

(Th) C a son en

L'UNION CENTRALE DES COOPÉRATIVES AGRICOLES DE L'OUEST DU CAMEROUN (UCCAO) : DE L'ENTREPRISE COMMERCIALE A L'ORGANISATION PAYSANNE*

par G. COURADE¹, P. ELOUNDOU-ENYEGUE², I. GRANGERET³

Avec le désengagement de l'Etat dans l'intervention en milieu rural, tout le monde redécouvre l'intérêt et les vertus des « contre-pouvoirs » en Afrique. C'est un événement, puisqu'il ne s'agit plus d'organiser la participation paysanne à un développement imposé d'en haut, selon le schéma qui a prévalu jusqu'ici dans toutes les agences d'aide, gouvernementales ou non. Au contraire, on veut partir des groupes représentatifs de tout ou partie de la « profession agricole » en mesure non seulement d'intervenir dans la mise en œuvre de « projets », mais aussi de négocier les procédures et choix des systèmes de régulation des filières agricoles. Tel semble devoir être le nouveau credo en honneur un peu partout.

N'allons toutefois pas trop vite en besogne : si l'on recherche le regroupement des micro-producteurs, c'est rarement pour leur demander de jouer dans la cour des « grands », de défendre les intérêts agrariens au niveau central. Les observateurs attentifs ne voient rien surgir sur la scène professionnelle qui ressemble à un groupe de pression paysan ou à une association de petits producteurs. On ne distingue que des appendices des régimes en place, plus soucieux de contrôle et d'intégration que de participation effective. En général, il s'agit plutôt de susciter une participation qui permet, certes, l'élargissement des responsabilités

* L'équipe OCISCA-CUD remercie la direction de l'UCCAO, celle de la CAPLAME et les autorités régionales et départementales de la Coopération et de la Mutualité de leur collaboration à ce travail, ainsi que les planteurs qui ont donné leur sentiment sur l'union coopérative. Il va sans dire que les signataires de cet article assument la responsabilité des analyses et des opinions émises, qui n'engagent ni les institutions d'appartenance des rédacteurs, ni celles sur lesquelles portent les analyses.

1. Géographe, UR MSA, SUD, ORSTOM.
2. Sociologue rural, INADER.
3. Agronome, coopération française, INADER ; projet OCISCA (Centre universitaire de Dschang), BP 394, Dschang, Cameroun.

de la base mais surtout soulage l'Etat de certaines charges devenues trop coûteuses. On ne voit surgir que des pseudo-groupes paysans créés pour la circonstance en fonction de nouvelles exigences d'un lointain bailleur de fonds, d'un citoyen développeur ou d'un intervenant expatrié. Nous voilà loin de l'autogestion et du contre-pouvoir, mais aussi de l'engagement désintéressé des individus pour une action collective de maîtrise de la mise en marché de la production agricole.

Le culte des apparences est à ce point développé dans ce domaine aux contours flous qu'il convient de regarder de très près ce que l'on désigne pompeusement par organisation paysanne dans le paysage du développement. C'est que, quelle que soit la nature du régime politique, c'est dans le milieu rural africain que l'on a le plus de mal à identifier quelque chose qui ressemble à un embryon de groupe défendant, un tant soit peu, les intérêts des producteurs agricoles, petits, moyens ou grands. Un simple regard comparatif sur les « autres tiers-mondes » montre à quel point ligues paysannes, syndicats professionnels, partis politiques agrariens, groupes de pression terriens ont surgi d'une histoire des conflits villes-campagnes. Ceci n'est que le reflet de rapports de force clairement identifiés, souvent à la faveur d'une modernisation agricole qui a transformé le paysan enraciné dans son terroir en producteur agricole. Faut-il voir dans l'organisation paysanne un sous-produit de la « révolution verte », amarrant plus que d'autres secteurs l'agriculture à l'Etat? On peut s'interroger.

Si dès les débuts de la colonisation l'on a connu en Afrique — au Nigeria notamment — des jacqueries, des révoltes spontanées, nées d'un sentiment aigu d'injustice résultant des prix offerts au producteur ou de violations flagrantes d'un droit foncier inaliénable par exemple, tout cela ne s'est pas mué en organisations structurées et pérennes intervenant au nom d'un groupe de producteurs agricoles familiaux. La brutalité de la répression coloniale et postcoloniale n'explique pas tout, et on peut s'interroger sur deux facteurs limitants : la solidité de l'enracinement des sociétés rurales, qui peuvent parfois se retirer de l'univers marchand ; et la connivence multiforme entre villes et campagnes, qui a encore une ampleur inégalée ailleurs dans le monde.

Voilà des points controversés aujourd'hui. Certains anthropologues (J. Lombard) diagnostiquent une « fin des paysans » pour paraphraser les analystes de la situation des producteurs français d'aujourd'hui. D'autres (G. Hyden) notent le maintien d'une « économie affective », alors que les géographes minimisent ou survalorisent la continuité des liens socio-économiques entre espaces urbains et ruraux. Toutefois, le processus de « transition démocratique » que vit l'Afrique de cette fin de siècle laisse de plus en plus d'interstices dans le contrôle social, dans lesquels pourrait surgir un embryon sérieux de groupement des petits producteurs.

