près de 10 000t d'huile de palme en 1968-69, elle arrivait en 1972-73 à l'écouler totalement sur place, d'où une moindre acuité de la question du transport.

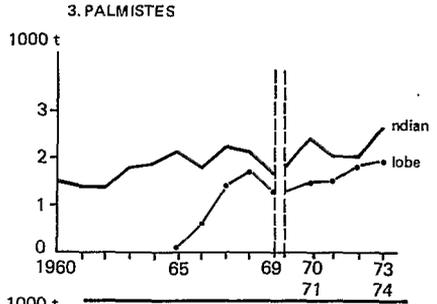
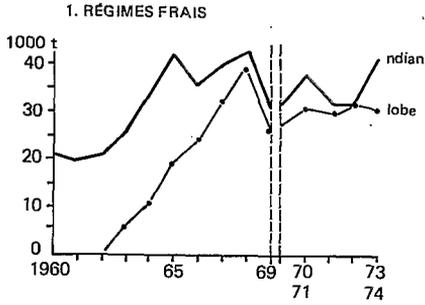
une parade à l'incertitude du marché international : le marché local (fig. 5)

La chance a souri aux fabricants d'huile de palme avec le développement spectaculaire d'un marché local après l'indépendance. En 1964 la Pamol vendait plus de 1 000t sur place et en 1973/74 près de 15 000t. Avant, la totalité de la production était exportée. En 1967 encore, les produits du palmier entraient pour 17,5 % dans le total des exportations du Cameroun anglophone mais la région importait 970t d'huile du Nigéria pour faire face à ses besoins.

L'ouverture de ce marché a rendu un double service aux plantations : elle leur a permis d'être moins dépendantes d'un marché international capricieux, leur assurant sur place un prix rémunérateur en constante augmentation, et elle les a libérées du souci du transport de l'huile de palme. Actuellement, la compagnie joue son équilibre financier sur deux tableaux : le marché local où elle réalise un chiffre de vente supérieur à 1 milliard de Fcfa grâce à l'huile de palme, et le marché international qui lui procure 700 millions de Fcfa, produit de la vente des palmistes et du caoutchouc. En 1968-69, le marché local ne représentait qu'un quart des recettes totales.

Tout pousse la compagnie à développer ses ventes locales : les prix qui ont doublé en cinq ans, les besoins accrus dus à la préférence de la clientèle pour une huile riche et bien raffinée, la politique gouvernementale favorable. Pour le consommateur camerounais en effet, l'huile de palme industrielle par son prix (4 fois moindre que celui de l'huile d'arachide) sa richesse, ses qualités, n'a pas de concurrentes sérieuses.

Des camions appartenant généralement à des Bamiléké viennent à Lobé charger des fûts d'huile. Ces fûts sont ensuite vendus dans tout l'ouest et à Douala. Au marché de Kumba par exemple, l'huile de palme de la Pamol est vendue par une cinquantaine de femmes groupées dans une coopérative, la Kumba Area Women C.P.M.S. Transférée dans des bidons de 7 l de contenance, l'huile est vendue au litre au client avec un bénéfice de l'ordre de 5 à 10 Fcfa par litre. Ce commerce échappe aux Ibo, par ailleurs remarquablement organisés dans la ville : les femmes bafaw et bakossi y prédominent.



PALMIER A HUILE : PRODUCTIONS :

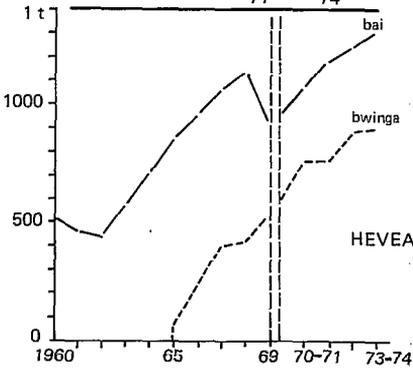
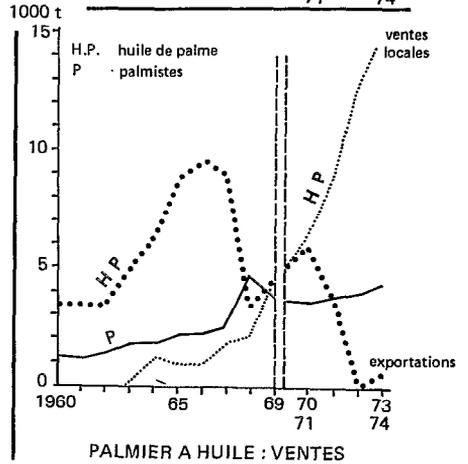
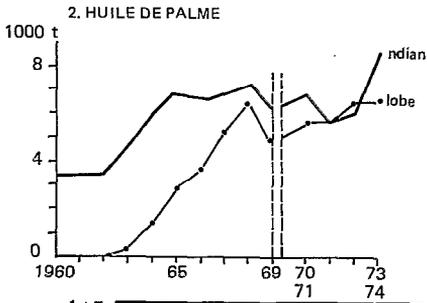


Fig. 5 - Productions et ventes depuis 1960

Si l'augmentation considérable des recettes locales permet à la compagnie d'avoir une meilleure stabilité financière, elle a aussi pour conséquence de l'intégrer davantage au milieu économique local. Toute une activité de transport et de commerce se greffe ainsi sur l'activité de production. Le nombre de personnes vivant de l'écoulement des 15 000t d'huile de palme de la Pamol n'est pas négligeable. Et il n'est pas indifférent de constater que cette huile permet aux femmes - vendeuses de ce produit presque partout - d'avoir une indépendance financière et même de faire preuve d'esprit coopératif comme à Kumba.

*IV – les atouts de la Pamol :
employeurs et salariés ou « l'esprit maison »*

L'observateur extérieur est frappé dès son entrée dans les domaines de la Pamol par l'absence de heurts dans les relations de travail. Non pas que tout y soit parfait, mais il semble que les conditions de dénouement des conflits individuels ou collectifs soient suffisamment souples pour que des solutions relativement satisfaisantes puissent être trouvées. Précisons toutefois que l'esprit de conciliation des "managers" britanniques et la faiblesse de l'organisation collective des manoeuvres facilite grandement la création de ce que l'on peut qualifier d'"esprit maison". Une comparaison avec ce qui est observable dans une plantation industrielle en pays francophone permet de saisir immédiatement le phénomène. Ici, les conflits "durs" sont relativement rares et les innombrables doléances professionnelles ou extra-professionnelles sont examinées avec attention.

une organisation pyramidale et rationnelle du travail

A la tête de chaque domaine se trouve un "estate manager" assisté d'un adjoint. Chaque domaine est lui-même divisé en sections regroupant généralement l'ensemble du personnel logé dans un camp et travaillant dans un secteur déterminé. Ainsi la plantation de Ndian est-elle divisée en quatre secteurs couvrant tout le domaine : Mundimba, Centre, Ikassa et Mana/Makeke. Chaque secteur est placé sous la responsabilité d'un "field assistant". Le personnel travaillant dans un secteur est divisé en équipes ("gangs") sous la responsabilité d'un contremaître ("headman"). Chaque équipe est composée de 10 à 25 hommes. Les équipes sont placées sous la surveillance de superviseurs ("supervisors") quand il s'agit de travaux non agricoles, de contrôleurs ("overseers") pour ce qui est des travaux des champs. Les travailleurs des usines et des ateliers de réparation et d'entretien sont encadrés par des "foremen". A Ndian, 71 personnes font partie de cet encadrement intermédiaire pour un personnel de quelques 200 travailleurs. Au niveau supérieur, outre l'"estate manager", son adjoint et les quatre "field assistants" on compte un "chief ingeneer" et un docteur et, parmi eux, trois expatriés.

Pour compléter ce tableau de l'encadrement, il faudrait y ajouter les divers "clerks" occupant des postes importants depuis le

"beach clerk" jusqu'aux "wages clerks". Au total donc, dans chaque domaine, on trouve une organisation telle que chaque travailleur est constamment sous l'oeil de quelqu'un, chargé de prévenir toute défaillance dans le service et d'augmenter la productivité de chacun.

Produire plus, tout en améliorant la qualité des produits, est le souci permanent des cadres. Il existe donc, outre une série d'avantages destinés à encourager les travailleurs à améliorer leur rendement, une section "recherche" travaillant à la fois sur le terrain et en laboratoire, dont la fonction consiste à établir des statistiques de production, à observer le comportement des salariés au travail, et à analyser les produits finis ou récoltés. L'étude des gestes du saigneur ou du collecteur de régimes est l'objet d'une attention toute particulière. Le saigneur est soigneusement sélectionné, éduqué pendant 1 à 2 mois pendant lesquels toutes ses performances sont consignées dans un "trainee progress report form", et mis sur le terrain avec un ancien avant d'être recruté. La saignée de l'hévéa, en effet, est une opération délicate et il importe que les hommes chargés de cette opération possèdent à fond les techniques de collecte.

La mise en place d'un tel système de gestion du personnel, à la fois taylorisé et de style quasi-militaire, participe autant à l'originalité des plantations industrielles que les paysages géométriques qui les caractérisent et qui découlent de cette organisation.

un paternalisme bien accepté

Le plus curieux, finalement, se trouve être la réaction des hommes à cette organisation si éloignée de leur mode de vie habituel. Il n'est que de lire le journal des employés de la compagnie, pour se rendre compte qu'elle a acquis leur estime et leur respect, par ses multiples formes d'intervention dans leur vie sociale et familiale. Des extraits de ce journal, publiés en annexe, donnent une idée de la nature des relations entre employeurs et salariés.

La compagnie fait en effet, un gros effort pour répondre aux besoins des employés aussi bien en matière de logement et de santé, que d'éducation et de loisir. Dans ces domaines, la compagnie fait un effort supérieur au premier employeur public du pays. Elle se préoccupe de récompenser ses vieux employés en délivrant des "long suffer certificates" et, pour ceux qui atteignent 15 ans d'ancienneté, elle offre une horloge murale ou une montre, lors d'une cérémonie solennelle. Elle avait depuis longtemps mis au point un système de retraite adapté à l'espérance de vie de ses travailleurs. C'est sans doute la raison pour laquelle le système national de prévoyance sociale promulgué par Yaoundé, et fixant l'âge de la retraite à 60 ans, a eu un accueil aussi réservé. Enfin, des allocations familiales sont attribuées aux travailleurs ayant des enfants.

L'ensemble de ces avantages a, évidemment, pour but de retenir les salariés et de créer entre eux une émulation, car ils sont gradués en fonction de leur position professionnelle.

L'organisation sociale est très poussée, à la manière britannique, et contribue puissamment à la création d'une communauté ayant son

genre de vie propre. Chaque domaine a son ou ses "social clubs" aménagés largement où les travailleurs viennent se détendre après le travail. Dans chaque camp, un magasin vend les denrées de première nécessité à des prix relativement bas. Des terrains de sports sont situés à la périphérie des camps ou des clubs. Les cadres honorent de leur présence toutes les fêtes et manifestations sportives et traditionnelles.

Dans le travail, chacun connaît, ou est censé connaître, les règles internes à la compagnie. Mais d'innombrables "meetings" sont organisés par les cadres avec les représentants syndicaux, pour expliciter certains points; recevoir les doléances, résoudre un différend du travail, apporter une aide à une personne en difficulté. Si une faute est commise, aucune violence verbale, comme cela a cours en pays francophone. Le travailleur est invité à s'expliquer devant une commission composée des représentants de la direction et du syndicat, et, si sa faute est reconnue, il reçoit généralement une lettre d'avertissement qui sera jointe à son dossier. Une sanction plus grave, ou le renvoi ne sont prononcés qu'après délibération entre les partenaires sociaux.

Les avantages sociaux attribués au travailleur, la concertation et la souplesse d'application des règlements, expliquent en partie, le climat détendu des relations sociales. L'isolement des employés de la Pamol; l'esprit de corps, favorisent également le développement d'une telle atmosphère.

24 heures sur 24 à la Pamol

Le manoeuvre engagé par la compagnie vit en permanence dans la plantation. De 6h à 14 ou 15h en général, il est dans les champs de la compagnie. Dans l'après-midi, il prend ses repas dans une pièce allouée par la compagnie dans un camp. Il peut se rendre ensuite dans le club des employés de sa catégorie pour prendre un verre, ou dans un village avoisinant pour cultiver une petite "chop farm" (champ vivrier), ou au terrain de football s'entraîner pour le prochain match à jouer contre l'équipe d'un autre domaine. Il peut aussi simplement se reposer ou causer avec ses voisins sous sa véranda. Le soir, il pourra avoir un "meeting" de la tontine traditionnelle (Njangi, Esusu, etc...) ou moderne (Credit Union) dont il fait partie, ou il aura une "party" chez un "compatriote" (tribesman) qui "régale" pour la naissance d'un enfant, la mort d'un parent ou même celle d'un notable de sa chefferie. Les occasions de réunion sont nombreuses : le retour d'un compatriote qui apporte des nouvelles fraîches du village, la préparation d'une fête religieuse par l'une des innombrables sectes, la participation à une association traditionnelle, le bal mensuel organisé par la compagnie avec la participation d'un orchestre local.

Le 15 ou le 30 du mois, l'animation est plus forte. Les bars des clubs sont pleins et, solidarité britannique oblige, Guinness est à l'honneur. La brasserie irlandaise ne se fait pas faute de préparer jeux et attractions pour augmenter localement son chiffre de vente ; ce sont des jours de paye. Les manoeuvres se réunissent pour organiser le convoyage des cadeaux en argent ou en nature qu'ils désirent faire parvenir à leur famille restée ou retournée au village : leurs parents,

leurs frères et souvent leurs femmes et leurs enfants. Le marché, habituellement un peu falot, qui s'installe dans un terrain mis à leur disposition par la compagnie, est, ces jours-là, actif : les Ibo, marchands ambulants (hawkers) de pagnes sont là, des produits vivriers de luxe tel que l'igname sont présents et vont remplacer le garri (couscous de manioc) habituel dans les menus des travailleurs. Ce sont les jours également où les "free girls" d'Ekondo Titi ou même de Kumba se rendent à Ndián empruntant "Madam Rio", la vieille péniche de la compagnie flanquée de deux gardes en uniforme qui feraient la joie des cinéastes, pour égayer la vie des travailleurs célibataires.

Malgré cet effort pour oublier la monotonie de l'existence et la solitude, le "mal du pays" reste fortement ancré en chacun, d'autant plus fort pour ceux qui viennent de cette contrée ouverte et humanisée que sont les Grassfields.

Les cadres moyens, pour une bonne part issus du rang, vivent au rythme de la compagnie dont ils sont le symbole vivant. Vieux travailleurs très "Yes sir", élevés au rang de contremaîtres, ou jeunes gens issus des écoles secondaires religieuses du Cameroun anglophone à l'élégance provoquante, ils bénéficient des privilèges que la compagnie réserve à ses bons et loyaux serviteurs : stages à l'U.A.C. Nigéria, logements plus vastes, clubs avec terrain de tennis, prêts avantageux pour acheter une "Suzuki". Malgré ces avantages éclatants dans un monde aussi clos, ils se mêlent à la vie des manoeuvres comme d'ailleurs à celle des cadres supérieurs. La différence qu'autorise l'exercice d'un certain pouvoir existe, mais il n'est pas bon qu'un fossé propice aux antagonismes de classe se développe. D'ailleurs, la solidarité ethnique favorise ces relations. Nous verrons plus loin que la composition ethnique de chaque domaine dépend largement de l'origine du directeur et de ses adjoints.

Parmi les cadres supérieurs ou expatriés, on trouve à la fois de "vieux routiers" de l'U.A.C. ou de l'empire Unilever, ainsi que des hommes issus du rang et qui ont gravi tous les échelons. Peu de forts en thème issus des "grandes écoles" d'agronomie. Seuls les techniciens ont une formation de départ adéquate. Unilever préfère les hommes de caractère aux hommes de savoir, les formant elle-même très progressivement et de manière pragmatique. Un "estate manager" n'a pas besoin d'être un agronome averti, il suffit qu'il connaisse l'essentiel des techniques agricoles et qu'il soit surtout un excellent meneur d'hommes.

