

Crise caféière et déclin des coopératives agricoles à l'Ouest Cameroun: La difficile relance de la Coopérative Agricole des Planteurs de la Menoua (CAPLAME)

[Coffee crisis and decline of Agricultural cooperatives in West Cameroon: The difficult recovery of « Coopérative Agricole des Planteurs de la Menoua » (CAPLAME)]

Guillaume Hensel FONGANG FOUPE¹, Barthelemy NGUEKENG², and Urcil-Papito KENFACK ESSOUGONG¹

¹Département de Vulgarisation Agricole et Sociologie Rurale, Université de Dschang, Faculté d'Agronomie et des Sciences Agricoles, Dschang, Cameroun

²Programme d'Amélioration de la Compétitivité des Exploitations Familiales Agropastorales, Cellule Technique Départementale de la Menoua, Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural, Dschang, Cameroun

Copyright © 2017 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the **Creative Commons Attribution License**, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: This article focuses on adaptation and revival strategies of an agricultural cooperative (CAPLAME) in West Cameroon following the coffee crisis and their impacts on its performances. The study is based on survey using questionnaires with 74 producers and 12 employees. Our results show that, the strategies set up include: diversification of incomes sources and the signature of convention with government. These strategies are insufficient and inadequate for a revival though they permit a reduction of the cooperative financial deficit. Likewise, they have not improved its social performances and within the coffee sector. CAPLAME has to rethink its identity and activities. She has also to rethink its relationship with members and set up new strategies in order to impulse a positive dynamics at the level of its performances.

KEYWORDS: Agricultural cooperative, Strategy, Viability, Coffee crisis, Cameroon.

RESUME: Cet article porte sur les stratégies d'adaptation et de relance de la Coopérative Agricole des Planteurs de la Menoua (CAPLAME) à l'Ouest Cameroun suite à la crise caféière, ainsi que sur l'évolution de ses performances. L'étude repose sur des enquêtes par questionnaires auprès de 74 producteurs et 12 employés. Les résultats montrent que les stratégies développées incluent une diversification des sources de revenus et la signature de conventions de soutien avec l'Etat. Ces stratégies s'avèrent insuffisantes et inadaptées pour une relance quoiqu'ayant permis une réduction du déficit financier de la coopérative. De même, elles n'ont en rien amélioré ni ses performances sociales, ni ses performances au sein de la filière café. La CAPLAME devrait repenser son identité, son projet, et partant son objet et ses activités. Elle doit aussi revoir sa relation avec ses adhérents et mettre en place des stratégies novatrices et ambitieuses afin d'impulser une dynamique d'amélioration significative de ses performances.

MOTS-CLEFS: Coopérative agricole, Stratégie, Viabilité, Crise caféière, Cameroun.

1 INTRODUCTION

A la fin des années 1970, l'Union Centrale des Coopératives Agricoles de l'Ouest Cameroun (UCCAO) est l'une des plus grandes coopératives d'Afrique Centrale. Créée en 1958, elle compte alors six coopératives membres dont la coopérative agricole des planteurs de la Menoua (CAPLAME) ([1], [2]). En effet, la caféiculture introduite dans la région de l'Ouest Cameroun vers 1920 va connaître un succès remarquable, conduisant à la mise en place d'une importante dynamique