Gardons-nous cependant de certaines illusions fréquentes dans le microcosme du développement. On ne transforme pas par un coup de baguette magique en instrument de politique agricole tel ou tel groupe « traditionnel » de solidarité, d'épargne ou de travail. Et on n'a pas encore vu les planteurs de cacao ivoiriens ou camerounais séquestrer un sous-préfet pour exiger de lui le paiement de la récolte ou le relèvement des prix garantis, comme en Bretagne française ou dans le Punjab indien! Bien plus, quelle place les multiples partis d'opposition en cours

de constitution réservent-ils aux véritables leaders paysans dans leurs instances dirigeantes?

Si l'on ajoute que le mouvement coopératif a été implanté en Afrique, au sens chirurgical du terme, par le pouvoir colonial, bafouant ainsi ouvertement les différents principes socialisants mis en avant par les pères fondateurs, on comprend aisément le rejet général du greffon auquel on a assisté : et cela même si l'on trouve dans les communautés africaines un foisonnement de groupements solidaires fonctionnant sur une logique redistributive et sur d'autres valeurs que l'individualisme occidental. On s'explique par conséquent mal l'incontestable réussite de l'Union centrale des Coopératives agricoles de l'Ouest du Cameroun, premier groupe coopératif de l'Afrique au Sud du Sahara disposant, fait sans précédent, du privilège d'être exportateur direct de café Arabica, principale culture de rente de la région.

I — UN INTERMÉDIAIRE SOUS CONTRÔLE DE L'ÉTAT

C'est d'abord pour répondre à une logique commerciale que l'Etat a encouragé la création d'organisations coopératives au Cameroun. Le système coopératif s'imposait pour assurer collecte, transport et stockage de la récolte d'une myriade de producteurs dispersés géographiquement, dès lors que l'on récusait l'entreprise privée. Et c'est le secteur agro-exportateur qui a été concerné principalement, en raison de la localisation des marchés, des exigences toujours plus grandes de qualité de la demande internationale et de la complexité du conditionnement. C'est ainsi que la première coopérative, ancêtre de l'UCCAO, apparut à Dschang en 1932 sous l'impulsion de l'administrateur colonial qui introduisit le café d'Arabie, Marcel Lagarde, célébré encore dans toute la région. Ailleurs au Cameroun, quand le système coopératif n'a pas pris ou fonctionné correctement sur le plan technique, comme ce fut le cas pour la zone cacaoyère du Cameroun central ou pour la zone cotonnière septentrionale, l'Etat a mis en place des sociétés d'encadrement. Avec la faillite de ces sociétés mal gérées, on en revient d'ailleurs à l'« alternative » non pas de l'association, mais de l'« organisation » des producteurs.

Lorsque, en revanche, le système a fonctionné, ainsi que cela a été manifestement le cas pour l'Ouest du Cameroun, il a rempli des fonctions d'intermédiation financière, commerciale, technique et politique. Cette fonction d'« intermédiation », pour un organisme financier, a pour objectif de « transformer » des dépôts d'argent à court terme, souvent de faible montant, ou des emprunts de différentes durées sur le marché, en prêts substantiels à long terme indispensables à l'investissement. Le système coopératif a de même à gérer l'immédiat sans perdre de vue le long terme, les intérêts de chacun et l'intérêt global de ses membres. L'organisation des petits producteurs a ainsi des fonctions techniques évidentes pour soutenir et valoriser une production destinée à des marchés extra-régionaux. Mais elle peut aussi engendrer, par la transformation de revendications émiettées souvent contradictoires, un contre-pouvoir susceptible de peser sur les arbitrages actuels faits au plan macro-économique et social. L'association de micro-producteurs ne doit-elle

pas permettre de réaliser des économies d'échelle dans l'usage des facteurs de production et donner aux paysans des avantages aussi favorables que ceux d'une grande entreprise capitaliste sur le marché?

Ce rôle est d'autant plus important que l'Etat africain, qui s'en était attribué la charge, l'a rarement tenu, pour la stabilisation des prix des produits d'exportation ou la diversification des spéculations agricoles. On ne dira jamais assez que les producteurs ne seront correctement défendus que par leurs délégués dûment patentés et contrôlés et qu'aucun expert, développeur ou citoyen ne le fera à leur place, aussi bien intentionné soit-il. Evidence qu'il n'est pas inutile de rappeler...

C'est que l'Etat intervient en permanence dans le fonctionnement technique interne et externe du système coopératif, qui n'a aucune liberté pour fixer ses propres règles de fonctionnement. Il y transmet par osmose ses propres pesanteurs bureaucratiques, ses méthodes de communication et de gestion du pouvoir et des hommes. Il est le garant de la bonne marche du système coopératif lui-même, par le biais de la tutelle qu'il exerce sur la comptabilité des groupements coopératifs, l'établissement et le contrôle du système de désignation des délégués ou l'instruction et l'approbation des statuts fondant le groupement. En fait, jusqu'à aujourd'hui, par le contrôle qu'exercent les fonctionnaires chargés de la tutelle et le contexte de parti-Etat qu'a vécu le Cameroun, aucun responsable de haut rang n'a pu être choisi sans le consentement implicite ou explicite des cadres de l'Etat.