La vie du cadre supérieur est toute entière consacrée à la compagnie. Habitant un immense bungalow isolé, entouré d'un jardin soigneusement entretenu, il a droit à une voiture de fonction (la "coccinelle" Volkswagen), fréquente régulièrement tous les soirs le "senior service club", et supervise tout ce qui se fait dans son domaine quel que soit le secteur. Il doit être disponible en permanence pour régler les problèmes les plus variés et se trouve tout le temps en représentation. Pas une cérémonie importante qu'il ne préside et où il ne fasse un discours. Accessible à tous les employés du domaine, il est amené à trancher quel que soit l'objet du litige. Représentant la compagnie pour les relations publiques, il participe à toutes les réunions organisées par l'administration locale en même temps qu'il est saisi par les chefs des villages jouxtant les domaines, de requêtes parfois difficiles à satisfaire. Tout cela ne l'empêche pas d'être chaque matin, dès le lever du jour, dans les champs pour vérifier que la collecte s'effectue correctement, avant de se retrouver chez lui vers 9h pour

prendre son breakfast. Il ne s'évade à Douala ou Calabar que rarement, et encore y va-t-il généralement pour les besoins de la compagnie. Cela explique peut-être la répulsion des épouses des expatriés à vivre dans les plantations.

La vie à la Pamol n'a rien de particulièrement attrayant pour chacun des salariés, pour le manoeuvre déraciné comme pour le manager isolé. Le travail rythme l'organisation du temps et l'ennui fréquent se noie dans l'alcool.

*V – les faiblesses de la Pamol :
l'instabilité de sa main d'œuvre*

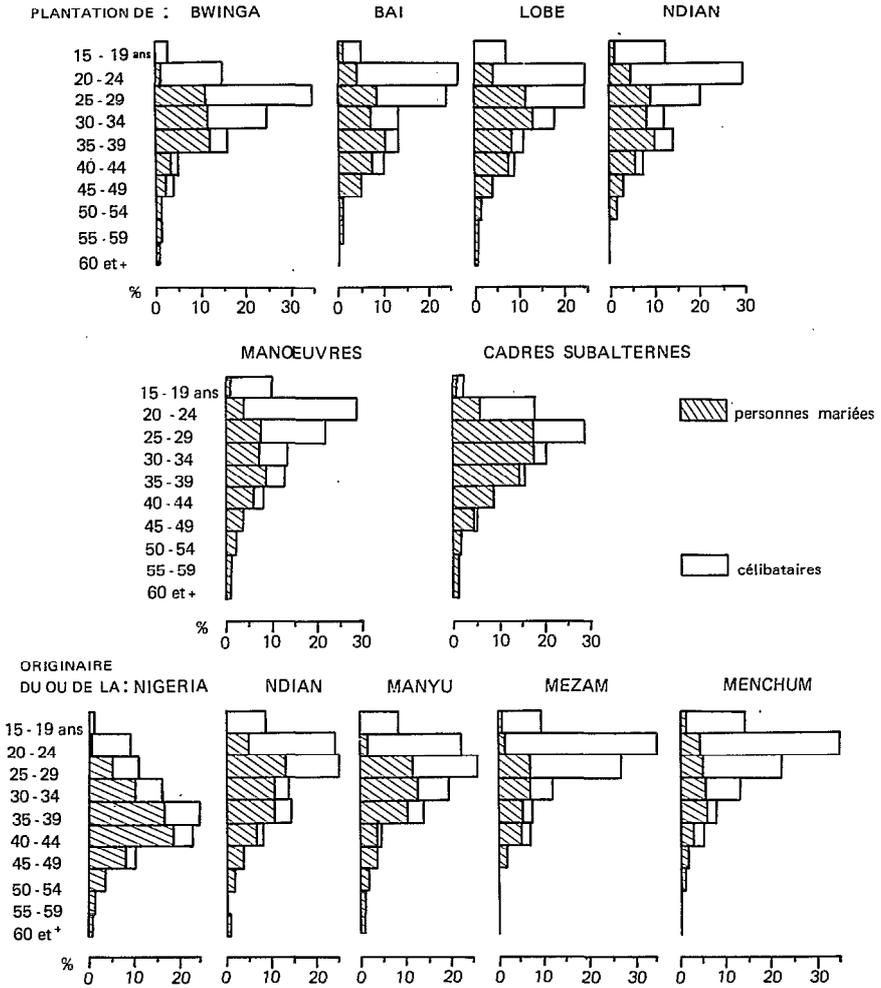


Fig. 6 - Pyramides des âges et situation matrimoniale de la main d'oeuvre

Si la Pamol a réalisé, à l'intérieur de ses domaines, un consensus favorable à l'accroissement de sa productivité et de son activité, il n'en reste pas moins que, comme les autres plantations industrielles, elle subit chaque année une hémorragie de main-d'oeuvre telle que la chasse au manoeuvre est devenue la préoccupation première de la direction de la compagnie.

Malgré les progrès techniques, il faut toujours une vaste force de travail pour exécuter les travaux dans une plantation. Au 30 juin 1974, la Pamol employait 3 200 personnes, à peu près le même nombre qu'en 1959. Mais, fait le plus important, il y avait dans cette masse 80 % de manoeuvres, d'hommes sans qualification, affectés à des tâches simples ne nécessitant aucune formation ou - au plus - un stage de courte durée. Les hommes sont donc interchangeables à leurs postes et on ne peut pas dire que l'intérêt du travail ou les gains matériels soient des motifs assez puissants pour les retenir longtemps. C'est par ce biais que les sociétés de plantation sont des colosses aux pieds d'argile. Plus de 1 000 personnes étaient occupées au travail de collecte des régimes du palmier ou du latex. Conserver ce même nombre de manoeuvres dans ce secteur apparaît vital pour la Pamol.

Tableau 2 : Répartition de la main-d'oeuvre selon l'activité (30.6.74)

Type d'activité	Manoeuvres	%	Cadres subalternes	%	Total	%
Collecte de la production	1 111	44,6	82	11,8	1 193	37,4
Autres travaux de terrain	516	20,7	24	3,4	540	16,9
Transport	118	4,7	99	14,2	217	6,8
Usine	150	6,0	108	15,5	258	8,1
Etudes	71	2,9	37	5,3	108	3,4
Santé	27	1,1	58	8,3	85	2,7
Administration	7	0,3	107	15,4	114	3,6
Régénération & développement	160	6,4	10	1,4	170	5,3
Divers	331	13,3	172	24,7	503	15,8
Total	2 491	100,0	697	100,0	3 188	100,0

jeunesse et instabilité de la main-d'oeuvre

La moitié des employés de la compagnie ont de 20 à 29 ans. Les manoeuvres sont plus jeunes, l'encadrement plus âgé. Au-delà de 45 ans, il reste moins de 10 % de la population laborieuse. Cette structure d'âge d'ensemble varie cependant selon les domaines : Ndian a une population plus jeune que Bwinga. Il est vrai que les travaux récents de régénération de la palmeraie de Ndian ont nécessité l'emploi de personnel supplémentaire.

Géographiquement, d'autres différences sont à signaler. Les Nigériens forment le groupe le plus âgé, les originaires du Bamenda (Menchum et Mezam) le groupe le plus jeune tandis que les natifs de la Ndian et de la Manyu se situaient entre les deux. Cela reflète à la fois les changements survenus dans la politique de recrutement depuis 25 ans et la fidélité différentielle des hommes à la compagnie.

La Pamol a pendant longtemps cherché sa main-d'oeuvre parmi les habitants du Nigéria Oriental, pour puiser par la suite dans les zones proches (Manyu et Ndian), et recourir enfin au foyer de haute densité du Bamenda. Chacune de ces catégories d'hommes n'a pas eu la même réaction vis-à-vis des plantations et les originaires de la forêt ont eu tendance à y rester plus longtemps en raison, sans doute, de la proximité géographique et de la similarité de milieu écologique.

Tableau 3 : Degré d'ancienneté de la main-d'oeuvre en %

	Pamol 1975	Safacam 1965
1 an et moins	24	29
1 à 2 ans	10	8
2 à 3 ans	6	7
3 à 4 ans	7	5
4 à 5 ans	6	6
5 à 15 ans	39	24
16 ans et plus	8	21
Total	100	100

L'étude de la date de recrutement des employés indique l'importance du renouvellement annuel de la main-d'oeuvre. L'instabilité du personnel est, grosso modo, du même ordre qu'à la Safacam, plantation d'hévéa du Cameroun francophone utilisant 4 000 personnes. Il n'en reste pas moins qu'un quart de la force de travail n'a, au plus, qu'un an d'ancienneté, et que 70 % de la main-d'oeuvre totale n'est là que depuis moins de 10 ans.

Cette instabilité de la main-d'oeuvre a des causes multiples et, dans une première approximation, peut s'expliquer à la fois par les stratégies des individus et des groupes attirés par un travail régulièrement rémunéré mais rebutés par une existence si opposée à leur vie traditionnelle. Pourquoi, en effet, venir travailler dans une atmosphère aussi contraignante si ce n'est pour réunir une certaine somme d'argent nécessaire pour réaliser un projet à court terme, qu'il s'agisse de rassembler le montant d'une dot, de payer des études à un

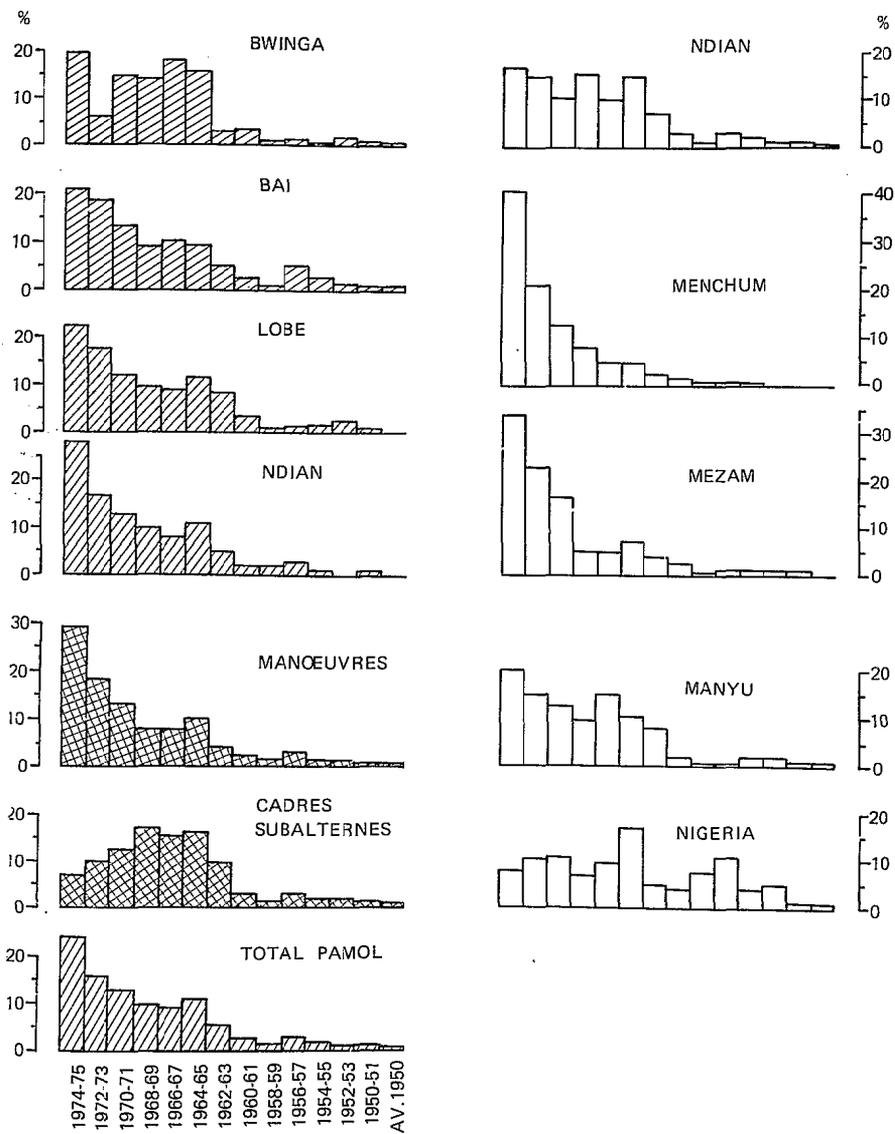


Fig. 7 - Date de recrutement de la main-d'oeuvre

parent, de subvenir aux besoins financiers d'un proche ou pour tout autre raison? Et l'individu est d'autant plus disposé à partir, qu'il est jeune, dépendant, et sans espoir de se réaliser là où il est né par suite d'une pauvreté relative, des règles du partage foncier ou de l'impossibilité de se libérer de la tutelle de membres âgés de la famille. Dans ce cas, le travail en plantation s'avère être une étape vers la migration urbaine quand la lassitude gagne et qu'on est touché par l'attrait de l'apparente facilité de la vie citadine.

Il y a aussi ceux qui, disponibles pendant la morte-saison agricole, viennent dans les plantations, avec le consentement de leurs parents, amasser un petit pécule servant le plus souvent à améliorer le confort de la case paternelle, et qui repartent dès qu'arrive l'époque de la récolte du café ou du cacao.

Que dire enfin de ces jeunes Nigériens venus d'une zone surpeuplée, entraînés par leurs compatriotes (countrymen) et poussés par le désir de se constituer un pécule en vue de démarrer une petite affaire ou de s'implanter comme agriculteurs dans le Cameroun anglophone si largement ouvert à leurs entreprises? Aussitôt la somme réunie, ils se dirigent vers les villes et les bourgs, ou vont dans les villages d'étrangers de la région du mont Cameroun tenter leur chance dans le petit commerce fixe ou ambulancier ou dans l'agriculture de plantation.

La mobilité de la main-d'oeuvre apparaît donc comme inévitable dans ce type d'entreprise en raison de sa structure même, hiérarchisée, coercitive, entièrement coupée de la société traditionnelle et héritière du travail forcé de l'époque coloniale, mais aussi, à cause des bouleversements intervenus dans les groupes humains environnants. L'attrait du salaire est contrebalancé par le profit que l'on peut retirer des cultures d'exportation ou par les gains faciles que l'on peut réaliser dans les activités économiques intermédiaires qui ne demandent ni effort régulier, ni coupure avec le milieu socio-culturel d'origine. Le travail en plantation devient souvent une étape utile pour acquérir une certaine indépendance économique et sociale.

camerounisation du recrutement

Depuis l'indépendance, et malgré des tolérances, la politique de recrutement de la compagnie a dû être résolument nationaliste. Dès 1962, l'Etat a imposé à celle-ci d'employer préférentiellement des Camerounais dans ses domaines. Or, jusqu'en 1962, les Nigériens formaient la quasi-totalité de la main-d'oeuvre. En décembre 1961, il y avait cinq Nigériens pour six employés et, seul, le domaine de Bwinga n'avait dans son personnel qu'un tiers de Nigériens. Dans le domaine de N'dian, par contre, leur nombre a toujours été le plus élevé à cause de la proximité de la frontière et de la facilité des liaisons.

Tableau 4 : Proportion de Nigériens dans le personnel subalterne en 1961, 1969 et 1974 (en % du total)

Domaine de	Décembre 1961	Décembre 1969	Juin 1974
Bwinga	30,7	-	-
Bai	79,0	22,9	13,1
Lobé	77,9	27,7	11,3
Ndian	87,8	29,4	14,2
Direction	92,7	6,9	5,0
Pamol	80,3	24,3	11,8

Cette importance des Nigériens - Ibo, Ibibio et Tiv - tenaient à la préférence des managers pour ces groupes déjà acclimatés, et familiers des cultures du palmier à huile et de l'hévéa, et dont on avait l'expérience dans les domaines U.A.C., du Nigéria. A vrai dire, il y avait sans doute l'idée qu'ils étaient plus intégrés au monde moderne que les Camerounais anglophones, si peu et si tardivement touchés par l'école et l'agriculture d'exportation. C'est, en effet, à partir des petits cadres et agents de maîtrise que s'est toujours fait le recrutement, et il fallait que ceux-ci possèdent quelques rudiments de la langue anglaise dans laquelle étaient données les directives. Comment découvrir de tels employés dans une population dont le taux de scolarisation moyen atteignait seulement 25 % à l'indépendance ?

Il a donc fallu renverser la vapeur et s'assurer un recrutement régional. On a donc prospecté les zones proches et la compagnie a relativement bien réussi compte-tenu de la pression qu'y exerce déjà la C.D.C. De proche en proche, avec l'aide des petits cadres africains, la compagnie s'est créée ex-nihilo une aire de recrutement. Pratiquement pas de francophones, difficilement assimilables dans une organisation pensée et vécue par des britanniques, mais de solides points d'appui dans les départements de la Ndian, de la Manyu de la Mezam et de la Menchum. Certains villages comme Ewelle dans la Manyu, Toko dans la Ndian ou Bu dans la Menchum se placent au premier rang par le nombre des travailleurs de la Pamol qui en viennent. Ceci traduit l'effet d'entraînement créé par la présence de natifs du village à des postes de responsabilités depuis un certain temps.