coopérative autour de l'encadrement des planteurs, la collecte et la commercialisation du café ainsi produit [3]. Jusqu'en 1991, le café constitue de loin la première source des revenus monétaires pour les agriculteurs des régions de l'Ouest et du Nord-Ouest où plus de 90% des paysans cultivent l'Arabica [4]. A l'Ouest Cameroun, l'UCCAO et ses coopératives membres vont devenir pour l'Etat, le levier de développement de la région, et se voir confier la mise en œuvre d'importants projets de développement régional [5]. Dans la Menoua, au-delà de l'encadrement des planteurs et de la commercialisation, la CAPLAME s'est affirmée comme important levier de développement économique et social à travers l'ouverture et l'entretien des pistes rurales, l'électrification rurale, la construction de bâtiments dans les écoles et les centres de santé, etc. Avec la crise du milieu des années 1980, « la CAPLAME a été confrontée à une situation de crise insupportable notamment la baisse des prix du café sur le marché international et l'abandon des subventions de l'Etat. A cela il faut ajouter la libéralisation du secteur café qui a créé une concurrence déloyale sur le marché contribuant à affaiblir la CAPLAME qui n'a pas pu être compétitive » [3]. Avec la libéralisation, la CAPLAME verra se créer autour d'elle une chaîne d'intermédiaires comprenant entre autres des gros acheteurs-exportateurs, des acheteurs moyens et de petits acheteurs courtiers appelés « coxeurs » sillonnant la région jusque dans les plantations pour acheter au comptant le café aux producteurs à de meilleurs prix [6]. La dévaluation du franc CFA intervenue en 1994 va soutenir les prix du café arabica à 1100FCFA et à 800FCFA pour le café robusta. Mais, en 2007, les prix au kilogramme vont de nouveau baisser à 650 FCFA pour le café arabica et à 435 FCFA pour le café robusta [7]. Au-delà de la chute des prix et la compétition pour les parts de marchés du café, la CAPLAME sera confrontée à une diminution de l'effectif de ses adhérents et à l'abandon progressif de la caféiculture par les planteurs. L'hypothèse de cette recherche est que, malgré ses tentatives de relance, la dynamique coopérative n'a pu se reconstituer, la CAPLAME n'a pu développer une réelle stratégie alerte au déclin de la caféiculture, et ses performances continuent à décroître. Ainsi, nous analysons d'une part les stratégies d'adaptation mises en œuvre par la CAPLAME suite à la crise caféière, et d'autre part l'évolution de ses performances.

2 CADRE CONCEPTUEL ET THÉORIQUE

2.1 LES THÉORIES DE L'ÉCONOMIE ET DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES COOPÉRATIVES

L'économie sociale est de plus en plus considérée comme un troisième secteur qui se situe entre le secteur public et le secteur privé dont le but est d'amener plus de valeur humaine au sein de la sphère économique [8]. Au sein de l'économie traditionnelle, nombreuses sont les entreprises qui incluent désormais une dimension sociale dans leurs politiques. Parlant des coopératives, [9] pense que « il convient d'interroger ces structures tant dans leur organisation interne que dans leur implication sociétale pour évaluer leur capacité à répondre à l'adaptation du modèle agricole ou à la construction de nouvelles relations entre agriculture et société sur la base des valeurs de l'économie sociale, revendiquée par une partie du monde agricole ». Par ailleurs, selon les principes coopératifs de Rochdale, les coopératives agricoles sont des outils collectifs appartenant aux agriculteurs adhérents qui dans les statuts détiennent le pouvoir de décision par une organisation démocratique. Ce pouvoir est maintenu par la formation des hommes, notamment des administrateurs sur leurs rôles et leurs responsabilités, les coopératives devenant des écoles de la responsabilité et un vecteur de promotion sociale [10]. Parlant des coopératives, [11] soulignent que « la survie de nombreux territoires ruraux est aujourd'hui subordonnée à leur capacité à mettre en valeur leurs ressources spécifiques afin de profiter de leurs avantages comparatifs ». Ainsi, en dépit de leurs responsabilités sociales, elles constituent des entreprises à vocation économique, devant par conséquent assurer leur équilibre économique et leur rentabilité. Pour [12], les politiques des coopératives devraient avoir pour objectifs la régulation du marché, la modernisation des exploitations et une réelle transparence du marché. [13] estime que, les principes régissant le fonctionnement de l'ensemble des coopératives sont favorables au renforcement des patrimoines collectifs localisés constituant une solidarité intergénérationnelle au profit des générations à venir sous forme d'actifs productifs attachés à un territoire. Elles ont ainsi l'obligation d'affecter leurs résultats d'exploitation sous forme de ristournes aux adhérents, d'intérêts aux parts et de réserves obligatoires. Ces réserves constituant des ressources financières durables et collectives, puisque non distribuables. Toutefois, il est observé avec regret un déplacement du pouvoir au sein des coopératives au profit des équipes dirigeantes (conseil d'administration et de direction) au détriment des adhérents avec par conséquent une réappropriation des marges dans les coopératives et non au niveau des exploitations adhérentes [14].