Ce concubinage notoire pourrait apparaître en négatif pour un observateur superficiel de la réalité de la « profession agricole », sous tous les climats. L'expérience des politiques agricoles montre pourtant toute l'importance du va-et-vient entre tutelle étatique et groupes agricoles de pression. Et c'est la transposition sans précaution de l'analyse du mouvement ouvrier dans celle du mouvement paysan qui explique de nombreux contresens sur ce sujet. Interrogeons-nous simplement sur le statut social et culturel du petit producteur agricole du Cameroun de l'Ouest, ni salarié, ni véritable entrepreneur, ni vraiment capitaliste, ni totalement hors du monde marchand, tributaire toutefois de sa culture sociale et du monde extérieur pour l'ensemble de ses choix d'exploitant agricole, et nous comprendrons mieux le type de relations qu'il entretient avec l'Etat.

La relation étroite entre le pouvoir et l'organe coopératif explique que les responsables de celui-ci aient eu des fonctions politiques et aient tout naturellement financé, à l'époque de l'Union nationale camerounaise, les permanences du parti unique dans la région. Même si les méthodes diffèrent, ce n'est pas le propre des régimes autoritaires que de trouver des relais politiques dans le milieu agricole. Ne voit-on pas en France les partis conservateurs soucieux de leurs électeurs ruraux faire assaut de « ruralisme » dans leur discours et leurs pratiques, au point que l'on nomme le principal responsable de la Fédération des syndicats d'exploitants agricoles ministre de l'Agriculture et que ce syndicat fasse tout pour qu'il en soit ainsi, eu égard aux retombées positives qu'il en espère? Et en Afrique ce n'est pas le multipartisme qui devrait changer fondamentalement les choses, le mouvement paysan ayant intérêt à coller au plus près à ceux qui ont des chances de mettre en œuvre « la » politique agricole qui correspond à leurs vœux. Cela

oblige simplement le mouvement coopératif à analyser aussi bien le paysage politique que l'évolution des prix internationaux et à diversifier ses alliances.

Il serait tout aussi facile de dénoncer la surimposition d'un modèle coopératif importé à des formes africaines de solidarité. Mais comment ne pas noter l'adaptation du modèle importé de coopération dans le Cameroun de l'Ouest, après cinquante ans de fonctionnement? Le système coopératif est, en effet, le reflet du milieu social dans lequel il prend racine et le porteur des valeurs de ce milieu. C'est d'ailleurs la condition préalable de sa réussite. Il est donc inutile et vain de venir rechercher dans la logique de fonctionnement de l'UCCAO les principes moraux des équitables pionniers de Rochdale de 1844. Si l'UCCAO a connu un succès qui reste relatif, c'est d'abord que, à l'image de la société de l'Ouest du Cameroun, elle s'est inscrite dans une logique capitaliste de recherche du profit et que la qualité de la gestion n'a pas été sacrifiée à la recherche de la démocratie coopérative ou à la formation. C'est ensuite que le pouvoir s'y exerce ou s'y délègue comme dans l'Etat camerounais ou la chefferie bamileké, ces deux matrices de l'organe coopératif. Il serait ici important de mesurer ce qu'est en 1991 la culture démocratique d'un planteur bamileké pour apprécier le chemin à parcourir pour atteindre l'idéal coopératif. Il n'en reste pas moins que le système, mis en place en 1958, a survécu à une longue guerre civile qui a marqué la région lors de l'indépendance, et s'est développé dans un contexte politique peu favorable aux groupes de l'Ouest jusqu'ici. Ceci veut dire bien des compromis et alliances qui ne sont pas spécifiques au Cameroun.

C'est cette grille d'analyse qui nous paraît être pertinente pour effectuer un bilan-diagnostic de l'UCCAO.

II — UNE DÉFENSE « ÉLASTIQUE » DES INTÉRÊTS AGRARIENS DE L'OUEST

L'UCCAO est perçue par ses adhérents et par nombre d'observateurs extérieurs comme une organisation paysanne qui, bien qu'ayant de nombreuses insuffisances, défend assez largement les intérêts des planteurs qui lui font plutôt confiance. Malgré sa création par la colonisation française, elle recueille l'adhésion des deux tiers des familles de l'Ouest du Cameroun, soit près de 100 000 adhérents. Tout planteur de café, homme ou femme, peut y adhérer et faire acte de candidature aux divers postes de représentation. Ce système, qui est jugé relativement satisfaisant par la majorité des paysans, comprend trois niveaux de représentation : le centre coopératif regroupant de 500 à 1 000 exploitations, la section comprenant plusieurs centres et, enfin, le conseil d'administration qui est le plus haut niveau de représentation au sein des coopératives départementales constitutives de l'Union qu'est l'UCCAO.