Les résultats de cette politique s'inscrivent dans le tableau 4: en l'espace de 13 ans, la proportion de Nigériens dans la main-d'oeuvre totale est passée de 80 % à 12 %, avec des variantes par plantation. Conversion réussie dans les chiffres, mais population nouvelle pour le travail de plantation et qu'il faut stabiliser.

que faire pour conserver les manoeuvres ? les transplanter mariés ?

C'est la question que se pose en permanence la direction. Il est bien évident que les amorces de solution se situent à deux niveaux et se complètent : il importerait de rendre le travail plus attractif dans sa rémunération comme dans son déroulement, mais on se heurte très vite aux habitudes et aux impératifs de rentabilité et il faudrait essayer de reconstituer le "tissu social" favorisant l'épanouissement de l'individu pendant les temps de loisir. Cela supposerait une bonne connaissance des sociétés d'origine des travailleurs, et la volonté de laisser se constituer un cadre de vie plus conforme à leurs désirs.

Tout cela est utopique et cadre mal avec les conceptions traditionnelles de gestion du personnel dans les plantations. Le seul effort poursuivi consiste à tenter d'installer des familles complètes dans les camps. Les travailleurs nantis d'épouses et d'enfants paraissent plus liés à la compagnie, en raison de leurs charges familiales, et ils hésitent à la quitter aussi facilement que les célibataires. Mais qu'y-a-t-il de prévu pour les femmes ? Pas de possibilité d'emploi dans la compagnie, pas de terrains pour des cultures vivrières.

36 % seulement des manoeuvres sont mariés, contre 70 % des cadres subalternes et, qui plus est, un certain nombre d'épouses ne vivent pas dans les camps avec leurs maris, mais sont restées au village pour élever des enfants en bas âge ou s'occuper d'une exploitation agricole. Comment s'étonner du manque de stabilité de la main-d'oeuvre après ce qui vient d'être dit plus haut, et sachant que la famille désirant se fixer ne peut accéder à la propriété d'un logement bâti par la compagnie, ou acquérir un lopin de terre pour s'établir ? D'autre part, rares sont les hommes recrutés pour la première fois qui sont mariés. C'est donc lors de leur premier séjour qu'il importe de leur faire miroiter les avantages de la vie en plantation pour les inciter à revenir s'y installer en famille. De toute manière, il leur faudra attendre un laps de temps relativement long pour espérer avoir une promotion interne.

L'instabilité de la main-d'oeuvre semble donc une donnée structurelle et l'on a tout lieu de penser qu'elle va s'accroître dans l'avenir en raison des progrès de l'éducation dans les campagnes et de l'attraction exercée par les villes. Et il est peu probable que des changements notables interviennent à court terme dans les conditions de travail et d'existence des travailleurs car ils remettraient en cause le système de la plantation industrielle.

*VI – l'homme dans les plantations industrielles :
un déraciné*

Malgré toutes les tentatives pour intégrer le travailleur à ce mode de vie spécifique et pour l'y ancrer, l'observateur est bien forcé de constater qu'il reste un déraciné. Ce travailleur est avant tout un rural et il est obligé de travailler selon des normes industrielles et de vivre dans un camp qui ne diffère pas fondamentalement du camp militaire, avec d'autres personnes qui lui sont partiellement ou totalement étrangères.

ni ville, ni village, un monde bâtard

Un camp, en effet, n'est ni un village, ni une ville. Du village, il n'a que l'environnement agricole et la faible taille démographique. Il dispose d'un certain nombre de commodités que l'on ne trouve qu'en ville : l'eau, l'électricité, des services de santé, des écoles. Il se caractérise enfin par une grande diversité ethnique. Toutefois, tout le distingue de ces deux modèles d'organisation de l'habitat : plan rigoureusement géométrique, reproduction monotone du même type de bâtiment en dur à deux ou plusieurs chambres prolongées par une véranda, mêmes équipements collectifs de base (blocs sanitaires, blocs cuisines, incinérateur d'ordures, aire de préparation du garri, clubs, terrain de football, etc...), aucune fantaisie dans l'ordonnement architectural.

La localisation du camp, sa taille, répondent directement aux impératifs de la production. Chacun des 24 camps de la Pamol est installé au centre d'un bloc de culture ou à proximité d'une usine, et le nombre de chambres disponibles correspond aux besoins en main-d'oeuvre.

Les seules différences notables tiennent à l'époque de la construction et à la taille des camps. Plusieurs camps peuvent être groupés : ainsi, à Lobé Kokundu, les 8 camps comprenant 813 chambres se trouvent à proximité des grands équipements du domaine. A Bai ou à N'dian par contre, la dispersion reste la règle.

La fonction dans la compagnie préside à la distribution des logements : un manoeuvre a droit à une chambre, un chef d'équipe à deux chambres, un contremaître à trois. C'est ainsi, et l'on ne tient pas compte du nombre d'enfants.

Fin 1974, dans le camp de Bwinga, les manoeuvres célibataires vivaient à deux par chambre, mais les manoeuvres mariés ayant plus de trois enfants n'avaient qu'une chambre chacun. Dans le domaine de Ndian, on recensait, en 1971, 2,7 personnes par chambre et 4 600 personnes devaient utiliser 338 points d'eau (soit 14 personnes par point d'eau).

Les travailleurs disposent d'un niveau de commodités relativement élevé par rapport au milieu rural, mais rien ne vient compenser cette impression d'anonymat qui se dégage d'un habitat sans chaleur. Il est impossible d'établir des jardins autour des habitations en raison de l'exiguité de l'espace disponible. La Pamol n'a d'ailleurs pas prévu pour ses travailleurs la possibilité d'accéder à la propriété d'un logement ou d'un terrain à bâtir.

Rien dans l'habitat ne traduit la constitution d'une communauté créant ses propres normes sociales. La compagnie a construit des camps en utilisant un minimum d'espace, attribuant à chacun un nombre de m² limité sans tenir compte des besoins spécifiques des individus, et sans créer en dehors des clubs et terrains de football, les aires de rencontre traditionnelles où se façonne une société.

les contraintes du salariat industriel : les travaux et les salaires

Cette conception de l'habitat traduit, en fait, la prolétarianisation de la masse des travailleurs :

Nous avons déjà vu l'organisation pyramidale du travail avec les multiples contrôles exercés par de "petits chefs" et les recherches entreprises sur le comportement des personnes chargées de la collecte de la production. La définition des postes de travail et une rémunération soigneusement graduée, contribuent à enserrer le travailleur dans un corset extrêmement rigide où il n'est question ni d'initiatives personnelles ni de responsabilités propres.

Travaillant dans une grande exploitation agricole mécanisée, le manoeuvre supplée l'absence de machines adéquates pour la collecte des productions agricoles ou l'entretien des domaines.

Dans la seule plantation de Ndian, nous avons relevé quelques 90 postes de travail entre lesquels se répartissaient les 1 223 salariés de la plantation (non comprise la direction). La production agricole occupait 528 personnes et l'huilerie 108. L'autre moitié du personnel avait des tâches d'entretien, de transport, d'encadrement, d'étude, d'administration et de service. Il ne semble pas qu'il y ait pléthore de personnel, chaque individu ayant une tâche bien précise. Ainsi, dans le seul secteur de la production - toujours à Ndian - nous avons trouvé près de 250 collecteurs de régimes (harvesters), plus de 100 débroussaillieurs (weeders), quelques 80 épandeurs d'engrais (sprayers) et 60 transporteurs de régimes (carriers). Sans compter une réserve de manoeuvres pour le chargement des tracteurs ou pour des besoins diverses, plus quelques bûcherons et des manoeuvres chargés des pépinières. L'ensemble des opérations est contrôlé par un chef d'équipe. A chacun son instrument de travail : machettes aux débroussaillieurs, espèce de faucilles fixées à un manche relativement long aux collecteurs, balanciers (deux paniers fixés à un morceau de bois) aux

"carriers", pulvérisateurs pour les manoeuvres chargés de l'épandage des engrais.

A chaque transfert et transformation du produit, une fiche de contrôle mesure les performances de chacun et celles des blocs de culture (fields) récapitulées ensuite au niveau de la section, du domaine et de la plantation, journallement, mensuellement, annuellement. Tout ici est mesuré : variables climatiques, engrais épandus, rendement, productivité des sections, coût de production, produit fini obtenu. Chaque salarié a sa fiche ou son dossier, sur lesquels ses origines, son profil médical et intellectuel, sa carrière se trouvent minutieusement résumés.

La plantation industrielle produit une vaste paperasserie et sans l'aide d'une armée de bureaucrates. Ici, le lien avec le terrain est essentiel et assure le bon fonctionnement de l'ensemble. Peu "d'embusqués" dans des bureaux climatisés, un contact permanent avec la base.

Tout est fait pour laisser le moins de place possible à l'imprévu, à l'initiative personnelle ou à la fantaisie: tous ces contrôles doivent assurer au travail, même agricole, même dépendant des aléas climatiques, régularité dans les cadences, progrès dans les résultats. Dans ce contexte, le travailleur est un rouage parmi d'autres, l'un des facteurs de production. Facteur plus maîtrisable que le climat.

La rémunération du salarié est articulée sur cet ensemble : un salaire de base variant avec la qualification et l'ancienneté et des primes liées à l'assiduité et aux performances. Le salaire de base est fixé par l'Etat et c'est un salaire horaire. Il en résulte que la majorité des manoeuvres et cadres subalternes sont rémunérés à la tâche. La mensualisation ne touche que 14 % des cadres subalternes.

Pour le début de 1975, le tableau 3 donne les taux horaires de base et la masse des salariés concernés par ces taux.

Tableau 5 : Taux horaires de base et salariés concernés (1/1975)

Taux horaires de base (Fcfa)	Salariés concernés en % du total
25 - 34	50,0
35 - 44	33,2
45 - 54	4,3
55 - 64	3,6
65 - 74	2,6
75 - 84	1,2
85 - 94	1,7
95 - 104	1,0
plus de 105	2,4

Il ressort de ce tableau que 8 employés sur 10 percevaient de 25 à 45 Fcfa par heure de travail. Mensuellement, un manoeuvre ayant travaillé tout le mois, recevait entre 5 000 et 11 000 Fcfa, ce chif-

fre comprenant le salaire de base (wage), les heures supplémentaires (overtime), la prime de productivité (incentive) et la prime d'ancienneté (seniority bonus). Chez les cadres subalternes, le salaire mensuel perçu s'étalait entre 10 000 et 50 000 Fcfa, avec une moyenne de l'ordre de 20 000 Fcfa. La prime de productivité atteint fréquemment 1/4 à 1/3 de la rémunération totale. C'est dire son importance aux yeux des travailleurs et son rôle pour la compagnie.

Relativement, ces salaires n'ont rien de particulièrement attractif si on les compare à ceux versés dans l'administration, compte-tenu du travail demandé. Les avantages divers (logement et services sociaux gratuits, bas prix des denrées vendues dans les magasins de la compagnie) ne sont pas de nature à modifier substantiellement cette constatation.

La charge salariale pèse malgré tout lourdement dans les charges totales d'exploitation : 32 % dans les palmeraies, mais 56 % dans les plantations d'hévéa. D'où la tentation de freiner la hausse des salaires dans une période où le coût de tous les autres facteurs de production augmente considérablement, notamment celui des engrais ou des carburants.

les contreparties à la détribalisation

Quelles peuvent être les réactions du travailleur face à une situation aussi étrange pour lui? Plusieurs restent possibles : s'absenter fréquemment, se replier sur soi et fuir ce type d'existence dès que le sentiment de frustration devient trop fort, s'organiser avec des compatriotes de la même ethnie ou du même village pour créer des associations ("meetings") traditionnelles, pour danser, épargner, ou simplement causer, ou participer à des groupes plus formels ayant pignon sur rue, comme le syndicat, les églises ou les divers clubs.

L'absentéisme est relativement faible : moins de 5 % comme à la C.D.C., alors qu'il atteint des chiffres beaucoup plus élevés à la Socapalm d'Eseka (TJEEGA - 1974) où le manoeuvre est partagé entre son exploitation agricole personnelle et le travail en plantation industrielle.

La participation d'une large fraction des travailleurs à l'activité des associations contribue à les intégrer à la plantation, tout en servant de dérivatif à leurs problèmes d'adaptation à leur condition de manoeuvres. Toutefois il convient de distinguer les groupements traditionnels, créés par la seule volonté des salariés et ceux qui sont venus de l'extérieur, et qui recrutent des adeptes. Les uns se constituent sur une base ethnique tandis que les autres réunissent diverses ethnies. Les premiers apparaissent comme voulus, les seconds comme subis. La participation de la base est vraiment constructive dans les "njangi" et les divers "traditional meetings", elle reste marginale dans le syndicat, le parti ou les églises. Dans les associations de type moderne, on paie une cotisation parce qu'elle est quasiment obligatoire et l'on assiste aux réunions d'information ou aux cérémonies, non pour y faire connaître son sentiment, mais pour y apprendre quelque chose : stratégie syndicale, ligne politique, bible ou évangile.

L'activité des diverses congrégations religieuses est singulièrement importante car elles s'ingénient à toucher la population globalement, par classes d'âge et par sexe, s'adaptant à chaque public pour faire passer leur message, combinant enseignement religieux, éducation générale et pratique, et manifestations sportives. C'est pourquoi les diverses missions vivent, bien souvent, en symbiose avec les plantations : elle trouvent là un public plus réceptif qu'en milieu rural, plus disponible qu'en ville, une société en quête d'identité.

Anciennement installées et souvent dirigées par un Européen, elles entretiennent de bonnes relations avec l'"estate manager", parfois même sur le plan économique. L'huilerie de Ndian traite la production des 25 ha de palmiers à huile de la mission d'Ikassa. A Lobé, la mission catholique et la Pamol favorisent la création d'exploitations paysannes de palmiers à huile sélectionnés.

S'il n'y a pas eu apparition de nouvelles religions syncrétiques, comme dans d'autres régions côtières d'Afrique, de nombreuses sectes étrangères ont réussi à se créer un public parmi la main-d'oeuvre de la Pamol depuis une dizaine d'années, comme l'église apostolique ou les adventistes du septième jour. Cela traduit, sans doute, le désarroi de cette masse laborieuse, transplantée dans un univers étranger, et ayant perdu les cadres de référence qu'offrait leur société d'origine.

La cohésion de la main-d'oeuvre se trouve renforcée par le truchement des associations modernes soutenues par l'Etat et agréées par la compagnie. Dans ce sens, on peut même avancer que le syndicat "unifié" est utile à la compagnie, en ce sens qu'il donne à l'ensemble de cette population, si disparate, le sentiment d'avoir des problèmes communs auxquels il appartient d'apporter des solutions valables pour tous.

En contrepoint, subsistent tous les "meetings" réunissant un nombre limité de personnes ayant des origines identiques. L'objet de ces meetings est parfois assez vague. Ils permettent au travailleur de se replonger dans l'atmosphère du milieu villageois qu'il a quitté : il y parle dans sa langue des personnes et des choses qu'il connaît et de ses problèmes personnels. Bien entendu, ces meetings ont un rôle économique d'entraide ou d'épargne. Elargis à plusieurs groupes ethniques comme certaines "njangi", ces réunions n'ont plus qu'une fonction strictement économique d'épargne et de prévoyance.

En fait, la compagnie n'offre à ses travailleurs que des succédanés pour compenser la perte de l'organisation socio-culturelle traditionnelle, et ceux-ci n'arrivent pas à la remplacer sur le plan psychosociologique ; le voudraient-ils d'ailleurs, qu'ils n'y parviendraient pas totalement.