2.2 LA THÉORIE DU BILAN SOCIÉTAL

L'activité d'une coopérative peut être évaluée dans ses dimensions économique, sociale et environnementale par une méthode qui ne s'apparente pas à un audit, mais interroge et croise les regards des acteurs internes et externes de la coopérative. Au cours de l'évaluation, il faut aussi considérer l'ancrage territorial et la concurrence spatiale des activités agricoles des coopératives. A ce propos, [15] pensent que, les liens plus ou moins forts que les coopératives tissent avec leur territoire d'implantation sont autant d'investissements pour celles qui souhaitent tirer le meilleur parti de leur localisation,

ainsi que des opportunités pour initier un développement des ressources locales. Ces auteurs notent que « cet enjeu social des relations entre les entreprises et un territoire collectivise le problème productif en lui donnant un sens dans un projet de développement local ». Dès lors, les liens entre une coopérative et son milieu d'implantation doivent être assez forts pour pouvoir préserver son épanouissement. Pour [16], les coopératives, du fait de leur statut juridique, contrairement aux entreprises classiques, sont attachées à leur circonscription, ne sont pas délocalisables et ont un développement étroitement lié à la situation de leur territoire d'activité.

[17] relève une dégénérescence de l'idéologie coopérative attribuée à la pression homogénéisante du marché et à une tendance de démutualisation. Cependant, [18] estiment qu'il s'agit d'un phénomène de régénération, d'actualisation et de renaissance de la pensée et de l'action coopératives. Ces derniers affirment que les grandes coopératives financières en Belgique et dans les pays environnants se sont interrogées sur leur identité coopérative ainsi que sur leur fonctionnement, et ont mis en œuvre des réformes en réponse aux développements dans le marché financier. Elles mettent en avant des accents coopératifs propres sans perdre de vue leurs idéaux et leurs règles, mais en les adaptant avec succès aux réalités contemporaines. Elles développent notamment des méthodes pour impliquer plus fortement leurs membres dans la politique de l'entreprise et cherchent des moyens pour prendre en compte les intérêts d'autres parties prenantes à vocation sociale. Elles se sont révélées être des pionnières de la responsabilité sociétale de l'investissement, de la consommation et de la production. Sur le cas de la Belgique, [19] affirme que, la grande différence entre les anciennes et nouvelles coopératives réside dans l'objectif poursuivi. Ainsi, alors que les coopératives traditionnelles mettaient l'accent sur l'amélioration du niveau de vie des agriculteurs et des ouvriers à travers l'offre des biens et services, les nouvelles coopératives ont plutôt pour but de créer ou de conserver des emplois. Par ailleurs, selon [18], le point commun entre les anciennes et les nouvelles coopératives est qu'elles sont toutes nées dans le sillage de nouveaux mouvements sociaux.

3 MATERIEL ET METHODES

3.1 PRÉSENTATION DE LA ZONE D'ÉTUDE

L'étude a été conduite dans la zone d'intervention de la CAPLAME, le département de la Menoua. Administrativement organisé en 6 arrondissements (Dschang, Penka-Michel, Fokoué, Santchou, Nkong-Ni et Fongo-Tongo), il s'étend sur 1380 km² pour une densité de 333 habitants/km². Son relief est caractérisé par les plaines (1/5) et les plateaux d'altitude (4/5). L'altitude y varie entre 700 m et 2200 m. Selon les données disponibles à la station de l'Institut de Recherche Agricole pour le Développement à Dschang, les précipitations annuelles y varient entre 1500 et 2000 mm d'eau et les températures entre 20 et 22°C. On y rencontre des sols ferrallitiques rouges dans la zone de plateau ; des sols hydromorphes dans les plaines et les bas-fonds, et les sols jeunes le long des cours d'eau et des pentes. Les caractéristiques biophysiques et humaines de la Menoua font d'elle une zone à fortes potentialités agricoles. On y pratique des cultures aussi bien vivrières que de rente. C'est une zone propice à la caféiculture. Le café arabica étant cultivé principalement dans les zones de haute altitude et le café robusta dans les zones de basse altitude.

3.2 LES DONNÉES ET LEURS SOURCES

Les données (primaires et secondaires) ont été collectées d'Avril à Septembre 2011. Les données primaires ont été obtenues à l'aide de questionnaires administrés à des planteurs (membres et non membres) et auprès du personnel de la CAPLAME. Les données secondaires ont été obtenues des publications scientifiques (articles, communications, livres, thèses et mémoires de recherche), des journaux et des rapports annuels de la CAPLAME.