Pour son directeur, l'UCCAO vit depuis trente ans une « démocratie totale ». Tout part de la base et, si les femmes sont si peu représentées parmi les délégués, c'est qu'elles sont dans l'agriculture « à titre anonyme »; en cela, la coopérative est le reflet de la place des femmes dans la société bamileké. Depuis 1990, tout producteur adhérent peut se porter candidat à l'une des fonctions déléguées, sans

prise en compte de l'importance des livraisons de café. Pourtant, il n'y a pas si longtemps, il existait des restrictions sérieuses, puisqu'il fallait livrer 500 kg de café marchand pour briguer une charge d'élue auprès de la section, au moins une tonne pour être délégué ou administrateur, et plus de deux tonnes pour obtenir une présidence ou une vice-présidence. Quand on connaît les faibles rendements obtenus dans la région, de l'ordre de 170 g par pied de café, de tels tonnages correspondent à des surfaces immenses — 6 ha pour 2 t — alors que plus de 75 % des exploitations ne dépassent pas 2 ha.

La baisse des rendements et la pratique du « coxage » ont incité la tutelle, le ministère de l'Agriculture, à modifier les critères d'éligibilité. La crise et le manque de trésorerie ont en effet accentué nombre d'effets pervers apparus antérieurement, comme celui du « coxage », vente anticipée de la récolte à un prix relativement bas, à une autre personne, à la suite d'un besoin urgent de trésorerie. Cette pratique ne permet pas aux planteurs qui ont ainsi vendu leur récolte de bénéficier des services et avantages offerts par le système coopératif (tels que les ristournes, l'accès au crédit ou aux engrais subventionnés) et de jouer un rôle dans l'organisation. Ce sont les coxeurs qui récupèrent les avantages, passant ainsi, parfois à tort, pour de gros producteurs. La modification du système électoral, ajustement à la crise, a ainsi permis un certain renouvellement des représentants et une meilleure représentation des diverses catégories de planteurs. Ce n'est pas forcément du goût de ceux qui sont en place depuis longtemps. Ils font valoir que les gros planteurs, en raison d'intérêts personnels à défendre plus importants, seront plus vigilants sur la manière dont l'organe coopératif gère l'ensemble au profit de chacun.

La technostucture de l'UCCAO met en avant sa capacité à mettre sur le marché mondial la récolte de café Arabica en dégageant le meilleur prix possible pour ses adhérents. Elle s'est donné, en conséquence, les moyens d'information et d'analyse pour le faire et prétend arriver à négocier de manière favorable une production qui est souvent inférieure aux normes de qualité, pour près de la moitié du tonnage exporté. Elle participe par ailleurs activement à la détermination du prix minimum garanti, prix décidé au niveau présidentiel en fonction de considérations politiques et ne tenant pas compte, jusqu'à ces dernières années, du prix de réalisation. Gérant directement la filière à l'exportation, elle a tenté de corriger ce prix politique par un système de ristournes, de primes spéciales et de subventions aux facteurs de production, retrouvant ainsi une certaine autonomie par rapport à la volonté du Prince.

Elle s'acquitte avec une efficacité plus grande que les sociétés para-publiques des tâches d'intensification de la production agricole et notamment de la distribution d'intrants subventionnés. Elle met ainsi à disposition de ses planteurs 25 % des engrais consommés au Cameroun (30 000 t sur 120 000) à un prix doublement subventionné, par elle-même et par l'Etat. Par ce biais, la région récupère une somme de l'ordre d'un milliard de francs CFA annuellement. En cela, la coopérative répond à une demande pressante des paysans. Près de 80 % des exploitants de la province utilisent en effet des engrais chimiques, souvent à forte dose : 200 unités d'azote à l'hectare sur les parcelles associant café et cultures

vivrières et jusqu'à 600 sur les cultures maraîchères. La pression démographique dans une région densément peuplée a conduit la population à pratiquer une culture continue sans jachère et les exploitants ont compris tout l'intérêt de la fertilisation chimique, faute d'une reconstitution biologique suffisante de la fertilité des sols. A cela s'ajoute le petit matériel agricole subventionné — sécheurs, pulvérisateurs et dépulpeurs — distribué en suffisance, ainsi que la fourniture de plants et de pesticides.

Au total, la coopérative a montré, dans le cadre étroit de son action, une capacité de répondre aux demandes de ses planteurs de café Arabica pour vendre la production collectée. Elle a réussi à mettre à la disposition de ses adhérents des facteurs de production au meilleur prix possible et à fournir tôles et ciment, qui ont permis, en l'espace d'une génération, de « durcir » l'ensemble de l'habitat régional. Bien évidemment, nombre de problèmes restent en suspens : délais de paiement ou d'acheminement de l'engrais, insuffisance de l'action dans le domaine du crédit ne permettant pas de réduire le coxage, etc. Il est vrai aussi qu'elle a disposé très tôt du monopole de la commercialisation. Aurait-elle agi plus efficacement dans un contexte concurrentiel ? On peut en douter, connaissant les pesanteurs de la gestion d'une filière agro-exportatrice. En fait, l'UCCAO, et cela fait partie des objectifs d'un organe coopératif, a distribué du pouvoir d'achat non seulement en revenus individuels, mais aussi en biens collectifs, sociaux et productifs. Elle a orienté les investissements vers l'habitat ou les équipements sociaux, alors qu'une commercialisation privée aurait simplement distribué du pouvoir d'achat individuel, entraînant une plus forte consommation à court terme. Parmi les avantages relatifs du commerce privé sur le système coopératif, on peut noter des facilités de trésorerie pour les planteurs et des délais de paiement raccourcis. Rien ne dit cependant que la coopérative ne peut pas faire mieux dans ce domaine quand le système bancaire camerounais s'ouvrira à une banque coopérative comme il en existe ailleurs...