VII – les effets directs des plantations sur la région

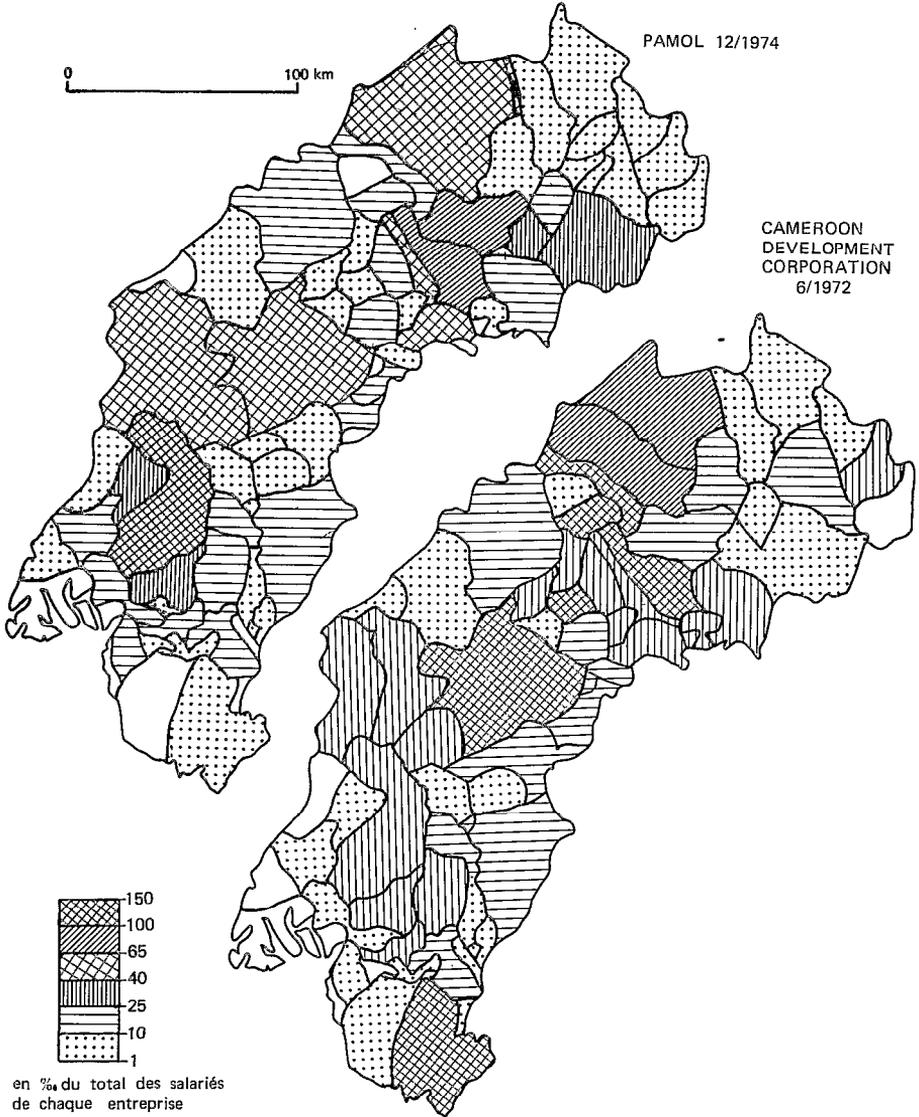


Fig. 8 - Origine ethnique de la main-d'oeuvre de la Pamol et de la CDC

Les plantations de la Pamol ont provoqué, dans la région où elles se trouvent, des transferts importants : transferts d'hommes, d'argent, de biens et, peut-être même d'idées.

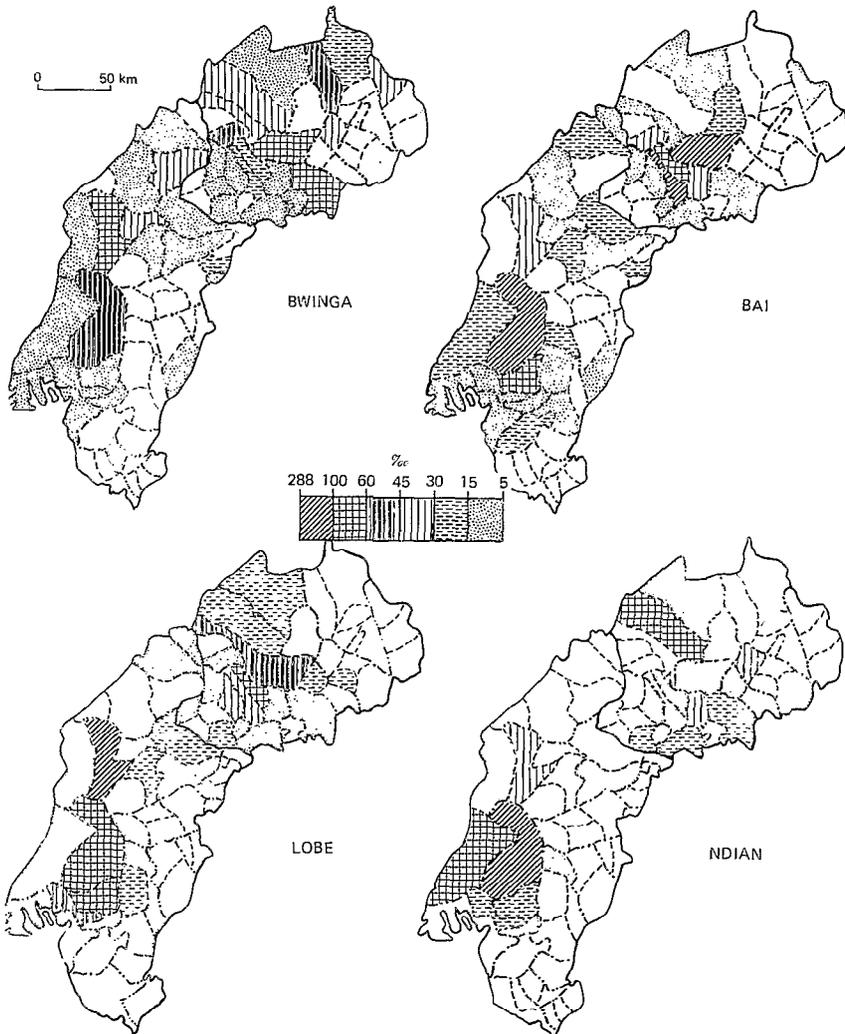
une ponction démographique massive
 parmi les hommes jeunes des zones marginales

a. ORIGINE GÉOGRAPHIQUE ET ETHNIQUE DES TRAVAILLEURS (fig. 8-9-10)

Tableau 6 : Origine géographique des travailleurs en %

Zone d'origine	Total Pamol	Manoeuvres	Cadres subalternes	Ndian	Domaines de Lobé	Bai	Bwinga
Ndian	252	255	243	373	177	170	82
Menchum	157	182	74	140	151	160	239
Mezam	151	154	142	100	137	257	179
Manyu	127	103	207	71	194	121	229
Nigéria	125	153	33	145	119	150	-
Meme	58	43	107	41	81	72	47
Bui	49	49	50	80	37	5	39
Momo	43	31	82	30	67	42	39
Donga + Mantung	18	20	11	4	12	10	107
Cameroun franc.	13	8	29	9	15	11	32
Fako	7	2	22	7	10	2	7
Total	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000

Le tableau 6 a été établi à partir du dépouillement de quelques 2 800 fiches. Il fait apparaître l'importance des travailleurs provenant de la Ndian (1/4 de l'effectif global), département où se concentre le gros du potentiel de la Pamol. Ceci est d'autant plus remarquable que la Pamol puisait largement, jusqu'en 1962, dans le réservoir



*Fig. 9 - Origine géographique
de la main-d'oeuvre de chaque domaine
(se reporter à la fig. 13 pour connaître
la signification des limites administratives)*

d'hommes qu'était la région orientale du Nigéria. La proximité de ce département et sa situation économique peu brillante, peuvent expliquer cette position prépondérante. Le départ des populations y est une habitude ancienne : en 1928 déjà, les originaires de la Nnian constituaient un groupe de plus de 2 000 personnes dans les plantations de la région du mont Cameroun.

Viennent ensuite les départements des Grassfields du Bamenda : la Menchum et la Mezam avec 30 % du total. Deux situations différentes toutefois : un département pauvre, peu scolarisé, la Menchum ; un département riche mais à forte densité, la Mezam. La Manyu et le Nigéria fournissent un autre quart de la force de travail : la Manyu, département proche et peu gâté par la nature et par sa situation excentrée, la région orientale du Nigéria, surpeuplée et se relevant à grand peine des ruines de la guerre civile de 1967-1970. De petits contingents de travailleurs arrivent d'autres zones. A noter la faiblesse du nombre de francophones, si nombreux entre 1900 et 1939.

La Pamol recrute, dans un rayon de 300 km, la majeure partie de sa main-d'oeuvre, et elle s'est fortement implantée localement, notamment dans le domaine de Nnian où 37,3 % du personnel vient du département de même nom. Rien de tel à la C.D.C. où l'hétérogénéité est de règle dans les quatorze domaines.

A Lobé, les gens de la Manyu forment le groupe le plus important ; à Bai, ce sont ceux de la Mezam ; enfin, à Bwinga, il y a égalité entre les originaires de la Menchum et ceux de la Manyu. Ainsi, chaque domaine marque des préférences à l'intérieur de l'aire de recrutement de la Pamol (fig. 9).

L'origine des cadres influe sans doute fortement dans la composition ethnique de la main-d'oeuvre. La présence de l'un des siens à la tête d'une équipe, d'une section, ou d'un domaine, ne peut que sécuriser le manoeuvre qui vient pour la première fois dans une plantation industrielle.

La carte de l'origine des cadres subalternes ne coïncide toutefois pas avec celle de l'origine des manoeuvres (fig. 10) : les cantons ngolo-batanga et ejagham sont privilégiés, la province du Nord-Ouest est moins bien représentée. Cela traduit à la fois l'ancienneté du recrutement et les disparités zonales dans le taux de scolarisation : si les recrutés récents dominent pour la Menchum et la Mezam (fig. 7), pour la Nnian et la Manyu le nombre des "anciens" est relativement plus élevé. La Menchum est, par ailleurs, le département le moins scolarisé du Cameroun anglophone. Les Nigériens, pour des raisons politiques, sont faiblement représentés dans la catégorie des cadres subalternes.

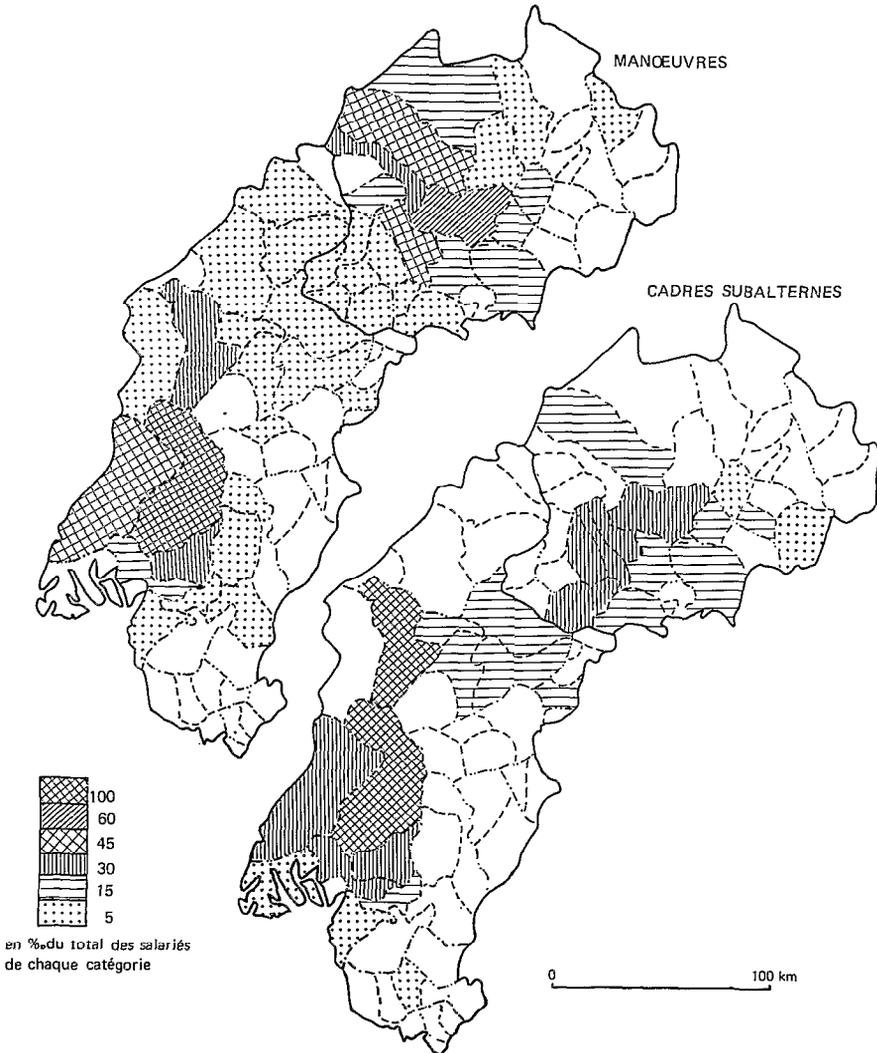


Fig. 10 - Origine géographique de la main-d'oeuvre par catégorie de travailleurs (se reporter à la fig. 13 pour connaître la signification des limites administratives)

Tableau 7 : Structure ethnique comparée de la main-d'oeuvre africaine : C.D.C. juin 1972 - Pamol janvier 1975

% de la main-d'oeuvre totale (M.O.T.)	P A M O L		C . D . C .	
	Groupes ethniques		Groupes ethniques	
	nombre	% de la M.O.T.	nombre	% de la M.O.T.
10 % et plus	1	14,8	-	-
5 à 10 %	5	29,7	2	14,5
3 à 5 %	6	23,0	13	47,0
1 à 3 %	13	21,4	15	27,0
moins de 1 %	33	11,1	32	11,5
Total	58	100,0	62	100,0

Sur le plan ethnique, la Pamol touche tous les groupes installés au Cameroun anglophone, plus trois groupes nigériens (Ibibio 6 %, Ibo 4,5 % et Tiv 1,7 % de la main-d'oeuvre totale). Elle recrute parmi les mêmes groupes que la C.D.C. avec, toutefois, de fortes nuances (fig. 8). Elle a peu d'influence sur les groupes du Fako et de la Donga et Mantung et une représentation ethnique moins large qu'à la C.D.C. Six groupes réunissent chacun plus de 5 % de la main-d'oeuvre globale, au total 44,5 % des travailleurs de la Pamol (tableau 7). A la C.D.C., seuls, deux groupes ethniques arrivent au même pourcentage mais ne constituent que 14,5 % de la main-d'oeuvre totale.

Autre différence plus minime entre les deux compagnies : l'importance des Camerounais francophones et des Nigériens. A la C.D.C., 4,3 % des employés viennent de l'outre-Mungo contre 1,4 % à la Pamol. Inversement, les Nigériens sont cinq fois plus nombreux dans les domaines de la Pamol. Leur situation géographique rend compte de ces disparités. L'existence de la frontière culturelle du Mungo explique la faible représentation des francophones, par ailleurs peu attirés par le salariat agricole, car bénéficiant d'un meilleur niveau de vie que les anglophones.

Tableau 8 : Les dix premiers groupes ethniques à la Pamol
(en % de la main-d'oeuvre totale)

Ethnies	Total Pamol	Manoeuvres	Cadres		Domaines de		
			subalternes	Ndian	Lobé	Bai	Bwinga
Ngolo-Batanga	14,8	15,6	9,4	23,7	5,2	8,8	5,4
Kom	6,6	7,3	4,2	5,0	4,8	10,4	9,3
Bafut	6,5	7,1	4,5	4,3	8,6	10,0	3,6
Ibibio	6,0	7,5	1,1	5,1	7,2	9,5	-
Ejagham	5,3	3,9	9,9	3,3	10,1	2,8	7,9
Ngemba	5,3	5,3	5,3	2,2	3,3	14,4	3,9
Fungom	4,7	5,6	1,9	6,9	4,5	0,5	4,6
Ibo	4,5	5,1	2,2	7,4	2,4	2,9	-
Banyang	4,1	3,1	7,0	2,0	6,1	4,1	7,5
Balue	3,3	3,1	4,2	2,0	5,5	4,9	0,7
Total	61,1	63,6	49,5	61,9	57,7	68,3	42,9

Parmi les dix plus importants groupes ethniques fournisseurs de travailleurs à la Pamol, nous trouvons six groupes forestiers dont deux nigériens. Les quatre autres sont issus des hauts plateaux de savane du centre du Bamenda : Kom, Bafut, Ngemba et Fungom. Dans le personnel de la C.D.C. nous ne retrouvons que cinq de ces groupes parmi les dix premiers : Fungom (8,4 %), Bafut (4,3 %), Banyang (4,2 %), Ngolo-Batanga (4,0 %), Balue (3,2 %). S'y ajoutent les Bakweri (6,1 %), les Beba-Befang (4,2 %) et trois ethnies du département de la Momo (Ngié, Meta et Ngwaw).