Nous avons enquêté les producteurs dans trois blocs coopératifs (Bafou, Foreké-Dschang et Santchou) sur les dix que compte la CAPLAME. Les trois blocs choisis ont 34 délégués sur les 80 que compte l'Assemblée Générale (AG) de la CAPLAME, soit une proportion de 42.5%. Le nombre de délégués par bloc est proportionnel au nombre d'adhérents et à la quantité de café produite. Au total, 74 exploitants agricoles et 12 employés ont été enquêtés (**Tableau 1**).

Tableau 1. Répartition des enquêtés selon leur statut vis-à-vis de la CAPLAME

Statut de l'enquêté	Nombre	Pourcentage
Membre	50	58,14
Non membre	24	27,91
Employé non membre	2	2,33
Employé membre	10	11,63
Total	86	100,00

Le choix des enquêtés a été guidé d'une part par l'exercice de l'activité agricole et la possession de terres agricoles, mais aussi par leur disponibilité à répondre aux questions posées.

3.3 ÉVALUATION DES PERFORMANCES FINANCIÈRES DE LA CAPLAME

Les performances financières ont été appréciées à travers le Fonds de Roulement qui définit la marge de sécurité constituée par l'excédent des Actifs Circulants (AC) sur les Dettes à Court Terme (DCT) et les ratios de trésorerie immédiate, de solvabilité, de rentabilité, de financement propre des immobilisations et d'autonomie financière. Ces ratios ont été mesurés grâce aux formules suivantes :

- Ratio de trésorerie immédiate (TI) : $TI = \frac{\text{Valeurs disponibles}}{\text{Passif à court terme}}$;
- Ratio de solvabilité (RS) : $RS = \frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Actif total}}$;
- Ratio de rentabilité (RR) : $RR = \frac{\text{Resultat financier}}{\text{Actif Total}}$;
- Ratio de financement propre des immobilisations (RI) : $RI = \frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Immobilisations nettes}}$;
- Ratio d'autonomie financière (RF) : $RF = \frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Capitaux empruntés}}$;
- Fonds de roulement (FR) : $FR = AC - DCT$.

4 RESULTATS

4.1 LA CAPLAME AVANT LA CRISE CAFÉIÈRE : UNE DYNAMIQUE COOPÉRATIVE REMARQUABLE

La CAPLAME naît en 1932 sous l'appellation « Coopérative Indigène des Planteurs Bamiléké du Café Arabica » à Dschang. Elle deviendra en 1933 la Coopérative Agricole des Planteurs Bamiléké du Café Arabica (CAPBCA) [20]. Créée par l'administration coloniale, elle fonctionnait comme une structure étatique. C'est ainsi qu'après pesage de son café, le paysan devait percevoir son paiement au trésor public. A cette époque, la culture du café se faisait après autorisation de l'administration et le nombre de plants de caféiers à cultiver était limité à 500 par personne. Opposés à ce système, des syndicalistes luttant pour la libéralisation de la culture du caféier vont créer la Coopérative de Production, de Collecte et de Vente (COOPCOLV) en 1948. En 1958, la CAPBCA et la COOPCOLV vont fusionner pour former une seule coopérative départementale : la CAPLAME ([6], [21]). Elle adhère la même année à l'UCCAO considérée alors comme l'une des plus grandes coopératives d'Afrique. A sa création, la CAPLAME comme toutes les coopératives de l'UCCAO a pour objectifs d'organiser la production, la collecte, le groupage, le transport, l'usinage, la transformation, le conditionnement et la vente du cacao et du café des coopérateurs ; d'assurer la fourniture aux adhérents de tous les inputs agricoles, l'éducation et la formation des adhérents, l'organisation et le développement d'activités socio-culturelles, l'ouverture des pistes de collecte, l'électrification rurale, l'aménagement des points d'eau, la construction des centres de santé, etc.[5]. Des objectifs qu'elle remplissait pleinement au bénéfice de ses adhérents et des populations locales.

Avec plus de 35 000 adhérents, son organisation reposait sur 58 centres coopératifs organisés en 10 sections coopératives. Les centres coopératifs constituaient les unités de base. Les organes de gestion étaient : l'AG constituée de 100 délégués élus dans les sections coopératives (le nombre de délégués par section étant proportionnel au nombre d'adhérents et à la quantité de café produite) ; le conseil d'Administration (CA) constitué de 12 administrateurs élus à l'AG (le nombre d'administrateurs par section étant proportionnel à son nombre de délégués), le comité de surveillance et le commissariat aux comptes. Parallèlement, on avait un organe d'exécution avec à sa tête un Directeur Général. L'AG était l'organe suprême

et représentait tous les adhérents. Elue pour deux ans au scrutin secret et les membres étant rééligibles, elle adoptait le bilan, approuvait le budget et d'autres décisions du CA. Le CA était élu pour deux ans et ses membres rééligibles. Il était chargé de contrôler la gestion de la coopérative, d'exécuter toutes les décisions de l'AG, de nommer le Directeur Général et les cadres. Le comité de surveillance veillait à la bonne gestion de la structure.