Son rôle régional et sa capacité d'animer le développement agricole lui ont d'ailleurs été reconnus. C'est ainsi qu'elle s'est vu confier le Projet de Développement rural de la Province de l'Ouest (PDRPO) qu'elle a cofinancé avec la Banque mondiale et le Fonds international de Développement agricole (FIDA). Projet intégré visant à diversifier la production d'une région dynamique, celui-ci a eu un impact positif dans ses actions indirectes plutôt que dans les interventions programmées sur les systèmes de production. C'est ainsi que les deux programmes ayant eu le plus grand succès dans ce projet ont été la création de pistes rurales et l'aménagement des bas-fonds marécageux. Les voies de désenclavement, en effet, ont ouvert au marché des zones prêtes à s'y investir et ont été entretenues par les communautés villageoises elles-mêmes. Le drainage de zones inondées jusqu'ici réservées au palmier raphia a ouvert de nouvelles terres pour l'exploitation maraîchère, dans une région surpeuplée, constituant ainsi une heureuse diversification à la culture du café.

II — UN FORT DÉFICIT SOLIDARISTE DANS LE BILAN

Comme celle de toute entreprise coopérative, l'activité de l'UCCAO s'inscrit dans un champ de contraintes auxquelles elle doit s'ajuster pour gagner une certaine marge de manœuvre. Dépendant du marché mondial, elle doit s'y adapter, en essayant d'anticiper ses évolutions. Gros employeur, elle doit se plier à la législation et aux pratiques de rémunération et de gestion des hommes en vigueur localement. Tributaire du Prince pour des décisions politiques comme la fixation du prix garanti, elle ne peut que s'y soumettre tout en faisant valoir ses arguments économiques. Immergée dans une société privilégiant les profits, elle donne la priorité à son habileté à user du marché sur la promotion de la solidarité ou de la formation coopérative. Insérée dans un régime qui est resté longtemps monolithique, elle y a pris le goût du secret dans les décisions comme dans la communication et a dû participer à cette « alliance hégémonique » (J.-F. Bayart) entre élites de différentes origines qui reste le soubassement du régime camerounais. Ayant développé une culture agro-exportatrice, elle ne peut que vivre difficilement une nécessaire reconversion. Maîtrisant la filière commerciale, elle n'ose pas prendre d'initiative dans le secteur bancaire qui n'est pas sa spécialité. Bref, sa relative réussite entraîne une demande à son endroit à laquelle il lui est difficile de répondre. Et elle crée, ainsi, des frustrations...

En intervenant à différents niveaux, l'Etat constitue une entrave au fonctionnement de la coopérative comme véritable organisation paysanne. La première de ces contraintes reste la fixation du prix minimum garanti. Celui-ci est, en effet, le résultat d'une négociation nationale dont l'un des objectifs majeurs est d'assurer un certain équilibre entre l'évolution des prix du café Arabica et celle des autres cultures d'exportation. La deuxième est liée au recrutement des dirigeants cooptés et nommés par l'Etat. Plus stables cependant que les fonctionnaires chargés de leur tutelle, ils disposent d'une influence plus grande, ce qui explique de nombreux jeux d'intimidation et luttes d'influences. Mais si l'intervention de l'Etat constitue une entrave, ce même Etat aiguillonne l'UCCAO dans son rôle de coopérative. Les agents de la tutelle sont, en effet, attentifs à l'éducation coopérative, relativement négligée par l'UCCAO, qui essaie de s'y soustraire par des astuces comptables. Ceci explique les rapports tendus existant entre la tutelle et la puissante coopérative.

Cependant, ce que le planteur de café reproche à sa coopérative, ce sont des délais de paiement allongés et des livraisons tardives d'intrants. Ce qu'il pourrait reprocher également, ce sont les défaillances du dispositif de stabilisation, qui aurait dû permettre d'atténuer les effets des fluctuations trop importantes du marché international sur les producteurs.

Contrairement, toutefois, à ce qui s'est passé dans d'autres filières d'exportation dans le pays, gérées par l'Office national de Commercialisation des Produits de Base (ONCPB), liquidé en juin 1991, les réserves de trésorerie accumulées ont permis un soutien du prix payé au producteur à un niveau plus élevé que le cours international, ces trois dernières campagnes. Le cours étant inférieur au prix de

revient du café livré à Douala, la coopérative a dû avancer plus de 3 milliards de francs CFA en puisant dans ses réserves de trésorerie. Il semble malheureusement qu'elle ne soit plus en mesure de réaliser une telle régulation à l'avenir, celles-ci étant épuisées.