Les deux compagnies se concurrencent dans les zones traditionnelles d'émigration mais se particularisent par la place occupée par certains groupes comme les Kom, les Ibibio et les Ibo à la Pamol. Chaque ethnie peut avoir une position différente selon les domaines ou la catégorie professionnelle. Parmi les cadres subalternes, Ejagham, Banyang et Ngolo-Batanga se situent au même niveau. Fort nombreux à Ndian les Ngolo-Batanga n'ont qu'un rang modeste dans les autres domaines. A Lobé, les Ejagham et Bafut se placent au premier rang tandis qu'à Bai, Ngemba, Kom, Bafut et Ibibio dépassent chacun 10 %. Bwinga se singularise par l'absence d'Ibo et d'Ibibio et par la place occupée par les Kom, Ejagham et Banyang.

b. L'IMPACT REGIONAL DE CE TRANSFERT D'HOMMES

La Pamol ne recrute pas dans toute la région avec la même intensité et l'on a pu constater des variations dans le temps considérables dans les sources de main-d'oeuvre. Elle puise parmi les jeunes adultes masculins les moins éduqués du monde rural, et prive ainsi l'agriculture paysanne, traditionnelle ou moderne, d'une part importante de sa force de travail.

Tableau 9 : Age des travailleurs :
Pamol (1/1975), Safacam (7/1965)

	Pamol	Safacam
15 - 19 ans	8,3	4,7
20 - 24 ans	26,2	12,8
25 - 29 ans	23,4	21,9
30 - 34 ans	15,0	17,0
35 - 39 ans	13,3	14,7
40 - 44 ans	8,1	8,2
plus de 45	5,7	20,7
Total	100,0	100,0

Si l'on compare l'âge des travailleurs de la Pamol et de la Safacam, on remarque la jeunesse de ceux de la Pamol : 49,6 % entre 20 et 29 ans contre 33,7 % à la Safacam.

La population masculine rurale de cette tranche d'âge au Cameroun anglophone pouvait être estimée en 1964, à 48 000. C.D.C. et Pamol pouvaient avoir, lors des phases d'expansion, un effectif correspondant à 1/6 de cette population avec une importance variable selon les zones. Cela donne déjà une idée de la ponction démographique effectuée sur cette tranche d'âge. Toutefois, le renouvellement constant et par forts contingents, du personnel à partir, plus ou moins, des mêmes zones, nous incite à penser qu'il s'agit d'une estimation minimum.

Avec les informations démographiques disponibles, on pouvait estimer, pour les quatre zones suivantes, le rapport :

7

nombre de travailleurs en plantation
nombre d'hommes de plus de 15 ans résidant dans la zone

	Pamol	C.D.C.	Ensemble
Ejagham	1/35	1/15	1/10
Ngolo-Batanga	1/6	1/5	1/3
Balue	1/25	1/6	1/5
Banyang	1/46	1/12	1/9

Cet état de choses ne peut être favorable à une amélioration de la condition de ces groupes privés, dans beaucoup de cas, des éléments les plus dynamiques.

Ces quatre pays présentent une situation géographique commune. Situés dans la zone forestière centrale, à l'écart des principales voies actuelles de communication, ils ont, au mieux, des sols médiocres. Leur situation périphérique, par rapport aux zones mises en valeur lors de la colonisation allemande s'est renforcée récemment avec la mise en place de la frontière entre le Cameroun et le Nigéria. Dès la

colonisation allemande, ces pays ont constitué des réservoirs de main-d'oeuvre avec l'institution du travail forcé, et cela a continué jusqu'à nos jours. Au reste, aucun effort n'a été tenté pour retenir les jeunes dans ces pays : aucune opération de "développement", si ce n'est la réfection de la route Kumba-Mamfé qui a, en fait, facilité l'émigration.

Les efforts récents de la Mamfé Cooperative Farmers Association, créée en 1951, pour développer les cultures commerciales (cacao, café Robusta, palmier à huile) ont été lents, et si le volume de la récolte collectée par la coopérative a augmenté, cela est surtout dû au départ des agents agréés privés, chassés par le marasme économique persistant de la zone. La situation démographique, l'absence de pistes de collecte, et la médiocrité des sols, constituent autant d'obstacles à l'expansion de ces cultures.

Quel pourrait être le dynamisme de villages peuplés de vieux, d'enfants et de femmes, où l'on passe son temps à attendre les "dashes" de l'extérieur, et où la morosité se noie dans le vin de palme? Ces sociétés peu centralisées, à structure segmentaire sont, par ailleurs, incapables d'opposer la moindre résistance aux individus voulant émigrer. Pourtant, de vastes espaces sont disponibles, l'accès à la terre facile, la pression démographique faible.

Pays trop ouverts au monde moderne, et depuis trop longtemps pour ne pas avoir le sentiment d'être en marge, ils sont condamnés à dépérir sans qu'on puisse y porter remède car ce sont eux qui subissent la plus forte hémorragie de jeunes adultes.

les transferts d'argent et de biens des domaines à la région

La Pamol a distribué une masse salariale de 323 millions de Fcfa à ses 3 200 employés en 1973-74. Cette somme importante se trouve, en partie seulement, dépensée sur place, au jour le jour, essentiellement en achat de vivres, boissons et vêtements. Une part non négligeable retourne au village d'origine en espèces, sous forme de cadeaux, denrées périssables et biens de consommation, parfois même sous forme de biens d'équipements pour la maison ou l'exploitation agricole¹.

Comme dans l'ensemble des plantations de la région, les travailleurs font un gros effort d'épargne. Il ne faut pas oublier que c'est pour réunir une certaine somme d'argent que beaucoup d'entre eux y sont venus travailler. Cette épargne est réalisée d'abord pour se prémunir contre tous les malheurs qui peuvent arriver : maladie, accident, deuil, etc... C'est une épargne de prévoyance qui doit être immédiatement disponible. L'épargne en vue d'un investissement éducatif vient à égalité avec celle destinée au paiement de la dot. L'achat de biens de consommation durables (bicyclette, récepteur radio, etc...) immobilise

1) Une enquête précise sur l'ampleur, les modalités et les formes de ce transfert aurait alourdi considérablement cette analyse. Nous ne faisons que livrer ici les indications recueillies lors d'entretiens avec des travailleurs.

également de fortes sommes. Une très faible part du personnel épargne plus longuement en vue de bâtir, de créer une petite affaire ou d'ouvrir une exploitation agricole.

La durée de la période d'épargne dépasse très rarement l'année et l'on puise sur la réserve quand on n'emprunte pas pour envoyer des cadeaux aux parents ou à un oncle, pour financer les déplacements d'un membre de la famille, pour aider un jeune à payer ses droits d'écolage. Les organisations traditionnelles d'épargne (Njangi et meetings) absorbent la majeure partie des sommes mises de côté. Les systèmes modernes (banques, caisse d'épargne postale) ne sont pas localement représentés. De toute manière, leur gestion par une bureaucratie tâtilonne aurait de quoi décourager l'épargnant le plus confiant. De même, ce n'est pas par la poste que transitent les sommes destinées aux personnes vivant hors des plantations ; un homme de confiance se charge de la remise des espèces aux destinataires.

Au total, les transferts d'argent et de biens des domaines à la région doivent être relativement importants mais ne participent, à notre sens, que fort peu à son développement économique. Ils sont surtout destinés à améliorer la condition matérielle d'un grand nombre de personnes et ce fractionnement de l'aide n'est d'aucun profit pour la collectivité. Les travailleurs font surtout oeuvre d'assistance ; ceux qui investissent sont peu nombreux et la capacité de thésaurisation d'un individu ne peut être que faible compte-tenu de ses ressources.

les transferts d'idées

L'enquête démographique de 1964 soulignait l'importance relative des retours au pays des hommes de 35 à 54 ans : 12,5 % dans la zone rurale de la province du Nord-Ouest. Les auteurs de cette enquête estimaient : "Sans doute, pour une grande part, s'agit-il d'anciens travailleurs de plantations qui, une fois qu'ils ont amassé un petit pécule, reviennent au village. Ces mouvements importants de va-et-vient entre zones et entre régions jouent un rôle certain dans l'évolution du pays et notamment dans l'acquisition de nouvelles habitudes de vie, alimentaires et autres". (Service de statistique générale, 1969, tome 1, p. 284).

On peut, en effet, se demander ce que peuvent apporter à leur secteur d'origine, les travailleurs ayant séjourné dans les plantations, et si, leur retour s'accompagne de l'introduction d'innovations ou seulement d'habitudes plus européennes. Ils ont été en contact avec une agriculture mécanisée utilisant tous les acquis de la science agromonomique. Qu'en ont-ils retenu ?

En l'absence d'enquête menée auprès d'un échantillon représentatif d'anciens travailleurs, nous ne pouvons qu'alimenter la réflexion en examinant leur situation respective dans les plantations et à leur retour au village. Nous avons pu observer, dans les régions de Kumba et de Muyuka, des palmeraies, des cacaoyères et des champs d'hévéas exploités par des cadres de plantation, à titre personnel, selon des méthodes peu éloignées de celles observées dans les domaines industriels : main-d'oeuvre salariée, sélection de plants, utilisation d'engrais, etc...

Au niveau du petit paysan, le transfert paraît plus délicat, il suppose adaptation dans bien des cas. Et il n'est pas évident que la technologie, rentable au niveau industriel, le soit dans une petite exploitation familiale. D'autre part, comment un manoeuvre, confiné dans une tâche répétitive et limitée, peut-il avoir une claire conscience des méthodes utilisées et de leur intérêt, sans stage d'information, et en l'absence de rotation dans les postes de travail? Il est donc peu probable qu'il y ait un transfert technologique direct entre les domaines industriels et les exploitations paysannes.

Par contre, le travailleur ayant vécu en plantation industrielle a acquis de nouvelles habitudes : une alimentation plus variée où entrent des produits importés, une meilleure hygiène, l'usage de l'eau potable, de l'électricité et des boissons alcoolisées. De retour en brousse, n'introduira-t-il pas ces habitudes de consommation et, est-ce toujours un progrès?

Le risque enfin, est de retrouver chez lui le comportement de l'ancien combattant, figure pittoresque des villages francophones, tirant son autorité de sa pension et de son passage dans l'univers des blancs, et montrant un mépris certain pour les us et coutumes locaux. Le contraire d'un agent de développement qui doit être parfaitement intégré au milieu pour le faire évoluer.

Il faut bien reconnaître que l'objectif de la compagnie n'est pas de former des hommes mais de les utiliser au mieux de ses intérêts. Il aurait été heureux qu'ils retirent, de ce passage entre ses mains, un profit personnel ayant des effets positifs sur la région. Cela ne nous paraît pas être le cas et il serait injuste de le lui reprocher, les entreprises publiques ne faisant pas mieux.

*VIII – les effets induits des plantations
sur le milieu environnant*

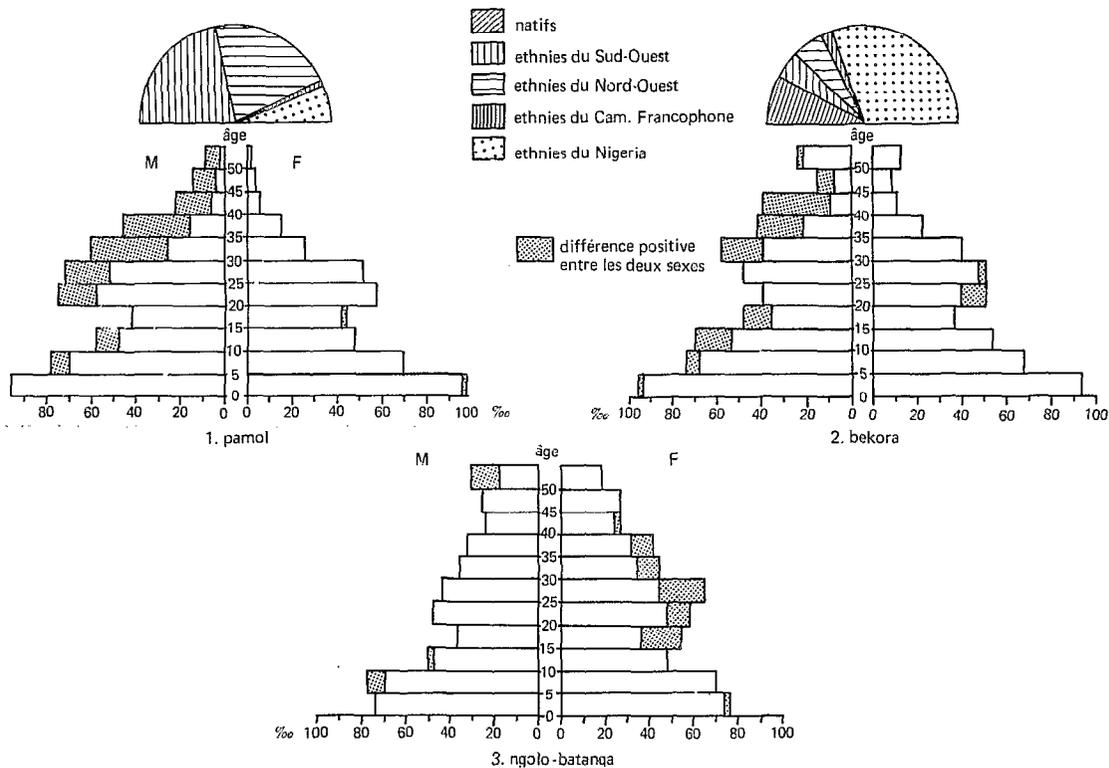


Fig. 11 - Structures démographiques (pyramide des âges et composition ethnique)
 Population résidant : 1 dans les camps de la Pamol
 2 dans le bourg de Bekora
 3 dans le groupement ngolo-batanga (toko)

La présence de ces îlots-vitrines de ce que peut faire la technologie au service d'une firme capitaliste multinationale a agi comme un aimant dans une région pauvre et délaissée par les pouvoirs publics depuis toujours. Involontairement, ou avec l'aide d'agents extérieurs, les plantations de la compagnie ont ainsi modifié le milieu proche de leur implantation sur les plans démographique, économique et social.

les « doubles » des camps :

les bourgs de marginaux et de marchands (fig. 11 et 12)

Les domaines ont attiré autour d'eux toute une population hétérogène qui a contribué à transformer les villages d'autochtones ("natives") proches. C'est ainsi que sont apparus les bourgs de Bai Kuke, Bekora, Ekondo Titi, Ndian village, Mundemba.

Au départ, rien ne distinguait ces villages des autres ; l'installation d'un domaine à proximité a changé leur physionomie du tout au tout.

La fig. 11 indique bien en quoi ils se distinguent sur le plan démographique, et des populations vivant dans les camps, et de celles des cantons ruraux. Comme dans les domaines, la population est en majorité masculine avec un creux prononcé pour les 20-30 ans et un contingent nombreux de femmes du même âge alors que les cantons ruraux ont une sex-ratio favorable aux femmes, notamment pour les 15-45 ans. Pour ces cantons touchés par l'émigration, la pyramide des âges traduit le poids des vieux et des jeunes enfants ainsi que le faible nombre des adultes en âge de travailler (15-60 ans).