Une estimation des excédents de trésorerie accumulés sur les cinq années précédant l'effondrement des cours en 1987 laissait cependant apparaître un surplus de 26 milliards de francs CFA. N'y a-t-il pas eu, lors des périodes fastes, certaines dépenses inutiles, des investissements douteux ou une « politique du ventre » trop développée ? L'équipement informatique a coûté la bagatelle de 600 millions de francs CFA et le personnel est manifestement pléthorique malgré une compression récente (il est passé de 3 932 salariés en 1986 à 1 819 en 1989 ; la masse salariale distribuée annuellement dépassait encore le milliard de francs CFA en 1989). Est-on fondé cependant à reprocher à l'organe coopératif de n'avoir pas réalisé l'ajustement draconien que l'Etat lui-même s'est refusé à faire dans la fonction publique jusqu'ici ? La question est délicate. Le système coopératif n'a pas failli à sa mission de stabilisation des cours. Devait-il faire plus en fonction d'une exigence morale plus grande, ou peut-on se contenter au nom d'un « relativisme culturel » poussé de souligner ses mérites dans un contexte où la rigueur ne fut pas synonyme de vertu ? Le débat reste ouvert et nous semble devoir être tranché par les principaux concernés, les planteurs, qui disposent aujourd'hui d'un système électoral plus ouvert et de possibilités accrues de contrôle.

C'est sur la vision à terme du développement régional que l'on peut sans doute le plus critiquer l'organe coopératif, qui aurait pu être porteur d'un projet collectif, le modèle économique colonial demandant à être repensé. Prévoir l'avenir, ne pas se laisser enfermer dans les choix économiques des années cinquante, préparer l'indispensable diversification des spéculations agricoles, mettre en œuvre une réelle politique de qualité pour le café Arabica qui a encore un avenir sur le marché mondial à cette condition, auraient pu constituer la « nouvelle frontière » de l'UCCAO.

Il n'en a rien été et l'UCCAO s'est laissé, quelque peu, forcer la main lors de l'expérience du Projet de Développement régional des Plateaux de l'Ouest (PRDPO), expérience qui aurait pu constituer une occasion exceptionnelle pour proposer une telle réorganisation du modèle économique en vigueur, si la technocratie UCCAO avait su ou voulu y injecter une part négociée du dynamisme de l'ensemble de ses exploitants. C'est ainsi que la régénération caféière prévue dans le projet ne s'est pas réalisée : l'âge moyen des caféiers est aujourd'hui de vingt-trois ans, alors que le maximum de production se situe entre dix et quinze ans. L'indispensable recherche de nouvelles spéculations agricoles dans une région à forte densité de population, bien introduite dans l'économie marchande et forte consommatrice d'intrants, n'a pas mobilisé le système coopératif. Nombre d'initiatives individuelles auraient pu être accompagnées, pour promouvoir les cultures maraîchères.

L'Union fonctionnant comme une entreprise, on ne s'étonnera pas qu'elle fonctionne surtout au bénéfice de ses grands planteurs. Cette absence d'idéologie égalitariste ne choque pas outre mesure, dans l'Ouest du Cameroun, société où

chaque individu a une place tout indiquée dans sa communauté et où il tente par son travail, son mérite, sa sagesse ou sa richesse d'acquérir des titres. L'octroi du crédit par exemple, point névralgique dans une région qui emprunte beaucoup, tend à favoriser les grands planteurs, ceux qui ont des capacités de rembourser. Et seulement 47 % des crédits demandés sont effectivement attribués. Pour accéder aux engrais chimiques subventionnés, mêmes critères de choix, en raison de la pénurie : ce sont ceux qui livrent le plus de café qui peuvent obtenir le plus grand nombre de sacs de fertilisants. Pour satisfaire, en effet, la totalité de la demande effective, ce serait 50 000 t d'engrais qu'il faudrait distribuer plutôt que 30 000 !

Cette situation — fonctionnement du système au profit des élites, absence d'idéologie solidariste susceptible de faire émerger un militantisme coopératif, transparence limitée sur les modalités d'élection des délégués — explique les forts taux d'abstention constatés ici et là aux élections des délégués. Ainsi, la partici-

TABLEAU 1. — *Prix de revient du kilogramme Free on Board (FOB) du café Arabica en 1987 en francs CFA selon les coopératives départementales ⁽¹⁾*

Charges et prix de revient	Union départementale			
	CAPLANDE	CAPLAME	CAPLAMI	CAPLANOUN
Charges variables				
Frais de collecte	38,43	88,35	116,89	220,92
Usinage et calibrage	33,58	76,06	141,04	180,76
Triage et conditionnement	20,17	20,79	61,72	35,43
Transport coopérative-Douala	8,50	11,00	10,00	11,50
Charges fixes				
(Transport : 18,40 ; Com. enc. : 5,40 ; Prélèvement ONCPB : 38,00 ; Droits de sortie : 76,80 ; Autres taxes : 6,35 ; Commission UCCAO : 22,75)	167,34	167,34	167,34	167,34
Prix de revient aux différents stades				
Achat planteur	407,41	449,83	440,30	457,61
Coopérative départementale	499,59	635,03	759,95	894,72
Magasin transitaire	508,09	646,03	769,95	906,22
Free on Board Douala	675,43	813,37	937,29	1 073,56