Dans ces bourgs, comme dans les camps, les "étrangers" dominent : 84 % des imposables à Bai Kuke, 78 % à Bekora. Et dans cette population allogène, les Nigériens se taillent la part du lion : ils représentent près des 2/3 de la population totale à Bekora, soit cinq fois plus que dans la compagnie. Ont-ils été précédemment employés à la Pamol et se sont-ils installés à proximité dans l'espoir de servir à nouveau dans les domaines? Sont-ils venus là, attirés par les profits réalisables auprès des salariés de la compagnie acheteurs de vivres et utilisateurs d'artisans? En fait, les deux stratégies se complètent. En attendant un emploi salarié, on cultive, on commerce, on collecte le vin de palme en vue de se procurer de l'argent frais. Evidemment, le

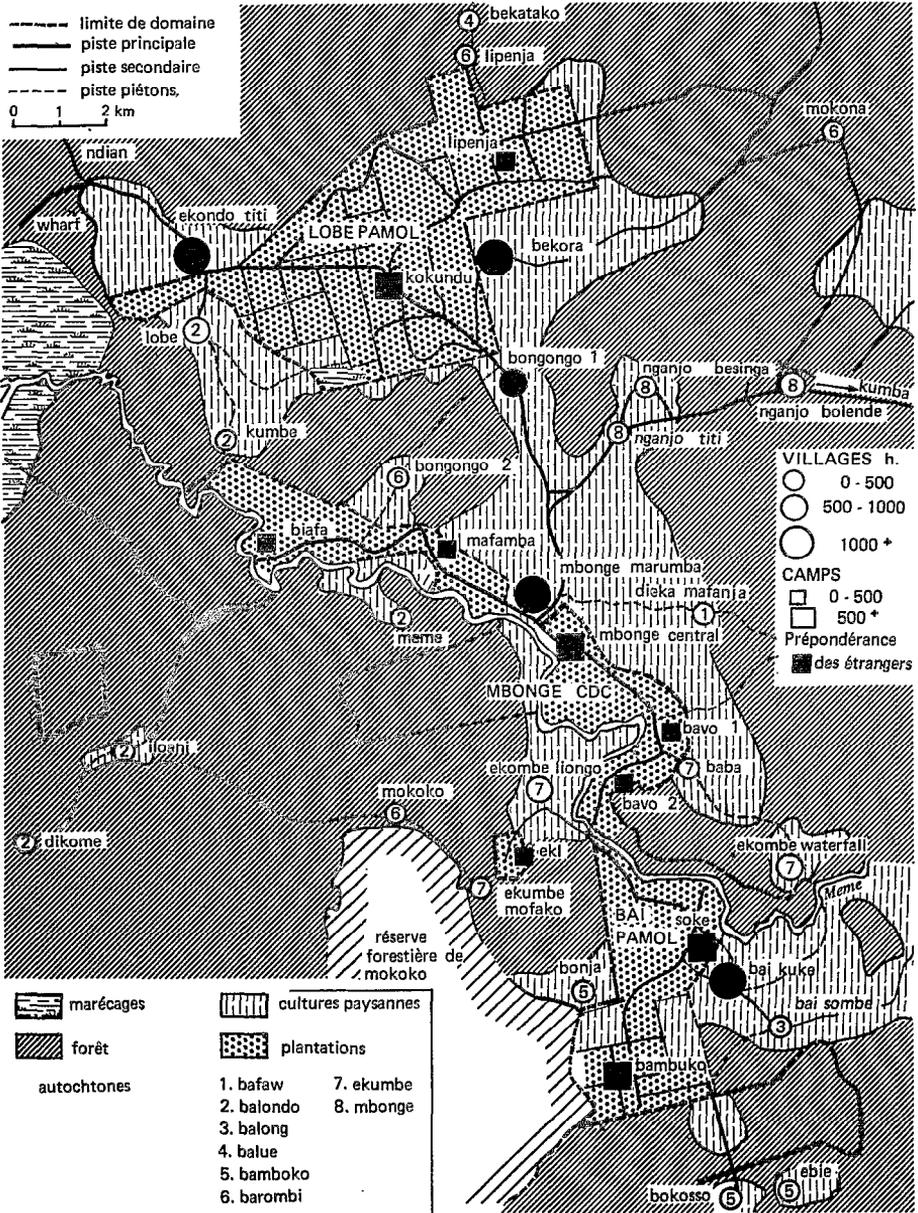


Fig. 12 - Plantations et villages de la basse Meme

facto représenté par les salaires distribués par la Pamol a aussi attiré des commerçants, des artisans et des prostituées. A Bekora, en 1974, on comptait 29 commerçants, 30 artisans et 18 prostituées non compris 10 commerçants occasionnels, pour 2 000 habitants (P.A.I.D., C.A.R. 1974).

L'afflux d'une importante masse d'immigrés dans ces villages n'a pas été sans provoquer des changements irréversibles dans la société et l'économie de ces petites communautés. L'accès à la terre, facile voici 20-25 ans, a été limité pour les allogènes. Aujourd'hui, pour obtenir l'autorisation de cultiver un morceau de terre pendant une saison, il faut verser une somme d'argent et donner souvent une partie de la récolte au propriétaire. Pas de possibilité donc de faire des cultures arbustives, juste de quoi faire pousser un carré de tubercules ou quelques bananiers plantains.

Les "étrangers" occupent donc une position inconfortable dans la vie agricole du village. Il s'agit, au plus, d'une solution d'attente, de durée variable, avant le retour en plantation, l'émigration vers la ville, ou le retour au village. Pour avoir le droit de bâtir, l'accord du chef et du conseil des anciens est nécessaire, moyennant le versement d'une certaine somme d'argent quand il s'agit d'une maison en planches, ou l'offre d'un festin pour une maison traditionnelle en pisé et en nattes.

A Bekora, en 1974, 29 % des cases étaient en planches et 37 % arboraient un toit de tôle plus ou moins rouillé. Signes évidents des progrès accomplis. On ne comptait pas moins de 15 confessions religieuses différentes, et les "animistes" ne représentaient que 18,6 % de la population. 40 % des hommes adultes étaient passés par une école et 7 % avaient fait des études secondaires (P.A.I.D., C.A.R., 1974).

Ces bourgs manquent donc d'homogénéité sur le plan économique et social : cohabitent les natifs bien installés grâce à leur maîtrise de la terre et des divers droits traditionnels, les marchands et les artisans prospérant grâce aux salaires de la compagnie, et enfin, la masse des marginaux, parfois plus éduqués que les autres, qui se réfugient ici, vivant dans l'attente d'un sourire de la fortune et faisant vivre les sectes religieuses. On ne relève pas, cependant, de séparation nette entre étrangers et natifs : pas de quartiers séparés entre eux par une palissade matérialisant la frontière comme en pays bakweri. La cohabitation semble donc ne pas être aussi conflictuelle.

Dans deux cas, Ekondo Titi et Mundemba, l'administration territoriale et ses multiples antennes est venue s'installer, profitant notamment des équipements et des services mis en place par la compagnie, en particulier son service de transport entre Ndian et Ekondo Titi.

Tout cela s'inscrit dans le paysage. La fig. 12 montre pour la région de la basse Meme, les principales caractéristiques d'un tel paysage. 5 000 ha de terres sont cultivés dans les domaines de la Pamol et de la C.D.C. La partie centrale est occupée par le domaine C.D.C. de Mbonge épousant les méandres de la Meme, rivière navigable jusqu'aux chutes situées à Ekumbe Waterfall. De part et d'autre, les deux domaines de la Pamol : au nord, Lobé, relié au wharf d'Ekondo Titi, au sud, Bai, accessible par un bac. Un réseau routier privé, bien entretenu dessert les étendues exploitées par les compagnies. Les principaux villages sont accolés aux domaines et abritent une majorité

d'étrangers. Quant aux villages d'autochtones, ils sont de petite taille, accessibles pour la plupart à pied, et ne disposant que d'un terroir exploité limité. Ils appartiennent à huit groupes ethniques différents et hébergent toujours quelques "étrangers". Ils meurent doucement à l'écart des zones d'activité, ne s'étant jamais complètement remis des traumatismes subis durant la colonisation allemande où ils n'avaient pu ni su résister aux appétits des colons de la D.W.H. qui s'étaient appropriés toutes les terres utiles. Autour des domaines et des bourgs, par contre, les cultures vivrières et pérennes occupent un large espace et reflètent le dynamisme des populations y résidant dont le renouvellement permanent et les difficultés à se tirer d'affaire accentuent l'esprit de compétition.

un effet d'entraînement économique dérisoire

La Pamol loge dans ses camps 1/5^e de la population de la partie continentale du département de la Ndian (pêcheries du Rio-del-Rey exclues). On peut se demander, vu sa place dans cette circonscription administrative marginale dans quelle mesure elle a suscité un certain essor économique autour d'elle.

Le département de la Ndian se compose de deux secteurs différents : une zone deltaïque, le Rio-del-Rey, un secteur intérieur forestier. Le Rio-del-Rey est occupé par intermittence par des pêcheurs oron, ijo, ibibio venus du Nigéria et installés dans une centaine de pêcheries, "fish-towns". La partie forestière, fortement compartimentée par le relief, abrite trente cinq mille personnes réparties sur 4 800 km² appartenant à 9 groupes ethniques pas toujours apparentés et résidant dans quelques 150 villages. Deux genres de vie et deux dynamiques complètement différentes : autant la partie deltaïque est vivante, intégrée à l'économie monétaire, riche de potentialités, autant l'intérieur est peu doué, déprimé, en voie de dépérissement avec le départ de ses forces vives.

La circulation dans les "creeks"¹ de pirogues à moteur est permanente entre Oron, Calabar, Mbonge, Ubenikang, Ekondo Titi : transports de personnes allant et venant entre le Cameroun et la région de Calabar, de vivres et d'eau potable destinés aux pêcheurs, de marchandises de contrebande de part et d'autre de la frontière. Les ressources pétrolières offshore, les actes de brigandage de soldats nigériens démobilisés après la guerre civile (1966-1970) ont amené le gouvernement camerounais à faire quadriller le secteur par les forces de l'ordre et à implanter toute une série de postes administratifs à proximité de la frontière nigériane. La pêche pratiquée selon des méthodes relativement modernes reste le fait exclusif de pêcheurs venus de la côte nigériane si l'on excepte quelques dizaines de Balundu, Isangele et Bakolle.

1) Nom donné aux bras deltaïques où remonte la marée, séparés entre eux par des îles ou presque îles plus ou moins stabilisées par la mangrove.

Le poisson séché ou fumé est acheminé par les Ibibio vers les marchés urbains de la côte (Calabar, Kumba, Victoria, Tiko et Douala) et vers les zones de plantation de la Pamol et de la C.D.C. Ces pêcheurs doivent acheter en contrepartie le reste de leur nourriture sur la côte et dans la zone de Kumba. Ne pouvant faire de cultures vivrières dans leurs pêcheries, et étant le plus souvent seuls, ils sont dépendants pour le plantain, le "garri" et les tubercules des gens de la côte. Cette situation explique la montée des prix des denrées alimentaires de base demandées à la fois par les pêcheurs et les travailleurs de la Pamol sur un marché limité. Autour de Lobé, un régime moyen de plantain coûte de 2 à 3 fois plus cher qu'autour de Kumba.

Cette forte demande n'a pas suscité un développement parallèle du marché vivrier autour du Rio-del-Rey et des domaines industriels, faute de bras et d'esprit d'initiative sans doute. Quelques rares Ibo et fonctionnaires ont compris le parti à tirer de cette conjoncture. Il n'en reste pas moins que le domaine de Ndián - de loin le plus désavantagé - doit importer la plus grande partie de ses vivres de la région de Kumba. La compagnie a laissé d'ailleurs ce soin à des Ibo à qui elle accorde des facilités de transport.

Pour approvisionner l'huilerie de Lobé, qui est loin de tourner à plein, la compagnie a tenté, en liaison avec la mission catholique de Mbonge, de lancer des palmeraies villageoises sélectionnées. Pour ce faire, elle a donné des plants, apporté des conseils aux coopératives villageoises constituées sous l'égide de missionnaires hollandais. Elle se charge de la collecte des régimes et joue un rôle bancaire. Cette opération, démarrée en 1962, a réussi dans le pays balundu, autour de Lobé, à une toute petite échelle : une dizaine de villages situés sur le pourtour et au sud du domaine de Lobé font partie du "Balundu area agric. cooperative" ou "Nakeke Fe". Dans le meilleur des cas, 1/4 des hommes soumis à la taxation participent au projet et les surfaces des palmeraies ne dépassent pas quelques dizaines d'ha dans les villages. L'obstacle foncier constitue le frein majeur à la progression de l'expérience. Les natifs seuls, ont le droit de faire des cultures pérennes, ce qui limite le nombre de participants dans des villages peuplés d'étrangers, qui auraient pu devenir les plus dynamiques des associés dans ce projet. Le poids total des régimes de palmier vendus à la Pamol a beaucoup progressé, passant d'une centaine de tonnes en 1965 à 750 t en 1973/74. Ceci représentait 1/40^e du tonnage extrait du domaine industriel de Lobé. Ce supplément de production ne suffit pas à faire tourner à plein l'huilerie et l'extension du domaine est envisagé sur plus d'un millier d'hectares.

Cette tentative d'association entre la plantation et la paysannerie traditionnelle montre bien les limites de ce genre d'expérience dans le contexte local. Il faut un délai relativement long pour convaincre le paysan et lever les obstacles existants, et il n'est possible de toucher que ceux qui ont la maîtrise foncière, donc pas nécessairement les meilleurs agriculteurs. De plus, la productivité est moindre que dans un domaine industriel où toute une organisation coercitive et incitative a été mise en place. Les "small holders schemes" de la C.D.C. ont connu les mêmes avatars, si bien que les sociétés de plantations industrielles, qui apportent leur concours pour la réalisation de ces projets, n'y croient guère à court terme. Elles ne disposent pas d'animateurs ruraux ("community development officers") et ce ne peut être leurs cadres formés à l'école industrielle qui peuvent

conduire ces expériences. Pour l'instant, il s'agit d'alibis vis-à-vis des technocrates du plan espérant toujours associer le "petit" paysan au "gros" planteur.

Au fond, l'impact économique de la compagnie sur le milieu environnant est dérisoire et ne compense nullement les pertes démographiques subies par les cantons les plus touchés par l'émigration.

conclusion

Ces domaines industriels prospères, cette compagnie puissante mènent-ils un combat d'arrière-garde comme certains le pensent? L'oeuvre économique de la Pamol dans un secteur si déshérité n'est pas niable. Cet ensemble de plantations industrielles représente un capital de première valeur pour tout le pays, un capital qui demande une bonne gestion pour être conservé et valorisé. Nous avons vu le prix social payé pour l'obtention de tels résultats, mais nous savons qu'il en est de même dans les fermes d'Etat. Nous avons relevé le faible effet d'entraînement que les plantations industrielles ont au niveau régional. Pourtant, mieux que par le passé, elles s'intègrent aux circuits économiques locaux grâce à la vente sur le marché national de toute l'huile de palme produite. A l'heure actuelle, la Pamol produit 1/8è du caoutchouc et 1/3 de l'huile de palme industrielle du pays. Ceci posé, quel peut être le devenir de la compagnie?

Il dépend à la fois de l'attitude du gouvernement camerounais et des choix du département plantation d'Unilever Ltd. de Londres.

Au niveau camerounais, les choix des dirigeants se sont portés, d'une part, sur la constitution de complexes agro-industriels là où il fallait gagner rapidement la bataille de la production ; d'autre part, sur l'amélioration forcément lente et aléatoire mais socialement bénéfique des petites exploitations paysannes. Deux risques, à terme, guettent le pays dans cette voie : celui de faire gérer par un appareil administratif démesuré, des empires agricoles avec perte du sens de la rentabilité et celui de subventionner sans fin des secteurs agricoles entiers peu productifs ; problème soviétique dans le premier cas, problème français dans le second. Nous n'en sommes pas encore là.

L'Etat a mis (ou met) en place des sociétés d'économie mixte pour pousser la production d'huile de palme et de caoutchouc. C'est ainsi que sont nés Socapalm et Hevecam. La solution retenue dans les deux cas consiste à créer de toutes pièces de grands domaines industriels gérés par des techniciens ; plusieurs domaines de 4 000 à 5 000 ha pour le palmier à huile, un domaine de 15 000 ha pour l'hévéa. Pour ce faire, les études pédologiques, technologiques et financières n'ont pas manqué. Aucune étude approfondie du problème humain n'a été réalisée.

Pour le plan palmier, les experts avaient prévu la création de blocs de palmeraies sélectionnées et leur répartition entre exploitants usufruitiers restant en permanence encadrés par des conseillers

agricoles. La tendance naturelle de l'administration centrale a triomphé : la ferme d'Etat a eu ses préférences en raison de la facilité des contrôles¹ à tous les niveaux. Le fonctionnaire, en effet, ne conçoit clairement que la relation hiérarchique et autoritaire. Comment pourrait-il, de bonne foi, concevoir un système qui substituerait à l'ordre, le conseil, à la note de service, l'explication, à la coercition, l'éducation? Associer des paysans à une opération de développement de ce genre est un projet extrêmement complexe et délicat pour lequel il faut des cadres ayant des qualités particulières.

Dans ce contexte, la Pamol occupe sa place. Dès lors que l'on admet et développe le salariat agricole, que l'on prend pour critère de gestion, la rentabilité et que l'on estime que le profit reste le moteur de l'économie, aucun obstacle n'existe à l'activité de la compagnie qui participe à la réalisation des plans de développement. Elle se propose, d'ailleurs, pour rentabiliser ses usines d'étendre ses palmeraies à Lobé (1 400 ha) et même à Ndian. Compte-tenu de son expérience, elle n'attend pas des exploitations paysannes une alimentation importante et régulière en régimes. Contrairement aux plantations Lever du Kwilu fondées sur l'extraction des régimes d'une palmeraie naturelle (NICOLAI, 1963), la compagnie a misé ici sur les domaines industriels. En contrepartie, elle gère une vaste main-d'oeuvre venue d'horizons différents, tendon d'Achille de cette forme d'organisation. L'expansion des plantations industrielles prévues risque d'être fortement contrariée par les difficultés à trouver les nombreux contingents de main-d'oeuvre, à l'heure actuelle fournis seulement par les secteurs les plus reculés et les plus marginaux. Que se passera-t-il le jour où les sources actuelles seront tarées?

Située en dehors des principaux centres d'activité économiques du pays, dans une zone rurale amorphe, la compagnie ne peut offusquer le technocrate en mal de nationalisation. Elle suit le plan palmier et sait rester discrète sur le front publicitaire et social. Rien de commun avec la C.D.C. obligée de se montrer partout pour obtenir des prêts internationaux. Il n'y a donc pas d'obstacles majeurs à son expansion. Unilever Ltd. n'hésiterait pas, de toute manière, à se défaire d'un petit maillon peu rentable, si c'était le cas, sans se soucier des problèmes posés. Et dans l'hypothèse d'une nationalisation, la multinationale ne saurait-elle pas trouver un biais lui permettant de conserver d'excellentes positions comme consultante pour le marketing ou comme gestionnaire associée? Elle laisserait ainsi à l'Etat le soin de se débrouiller pour résoudre les problèmes de main-d'oeuvre, vendant ses méthodes de gestion et son savoir-faire. C'est ainsi que la Safacam est associée au projet Hevecam. Il faut enfin souligner que la nationalisation sans objectifs ne fait que substituer au capitaliste, l'Etat-patron, ce qui n'apporte pas nécessairement amélioration dans la gestion ou innovation dans le domaine social.

1) Facilité toute relative, d'ailleurs... Ainsi, on apprenait le 8.1.1977, que le directeur de la Socopalme de Mbongo (arrondissement de Dizangue) avait détourné près de 4 millions de F cfa (Cameroun Tribune du 8.1.1977)

annexes au chapitre III

Tableau 1 : Age et rendement des plantations
(11 mois de l'année 1974)
a. Palmier à huile

Date	ha Ndian	Régimes frais kg/ha Ndian	ha Lobé	Régimes frais kg/ha Lobé
1956	98	10 800	70	11 400
1957	139	11 100	-	-
1958	363	9 700	-	-
1959	567	12 300	395	10 300
1960	789	13 700	607	10 500
1961	279	11 800	653	12 200
1962	96	11 500	458	12 000
1963	-	-	214	11 700
1964	-	-	20	
1965	126	12 200	3	10 900
1966	88	8 900	18	
1967	175	11 900	46	
1968	235	12 300	52	8 300
1969	311	8 000	89	
1970	761	6 900	10	5 500
1971	360	4 700	-	-
1972	430	-	-	-
1973	176	-	-	-
1974	-	-	-	-
Total	4 387	10 300	2 635	11 100
en prod.				

b. Hévéa

Date	ha Bai	Latex kg/ha Bai	ha Bwinda	Latex kg/ha Bwinda
1946	95	1 322	-	-
1948	50	1 251	-	-
1955	20	1 821	-	-
1956	-	-	-	-
1957	123	1 018	-	-
1958	159	1 168	-	-
1959	214	1 474	182	1 133
1960	128	1 575	275	1 174
1961	67	1 328	70	1 305
1962	9	1 741	116	1 303
1963	-	-	-	-
1964	-	-	-	-
1965	-	-	-	-
1966	40	1 707	-	-
1967	45	1 113	-	-
1968	21	995	-	-
1969	35	-	-	-
1970	31	-	-	-
1971	-	-	-	-
1972	35	-	-	-
1973	51	-	-	-
1974	-	-	-	-
Total	971	1 351	643	1 200
en prod.				

Tableau 2 : Evolution de la production de 1960 à 1973/74
a. Caoutchouc (tonnes métriques)

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969
Bai	519	466	440	583	702	859	956	1 056	1 142	922
Bwinga	-	-	-	-	-	50	233	401	422	529
Total	519	466	440	583	702	909	1 189	1 457	1 564	1 451

	1968/69	1969/70	1970/71	1971/72	1972/73	1973/74
Bai	1 040	950	1 059	1 182	1 232	1 304
Bwinga	462	602	755	750	873	897
Total	1 502	1 552	1 814	1 932	2 105	2 201

b. Régimes frais (Fresh fruit bunches)

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969
Ndian in	20 396	19 925	20 350	25 866	33 444	42 179	35 762	39 664	42 352	30 708
out	297	334	316	337	388	225	411	463	660	287
Lobé in	-	-	-	5 538	11 069	18 815	23 553	?	17 562	?
out	-	-	-	-	-	130	3	?	181	?
Total	20 693	20 259	20 666	31 741	44 901	61 349	59 729	?	41 659	?

	1968/69	1969/70	1970/71	1971/72	1972/73	1973/74
Ndian in	37 051	35 723	37 831	31 374	31 574	41 387
out	471	508	470	638	662	856
Lobé in	27 681	30 997	30 354	29 146	31 294	30 669
out	69	166	192	382	586	759
Total	65 272	67 394	68 847	61 539	64 116	73 671

c. Huile de Palme

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969
Ndian	3 418	3 384	3 408	4 534	5 933	6 847	6 514	6 833	7 195	4 928
Lobé	17	25	65	381	1 392	2 856	3 662	5 110	6 427	4 713
Total	3 435	3 409	3 473	4 915	7 325	9 703	10 176	11 943	13 622	9 641

	1968/69	1969/70	1970/71	1971/72	1972/73	1973/74
Ndian	6 221	6 198	6 832	5 708	5 968	8 248
Lobé	5 437	5 982	5 878	5 848	6 466	6 431
Total	11 658	12 180	12 710	11 556	12 434	14 679

d. Palmistes

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969
Ndian	1 494	1 418	1 394	1 781	1 912	2 127	1 831	2 183	2 091	1 593
Lobé	-	-	-	4	-	107	631	1 393	1 693	1 293
Total	1 494	1 418	1 394	1 785	1 912	2 234	2 462	3 576	3 784	2 886

	1968/69	1969/70	1970/71	1971/72	1972/73	1973/74
Ndian	1 742	2 059	2 440	1 999	2 036	2 583
Lobé	1 436	1 594	1 482	1 512	1 783	1 904
Total	3 178	3 653	3 922	3 511	3 819	4 487

Tableau 3 : Evolution du tonnage des ventes
(1960-1973/74 - tonnes métriques)

a. Caoutchouc

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969
local	?	443	?	?	?	?	?	-	16	?
export.	?	?	?	?	?	?	?	1 379	843	?
Total	?	?	?	?	667	912	960	1 379	859	?

	1968/69	1969/70	1970/71	1971/72	1972/73	1973/74
local	89	110	9	-	-	-
export.	1 532	1 368	1 799	1 750	2 223	2 300
Total	1 621	1 478	1 808	1 750	2 223	2 300

b. Huile de Palme

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969
local	-	93	81	212	1 173	?	1 033	1 743	2 258	4 000
export.	?	3 339	?	?	6 167	?	9 398	8 904	3 192	5 650
Total	?	3 372	?	?	7 340	8 954	10 431	10 647	5 450	9 650

	1968/69	1969/70	1970/71	1971/72	1972/73	1973/74
local	4 675	4 706	6 752	9 096	12 722	14 998
export.	9 695	6 111	5 795	3 335	-	495
Total	14 370	10 817	12 547	12 431	12 722	15 493

c. Palmistes

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969
local	?	?	?	19	-	?	631	483	394	?
export.	?	?	?	?	1 882	?	1 611	2 658	800	?
Total	?	1 225	?	?	1 882	2 185	2 242	3 141	1 194	?

	1968/69	1969/70	1970/71	1971/72	1972/73	1973/74
local	-	-	-	-	-	-
export.	4 300	3 205	3 558	3 702	3 989	4 408
Total	4 300	3 205	3 558	3 702	3 989	4 408

Tableau 4 : Evolution du montant des ventes (1968/69-1973/74 Fcfa)

1. Ventes totales (montant brut)

	1968/69	1969/70	1970/71	1971/72	1972/73	1973/74
a. Huile de palme						
local	261 261	271 774	427 968	715 345	844 025	1 029 180
export.	409 084	399 482	445 602	253 355	-	80 250
Total	670 345	671 256	873 570	968 700	844 025	1 109 430

b. Palmistes

export.	176 886	143 074	162 188	142 184	143 218	290 385
---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------

c. Caoutchouc

local	2 512	5 613	204	-	-	-
export.	166 192	199 277	203 568	175 014	221 473	321 236
Total	168 704	204 890	203 772	175 014	221 473	321 236

d. Total

	1 015 935	1 019 220	1 239 520	1 285 878	1 208 716	1 722 051
--	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

2. Prix de vente moyen par tonne

a. Huile de Palme

local	55 884	57 750	63 383	78 643	66 343	68 621
export.	42 195	65 370	76 894	75 968	-	162 121

b. Palmistes

export	41 136	44 641	45 584	38 407	35 903	65 876
--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

c. Caoutchouc

local	28 224	51 419	22 666	-	-	-
export.	108 480	145 670	113 156	100 008	99 628	139 667

Tableau 5 : Charges d'exploitation (1968/69-1973/74)

a. Plantations de palmier à huile

Secteur	1968/69	1969/70	1970/71	1971/72	1972/73	1973/74
entretien, récolte	30,3	21,3	24,5	24,0	24,2	28,4
huilerie	10,6	14,7	12,1	13,1	12,2	11,3
transport	6,4	6,3	6,6	5,0	5,5	5,9
soins médicaux	5,9	6,4	6,2	5,9	6,1	5,7
administration	1,9	1,8	1,9	2,1	2,4	2,4
frais généraux	2,2	2,3	2,8	4,1	3,2	4,2
activités sociales	0,3	0,3	0,4	0,3	0,4	0,4
réparations diverses	8,4	11,4	11,9	11,5	10,8	9,4
amortissement	19,4	20,8	20,3	20,4	21,9	19,1
dépenses indirectes	14,2	14,4	12,8	12,7	11,9	11,7
achat régimes	0,4	0,3	0,5	0,9	1,4	1,5
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

charges totales en 1 000 Fcfa	543 371	517 827	546 673	590 264	581 438	669 789
----------------------------------	---------	---------	---------	---------	---------	---------

b. Plantations d'hévéas

entretien et saignée	44,5	45,8	48,9	46,2	44,9	46,4
usinage	10,1	8,5	9,5	10,7	11,1	11,7
transport	4,9	3,4	5,1	4,2	5,0	4,6
soins médicaux	4,3	3,7	3,3	3,5	3,7	3,3
administration	1,8	1,6	1,5	1,8	1,9	2,1
frais généraux	1,5	2,5	2,7	2,6	2,5	3,1
activités sociales	0,3	0,3	0,3	0,4	0,5	0,5
réparations diverses	6,7	6,9	6,5	8,1	6,9	8,0
amortissement	13,8	13,3	13,0	13,8	13,6	12,3
dépenses indirectes	12,1	14,0	9,2	8,7	9,9	8,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

charges totales en 1 000 Fcfa	127 911	142 819	152 127	147 970	154 516	176 435
----------------------------------	---------	---------	---------	---------	---------	---------

Tableau 6 : Prix de revient de l'huile de palme et du caoutchouc nu-usine
(transport hors plantation et frais de station non compris)

	1968/69	1969/70	1970/71	1971/72	1972/73	1973/74
huile de palme (lt.)	41 018	36 972	37 330	44 344	40 535	39 579
caoutchouc (lt.)	85 160	92 022	83 863	76 589	73 404	80 161

annexes au chapitre IV

EXTRAITS DE "PAMOL NEWS"

Magazine trimestriel des employés de la Pamol

L'auteur n'a pas estimé nécessaire de traduire en français ces extraits qui auraient perdu de leur couleur et de leur saveur. Le lecteur qui comprend l'anglais pourra ainsi apprécier l'état d'esprit qui règne parmi les employés de la Pamol. Ajoutons que "Pamol News" n'exprime pas toujours la politique de la compagnie comme le rappelle une note introductive de l'éditeur.

*Document n° 1 : Employment in Pamol
(Pamol News n° 17, octobre 1974, pp. 14-15)*

... the search for labour becomes an inevitable and painful fact. Most labour seekers have turned more attention to the North West Province, and rightly too, for in that vast region lies a large unemployment force.

Plantations Pamol du Cameroun Limited is no exception. It is generally known that the Company spends large sums of money in ensuring the success of the recruitment exercise. This phenomenon has come to stay so long as scientists and engineers continue to study the best methods of replacing men with machines.

Arrival at final destination : the first month of a recruit is any undertaking are dismal. Therefore immediate integration plays a vital role in achieving a position result. We do not fall short in this aspect. Old employees help a lot in resettlement. The existence of a free feeding scheme is commendable. As the saying goes "one cannot do an excellent job with an empty stomach".

Introduction to company rules and regulations : normally, every employee is entitled to a copy of the "Internal Regulations" in force. There is ample justification that "a new sheep without shepherd easily goes astray". Immediately recruits arrive, they are taught their obligations to the Company during their induction period. This grease enriches their knowledge of the Company as a whole, thereby increasing their efficiency at the job site.

Social benefits : free medical facilities, housing, workmens' compensation, family allowance etc... to mention a few, are fringe immediately. he/she is employed after having been medically examined by one of our competent doctors. But for family allowance that one is expected to acquire the requisite qualification, the rest are automatic.

The Credit Union Movement also plays an assertive role in securing members' savings. There are two registered Credit Unions (Bai and Lobe) and two discussion groups (Ndian and Bwinga). As more employees realise the usefulness of this organisation, there is no doubt that they shall be registered in due course. This system of savings has become part and parcel of employees objective.

Film shows and dances feature monthly. There are nice clubs in all Estates and many other recreational facilities.

There is no tangible reason why employees should feel at home under the canopy of the Company. Once people get to know us, they become our friends for the whole of their working life, sharing together the honour of the dignity of systematic work and the pleasure of recreation and entertainment.

*Document n° 2 : Daily Prayer for Pamol
(Pamol News, n° 17, octobre 1974, p. 26)*

Oh! Pamol, how often I long with you ;
Whose life is full of new experiences ;
Whose buttocks are n'er tired of sitting,
Whose ears, to listen ever wide are ;
Whose eyes to see and perceive every anxious ; and whose
Brains' duty is to receive and produce ;
Oh! how I wish to work and live with you.

Oh! Pamol, how I wish to work with you
Whose life is as peaceful as the doves,
Whose time is planned to be used,
Whose daily life is governed by numerous rules,
Whose problems are those of self discipline,
Oh! how wonderful it is to work with you.

How wonderful it is to remember your admired Company
Whose groups go in attractive uniforms ;
Who grumble by the sound of the work bell or hoot ;
Who by the approach of yearly leave rejoice to the best !
Oh! how marvellous it is to work with Plantations Pamol
du Cameroun Limited.

*Document n° 3 : Extrait du message du nouvel an 1970 du directeur général
(directives pour améliorer la production à la suite des
mauvais résultats de 1969)*

How can employees help to offset the losses the company has had?

Firstly, by elimination of waste through carelessness or work badly done. Harvesters must pay more attention to the picking of loose fruit and must not cut unripe bunches. Tappers must collect all cup lump, tree lace and bark scrap. In the mills and factories all concerned must see that unnecessary breakdowns are avoided through due care and attention to machinery. In transport, drivers must avoid unnecessary mileage and time wasting. Artisans must take more care of the materials they use. Every employee who is issued with tools to do his work must take care of his tools. Those responsible for organising work must give more thought to planning in order to avoid the waste of time that results from poor planning ; for time wasted by any employee is money lost!

Secondly, we can offset our losses by improving performance overall. The Company expects a high standard of performance. We cannot afford to employ harvesters or lorry crews or tappers or weeders or artisans or general labourers who only do half a day's work. Do such employees expect half their leave entitlement, or half a medical service or half a roof over their house? The tasks and standards of quality which are set for all work within the company must be achieved by all who wish to retain their place in the Company.

Thirdly, we must care. Perhaps this is the centre of the problems we have to overcome. We must care enough to want to work hard and so protect our families by looking after the interests of the company. We must shake off the last remains of bad feelings that have held down performances in some of our work in 1969. We must care about the Company's future.