(1) L'Union centrale des Coopératives agricoles de l'Ouest (UCCAO) comprend six coopératives, une pour chacun des départements que comprend la province de l'Ouest sur laquelle s'étend ses activités : la CAPLAME (Coopérative des planteurs de la Menoua), la CAPLAMI (de la Mifi), la CAPLANOUN (du Noun), la CAPLABAM (des Bamboutos), la CAPLANDE (du Nde), la CAPLAHN (du Haut Nkam).

Source : Direction UCCAO Bafoussam.

pation aux dernières élections de novembre 1990 ne dépasse pas 30 % pour l'ensemble de la région, avec moins de 20 % dans le département du Ndé. Cette remarque est toutefois à relativiser, la participation aux élections coopératives dans les pays développés n'étant pas beaucoup plus importante.

Sur un plan plus général, l'information économique, vitale dans une entreprise comptant tant de membres, est inexistant. Aucun adhérent ne sait véritablement quels sont les prix de vente du café Arabica sur le marché international et quels sont les cours mondiaux. Or, une demande existe sur ce dernier point qui a été formulée auprès des chercheurs de l'équipe OCISCA, dans la chefferie bafou. Ne parlons pas de la connaissance du barème, c'est-à-dire de la répartition des charges afférentes à chaque activité de la filière entre la production et l'embarquement à Douala, toutes taxes comprises (prix Free on Board ou FOB). Le barème est d'une importance capitale en ce qu'il détermine pour chaque intervenant le coût de son intervention et la marge qu'il peut réaliser en comprimant ses frais dans la gestion de l'opération. Dans ce domaine, toutefois, l'Union a décentralisé la gestion et l'on voit les coopératives départementales être en concurrence positive pour abaisser le prix de revient de leur intervention. On constate, ainsi, que la coopérative du Ndé amène le café à Douala à un prix inférieur de 40 % à celui obtenu par la coopérative du Noun (tableau 1). Cet effort de réduction des marges serait sans doute plus grand si les coopérateurs disposaient d'informations comparatives. Le « libéralisme » n'a de sens ici qu'assorti d'une très large transparence de l'information pour tous.

Conséquence de cette faible implication des adhérents dans la vie coopérative, les planteurs usent de différents subterfuges pour ne pas rembourser leurs crédits, prélevés directement sur le paiement de leur récolte : ils font parfois livrer celle-ci par un tiers. Le niveau de recouvrement, élevé en 1986 (86,7 %), s'est dégradé depuis, en fonction de l'aggravation de la crise. Il n'était plus que de 55 % en 1989.

CONCLUSION

Faire un diagnostic de l'UCCAO n'a pas été facile, tant les attentes à l'égard du système coopératif sont grandes : elles portent en effet à la fois sur la rigueur et compétence en matière économique et sur la promotion de valeurs démocratiques et solidaristes. On espère que la coopérative pourra corriger les tares du capitalisme tout en utilisant ses méthodes de gestion pour faire bénéficier l'ensemble de ses membres des profits retirés du commerce international. Dans une Afrique où l'on ne trouve plus grand monde pour défendre un Etat patrimonial et prébendier, on demande à l'organisation paysanne de prendre en charge les intérêts du monde rural et d'être vierge de toutes les dérives bureaucratiques. Dans une société hiérarchisée, on espère qu'elle fera la promotion des exclus, femmes, jeunes et non-héritiers. Face à la déliquescence des sociétés publiques de développement ou du système bancaire, on se prend à penser à une substitution coopérative. Bref, on attend trop d'une structure qui fonctionne dans un contexte qui

lui impose des limites précises, si bien qu'elle risque de disparaître si elle ne les respecte pas.

Le système coopératif, comme l'école, n'a pas pour vocation de transformer à lui seul le milieu social, mais il peut, au prix de nombreuses concessions, prendre en charge sa promotion dans le sens souhaité par la majorité. C'est ce qui s'est produit en Europe, aux Pays-Bas ou en France par exemple. Il se transforme ainsi en organisation paysanne. Il est toutefois limité dans son action par le cadre légal et l'espace politique existants. C'est cette situation qui a prévalu pour l'UCCAO, qui a agi dans le sens d'une défense « élastique » des intérêts agraires de l'Ouest — de manière ouverte ou souterraine — au profit cependant des planteurs les plus grands ou des citadins-planteurs. La logique d'entreprise fondée sur la mise en marché d'une seule culture de rente n'a pas permis de mettre en avant d'autres objectifs : meilleure intégration des cadets sociaux, diversification de l'agriculture, adjonction de services bancaires aux activités de soutien de l'agriculture. L'UCCAO n'a pas voulu ou pu sortir de son rôle initial de coopérative de commercialisation du café Arabica. Ne doit-elle pas sa réussite à ce choix stratégique ? A vouloir trop embrasser elle risquait de ne rien étreindre, diraient les esprits conservateurs. S'il s'agit là d'un constat exact, on peut se demander comment l'UCCAO va affronter les années de crise qui se profilent à l'horizon, dans un contexte beaucoup plus instable.