We are all in the Company's canoe. We should all do our best to paddle the canoe in harmony towards reaching a safe port. Those among us who are afraid to make the journey should leave the canoe.

bibliographie

I. SOURCES

- Archives du Cameroun anglophone : dossiers plantations, réserves indigènes ; assessments et intelligence reports pour les populations ngolo-batanga, bima, balundu bamboko, balue, isangele, barombi, korup, fish-towns, bakole, Rio-del-Rey ; rapports sur les étrangers dans le département de Kumba.
- BOUYCHOU (J.C.), s.d. - Manuel du planteur d'hévéa-plantation et entretien. Paris, Société d'Éditions Techniques et Continentales, IV, 64 p.
- DESPIN (B.), 1972 - Contribution à l'étude comparative des prix de revient de la saignée cumulative et de la saignée conventionnelle au Cameroun (exemples de la C.D.C. et de la Safacam). Ekona, I.R.C.A., 28 p. multigr.
- DUMORT (J.C.), 1968 - Notice explicative sur la feuille Douala Ouest. Yaoundé, Imprimerie Nationale, 69 p.
- Her Majesty's Government (H.M.G.), 1924-1939 - Report... on the Administration under Mandate of the British Cameroons for the year 1924, 1925, 1926, 1927, 1928, 1929, 1930, 1931, 1932, 1933, 1934, 1935, 1936, 1937, 1938. London Colonial Numbered Series, H.M.S.O., n° 16, 22, 26, 34, 42, 54, 64, 76, 89, 99, 108, 118, 131, 153, 170.
- HOLLIER (P.), 1952 - Lobe estate Soil Survey. U.A.C., 12 p. multigr.
- I.R.H.O., 1966 - Premier programme de développement de la culture du palmier : tome 1 : introduction et résumé des conclusions. I.R.H.O. 135 p. multigr.
- MOORE (E.), 1968 - Vegetables, Oils and Fats. London, Unilever, Education booklets, 20 p.
- Pamol News, the Employee's Newspaper of Plantations Pamol du Cameroun Ltd., quarterly from 1969.
- Panafrikan Institute for Development, Centre of Applied Research (P.A.I.D., C.A.R.), 1974 - Demographic Data on 14 villages in South West Province. P.A.I.D., Buea. 84 p. multigr.
- Plantation Group, Unilever Ltd., 1969 - Rubber Production in Nigeria. London, Unilever. 7 p.

- SINCLAIR (R.), 1955 - Oil Milling-The Crushing and Extracting Processes Applied to Oil-Seeds. London, Unilever Education Booklets. 28 p.
- SUCHEL (J.B.), 1972 - La répartition des pluies et les régimes pluviométriques au Cameroun. Talence, C.E.G.E.T. pp. 202-230.
- SURRE (Ch.), ZILLER (R.), 1963 - Le palmier à huile. Paris, Ed. Maisonneuve et Larose. 243 p. Coll. Techniques agricoles et productions tropicales.
- VALLERIE (M.), 1971 - Notice explicative - carte pédologique du Cameroun occidental au 1/1 000 000. Paris, ORSTOM. 48 p. multigr.
- VICTORIA CENTENARY COMMITTEE, 1958 - Victoria and the Southern Cameroons (1858-1958). Victoria, Basel Mission Book Depot. 103 p.

2. ETUDES DE CAS

a. Cameroon(s) Development Corporation (C.D.C.)

- ARDENER (E.W.), ARDENER (S.G.), RUEL (M.J.), WARMINGTON (W.A.), 1960 - Plantation and village in the Cameroons - Some Economic and Social Studies. Nigerian Institute of Social and Economic Research. London, O.U.P. 435 p.
- BEDERMAN (S.H.), 1967 - The Cameroons Development Corporation, Partner in National Growth, ed. by C.D.C. Bota - Brown Knight and Truscott, London. 80 p.
- DELANCEY (M.W.), 1973 - Migrants in Voluntary Associations in a Rural Setting : the Case of the Cameroons Development Corporation. Columbia, University of South Carolina. 37 p. multigr.
- DELANCEY (M.W.), 1974 - Plantation and Migration in the Mt. Cameroon Region
in : Kamerun, Strukturen und Probleme der Sozio-Ökonomischen Entwicklung, ed. by H. Illy, V. Hase und Koehler Verlag Mainz. pp. 181-236.
- MICHEL (M.), 1970 - Les plantations allemandes du Mont Cameroun 1885-1914. Revue d'histoire d'Outre-Mer, t. LVII, n° 207. pp. 183-213

b. Estates and Agency

- NDOUMBE MANGA (S.), 1970 - Contribution au développement de la théiculture dans le Grassfield. Etude socio-économique du complexe agro-industriel théicole de Ndu. Yaoundé, ORSTOM. 82 p. multigr.

c. Safacam

- CARLE (H.), 1966 - Problème de la main-d'oeuvre : analyse de la Safacam.
in : tome 1 Premier programme de développement du palmier à huile au Cameroun oriental. I.R.H.O. pp. 45-65.

d. Socapalm

- TJEEGA (P.), 1973 - Les types d'exploitation de la palmeraie à huile dans la région d'Eseka-Dingombi. Yaoundé, ORSTOM. pp. 159-233.

e. Unilever, H.C.B. ou plantations Lever (Zaïre)

NICOLAI (H.), 1963 - Le kwilu : étude géographique d'une région congolaise. Bruxelles, CEMUBAC. pp. 295-371.

3. REFERENCES REGIONALES

ANENE (J.C.), 1961 - The Nigeria-Southern Cameroons Boundary : an Ethno-Political Analysis. Journal of the Historical Society of Nigeria, Ibadan, t. II, n° 2. pp. 186-195.

COURADE (G.), 1974 - Atlas Régional Ouest 1. Paris-Yaoundé, ORSTOM, 191 p., 12 pl. h.t.

COURADE (G.), 1975 - Victoria-Bota : croissance urbaine et immigration. Yaoundé, ORSTOM. 135 p. multigr.

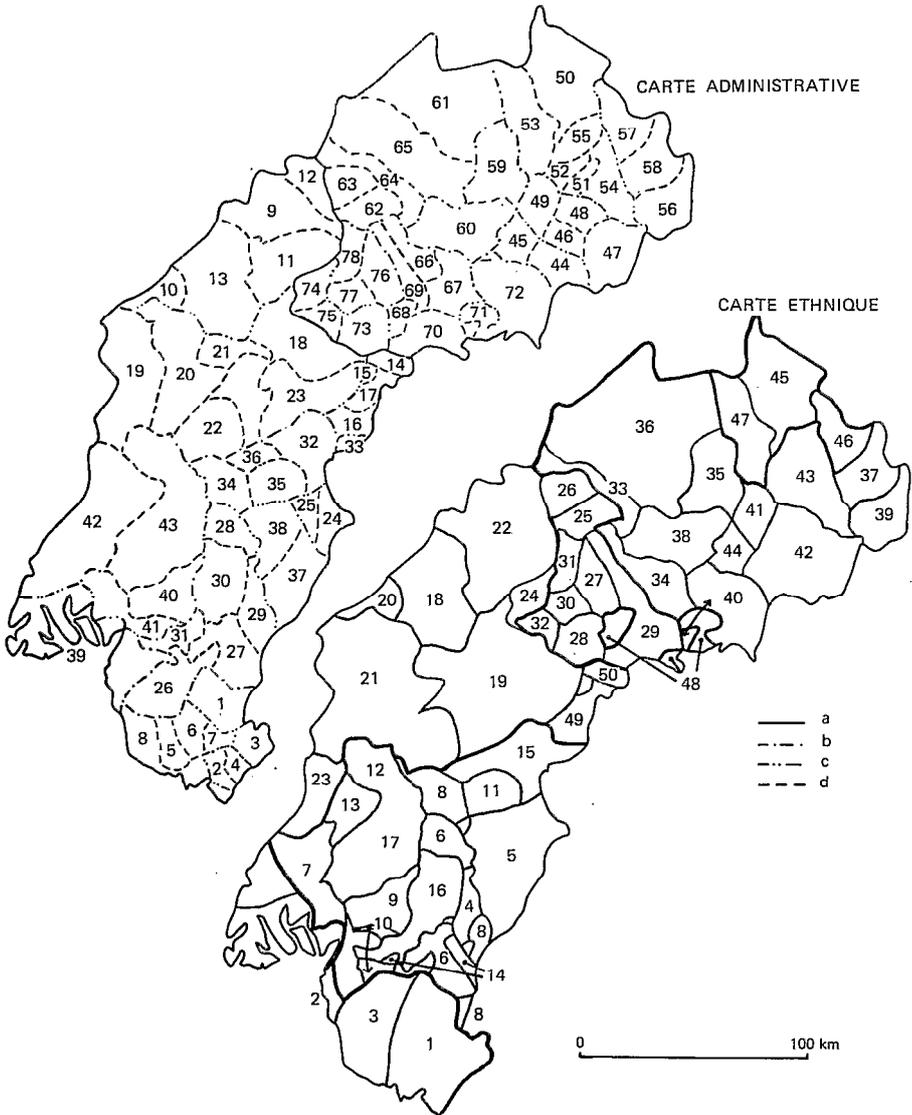
Secrétariat d'Etat aux Affaires Etrangères. Service de statistique générale, 1969 - La population du Cameroun Occidental. Insee, Département de la Coopération, Paris, 3 vol. 81, + 295, + 352 p.

4. AUTRES REFERENCES

BERLAN (J.P.), BERTRAND (J.P.), 1978 - Unilever, une multinationale discrète. Editions du Cerf, Paris, 128 p.

PEDLER (F.), 1974 - The Lion and the Unicorn in Africa : the United Africa Company (1787-1931), Heinemann, London, 343 p.

WIDSTRAND (G.), 1975 - Multinational Firms in Africa. Uppsala, Scandinavian I.A.S. XII-425 p.



*Fig. 14 - d'après photo aérienne
N'dian en 1974 (mission I.G.N. 74 CAM 114/80 UAG 417)*

Au confluent de la N'dian et de la Bulu, le domaine industriel de N'dian est situé à la limite extrême de la navigabilité de la rivière N'dian, seule voie d'entrée et de sortie des hommes et des marchandises. On peut voir les rapides de la rivière N'dian à proximité du port fluvial où sont amarrées les barges desservant le domaine. La confluence des deux rivières sépare cette zone en trois secteurs bien spécifiques: la mission d'Ikassa au sud-ouest, entourée de palmeraies d'âge différent, le village de N'dian au sud-est entouré par la forêt et le domaine industriel de N'dian au nord-est.

Nous sommes au coeur de la plantation de N'dian. Se trouvent rassemblées sur le croquis, l'huilerie située sur une hauteur, le garage et la direction. En contrebas, dominant le port fluvial, le club des cadres supérieurs de la plantation. Isolés, toujours sur des hauteurs, les vastes bungalows des cadres expatriés entourés de jardins. A l'écart, les camps, aux maisonnettes plus ou moins vastes selon la situation professionnelle des occupants avec au centre, une aire de jeux. Tout l'espace plantable est occupé par les palmiers à huile disposés géométriquement et accessibles par un dense réseau de pistes.

La mission, de l'autre côté du pont sur la N'dian, dispose, outre de l'école et de l'église, de sa propre palmeraie.

Quant au village de N'dian, il présente une structure linéaire et les faibles défrichements autour de l'espace habité laissent deviner la faible place de l'agriculture dans les sources de revenu de la population.

1. Maison du directeur
2. Logements du personnel d'encadrement
3. Camp de travailleurs
4. Case de passage
5. Club des cadres supérieurs
6. Huilerie
7. Garage
8. Bureau du domaine
9. Magasins
10. Ecole
11. Appontement
12. Chutes

0 200m



planches photographiques



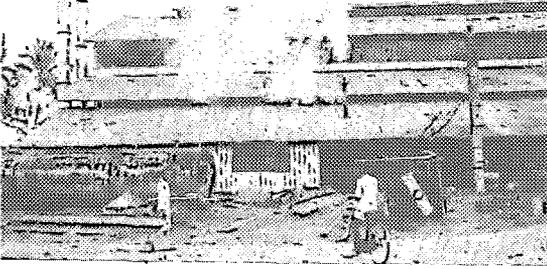
Mbonge : restes d'une factorerie.



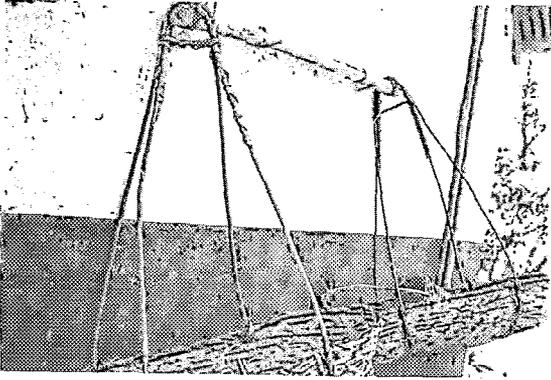
Lobé-Kokundu : l'huilerie construite en 1966, le marché, le terrain de football.



Le coeur de la palmeraie de Nidan : topographie accidentée; au fond, dominant le site, l'huilerie.



*L'huilerie de Ndian : vétusté
de l'usine en cours de réa-
ménagement.*



*Un balancier, instrument de
travail des collecteurs de
régimes ("carriers").*



Plantation d'hévéa.



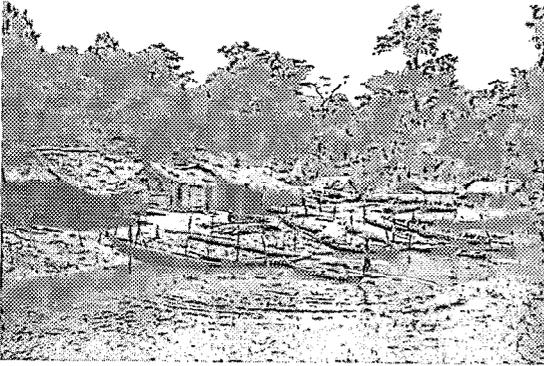
La saignée cumulative ou "polybag tapping" non adopté à la Pamol



*Le port fluvial de Ndian et la .
flottille de la Pamol.*



*Une "creek" du Rio-del-Rey,
sillonée par des pêcheurs
nigerians.*



*Black bush Fishing port : une
pêcherie du Rio-del-Rey*



*Mundemba : un minuscule village
tiré de l'anonymat par l'admi-
nistration. Un village hétéro-
gène comme il en existe autour
des domaines.*

table des matières

RESUME	13
INTRODUCTION	15
I. LES VESTIGES DE L'EMPIRE U.A.C. AU CAMEROUN ANGLOPHONE: DU COMMERCE DE TRAITE AUX PLANTATIONS	21
Les factoreries de Woodin and Co. et d'African and Eastern Trade Corp.	23
L'acquisition et la mise en valeur des dépouilles allemandes	25
La stratégie d'Unilever pour la période contemporaine	27
II. UN MILIEU PEU FAVORABLE	29
Un climat de mousson "à paroxysme concentré"	31
En marge des sols volcaniques jeunes	32
Des domaines en cul-de-sac	33
Proche des régions peuplées	33
III. A LA RECHERCHE DU PROFIT OU LA VALORISATION RECENTE DE DOMAINES OUBLIES	35
Sous le signe du palmier et de l'hévéa	37
Le problème des transports	40
Une parade à l'incertitude du marché international: le marché local	41
IV. LES ATOUTS DE LA PAMOL : EMPLOYEURS ET SALAIRES OU "L'ESPRIT MAISON"	45
Une organisation pyramidale et rationnelle du travail	47
Un paternalisme bien accepté	48
24 heures sur 24 à la Pamol	49
V. LES FAIBLESSES DE LA PAMOL : L'INSTABILITE DE SA MAIN D'OEUVRE	53
Jeunesse et instabilité de la main-d'oeuvre	56
Camerounisation du recrutement	58
Que faire pour conserver les manoeuvres? Les transplanter mariés?	60

VI. L'HOMME DANS LES PLANTATIONS INDUSTRIELLES :	61
UN DERACINE	
Ni ville, ni village, un monde bâtard	63
Les contraintes du salariat industriel :	64
les travaux et les salaires	
Les contreparties à la détribalisation	66
VII. LES EFFETS DIRECTS DES PLANTATIONS SUR LA REGION	69
Une ponction démographique massive parmi	71
les hommes jeunes des zones marginales	
Les transferts d'argent et de biens	78
des domaines à la région	
Les transfert d'idées	79
VIII. LES EFFETS INDUITS DES PLANTATIONS SUR LE	81
MILIEU ENVIRONNANT	
Les "doubles" des camps : les bourgs de	83
marginiaux et de marchands	
Un effet d'entraînement économique dérisoire	86
CONCLUSION	89
ANNEXES AU CHAPITRE III	93
ANNEXES AU CHAPITRE IV	101
BIBLIOGRAPHIE	107
PLANCHES PHOTOGRAPHIQUES	117
TABLE DES MATIERES	123