Le Cameroun n'a eu, jusqu'à présent, qu'une gestuelle de l'ajustement au niveau macro-économique. Seuls, les secteurs non protégés de la concurrence internationale ont subi de plein fouet la cure d'amaigrissement imposée par la conjoncture. Tous les secteurs maîtrisés par l'Etat sont en situation d'attente en juin 1991 et il est clair que la fonction publique, les entreprises et les investissements étatiques vont subir des coupes sombres qui paraissent indispensables. Dans ce contexte, le milieu rural a plus qu'auparavant besoin d'associations lui permettant de ne pas rester le « perdant » de l'heure. C'est d'autant plus important que la « transition démocratique » reste largement monopolisée par les citadins alliés aux traditionnelles élites rurales, elles-mêmes éloignées des intérêts des paysans. L'UCCAO va-t-elle trouver, dans ce paysage renouvelé, sa fonction d'organisation paysanne ?

L'ambiguïté de son intervention antérieure ne permet pas d'être catégorique sur ce point, et certaines actions récentes contre ses locaux laissent penser qu'elle a une image quelque peu brouillée dans l'opinion. De là à avancer qu'elle ne saura pas saisir les possibilités qu'offrira le paysage économique et politique à venir, il y a un pas qu'on ne peut franchir. Tout concourt, en effet, à penser qu'à l'intérieur du système de nouvelles équipes vont se mettre en place et qu'elles auront à cœur de répondre aux défis à venir. C'est que les scénarii les plus probables risquent d'être plus graves que ceux qui sont envisagés actuellement par les bailleurs de fonds, compte tenu de deux inconnues : les ressources pétrolières escomptables et la durée de la « transition démocratique ».

BIBLIOGRAPHIE

- Aymard (M.) 1983, Autoconsommation et marchés : Chayanov, Labrousse ou Le Roy Ladurie ?, *Annales, Economie, Sociétés, Civilisations*, vol. 38, n° 6, p. 1392-1410.
- Bayard (J.-F.) 1979, *L'Etat au Cameroun*, Paris, Presses de la Fondation nationale des Sciences politiques, 298 p.
- Bouadjio (V.) 1989, *Demain est encore loin*, Paris, Balland, 366 p.
- Boutrais (J.), Courade (G.), Gubry (P.) 1978, *Population, planification et développement rural au Cameroun*, Yaoundé, ONAREST (Travaux et Documents de l'ISH, n° 21), 163 p. multigr.
- Champaud (J.) 1969, Coopérative et développement, l'UCCAO (Union des Coopératives de Café Arabica de l'Ouest), *Cahiers d'outre-mer*, n° 85, p. 95-100.
- Champaud (J.) 1983, *Villes et campagnes du Cameroun de l'Ouest*, Paris, ORSTOM (Mémoires ORSTOM, n° 98), 508 p.
- Coulomb (P.), Delorme (H.), Hervieu (B.), Jollivet (M.), Lacombe (P.) (ed.) 1990, *Les agriculteurs et la politique*, Paris, Presses de la Fondation nationale de Sciences politiques, 594 p. (notamment : p. 147-236 et 331-401, « La profession et l'Etat »; « Le mouvement syndical : le puzzle de l'unité »).
- Courade (G.) 1982, Réussite coopérative et développement rural dans la province du Nord-Ouest, *Revue de Géographie du Cameroun*, vol. 3, n° 2, p. 107-116.
- Dongmo (J.-L.) 1981, *Le dynamisme bamiléké (Cameroun)*, Yaoundé, CEPER, 2 vol., 424 + 293 p.
- Dumont (R.) 1970, Le mouvement coopératif africain : plus d'échecs que de réussite, *Revue française de Sciences politiques africaines*, n° 59, p. 37-54.
- Gaudibert (J.-C.) 1980, *L'hydre aux œufs d'or : les choix solidaristes en France et dans le monde*, Paris, Serge Godin, 394 p.
- Haubert (M.), Frelin (C.) et al. 1978, Le paysan, le village et l'utopie, *Tiers Monde*, vol. 19, n° 75, p. 573-599.
- Hurault (J.) 1970, Essai de synthèse du système social bamiléké, *Africa* (London), vol. 40, n° 1, p. 1-24.
- Illy (H.) 1974, Brauchen Genossenschaften in Entwicklungsländern ein Vermarktungsmonopol ? Das Beispiel der « Union des Coopératives de Café Arabica de l'Ouest » (UCCAO), in *Kamerun, Kamerun Strukturen und Probleme des Sozio-ökonomischen Entwicklung*, Hase und Kolher Verlag, Mainz, p. 279-295.
- Soen (D.), Comarmond (P. de) 1971, Saving's Associations among Bamiléké. Traditional and Modern Co-operation in South West Cameroun, *Journal de la Société des Africanistes*, n° 2, p. 189-201.