En 1980, la superficie moyenne par planteur encadré par la CAPLAME était de 4,8 ha en caféier arabica et 3,35 ha en caféier robusta pour des rendements de 0,26 t.ha-1 en caféier arabica et 0,46 t.ha-1 pour le café robusta. Ceci a permis à la CAPLAME de mettre à la disposition de l'UCCAO, pour la seule année 1980 des quantités de café estimées à 4166 tonnes pour l'arabica et 3684 tonnes pour le robusta. Ce qui faisait d'elle la coopérative la plus performante de la région de l'Ouest Cameroun. La CAPLAME avait à ce moment des résultats financiers positifs estimés à des centaines de millions de FCFA, atteignant même trois milliards en 1985. Toutefois, suite à la crise économique du milieu des années 80 et ses conséquences (la chute des prix du café sur le marché, les plans d'ajustements structurels et la libéralisation du secteur agricole, etc.), les performances de la filière café connaîtront une diminution considérable, entraînant avec elle celle de la CAPLAME. Depuis lors, dans une perspective de relance, la CAPLAME comme la majorité des coopératives agricoles en essor et rayonnante à cette époque a développé des stratégies d'adaptation et de relance.

4.2 STRATÉGIES DE RELANCE DE LA CAPLAME SUITE À LA CRISE CAFÉIÈRE

Afin d'atténuer l'impact de la crise sur ses performances, la CAPLAME a mis en place une stratégie reposant sur la location des magasins, des véhicules et engins lourds aux particuliers, la production et la commercialisation de poulets, la vente d'intrants agricoles (pesticides, engrais et matériel agricole) et la signature de conventions avec l'Etat du Cameroun. Aussi envisage-t-elle de mettre en œuvre un projet apicole et sylvicole.

4.2.1 LA LOCATION DES MAGASINS, DES VÉHICULES ET ENGINES LOURDS AUX PARTICULIERS

Suite à la baisse drastique de la production caféière et des quantités collectées par la CAPLAME, ses magasins de conditionnement, de stockage et de transformation sont restés vides et son parc automobile moins exploité. Jugeant utile de les rentabiliser, la direction va décider de les mettre en location à des particuliers (individus, commerçants, entreprises, etc.). Cette activité permettra de générer des revenus substantiels. Ainsi, pour la seule année 2007, la location des bâtiments et celle du matériel roulant ont généré des revenus de 12 364 638 FCFA et 21 290 005 FCFA respectivement.

4.2.2 PROJET D'ÉLEVAGE MODERNE DES POULETS DE CHAIR ET POULES PONDEUSES

Ce projet a été initié pour occuper une partie des employés qui se retrouvaient à ne rien faire avec la réduction du volume d'activités suite à la crise. La CAPLAME y a investi respectivement 3 645 000 FCFA et 13 120 250 FCFA en 2006 et 2007. Malgré un bilan négatif de 12 820 484 FCFA en 2006 lorsque que le pays faisait face à une épidémie de grippe aviaire, ce projet, a généré sur les trois premières années de sa mise en œuvre des bénéfices de 29 120 586 FCFA (**Tableau 2**).

Tableau 2. Marges brutes du projet d'élevage de poulets de 2005 à 2007

Année	Résultat (en FCFA)
2005	+4 086 519
2006	-12 820 484
2007	+37 854 551
Total	+29 120 586

Source : Service comptable CAPLAME

4.2.3 LA VENTE D'INTRANTS AGRICOLES

Cette stratégie ne porte pas les fruits attendus et occasionne plutôt des pertes financières car, le prix de vente au vendeur ne prend pas en compte les coûts de magasinage et de transport. Depuis 2005, avec la collecte et la vente du café, cette activité a occasionné à la CAPLAME des pertes d'environ 5 milliards de FCFA (**Tableau 3**).

Tableau 3. Analyse des marges brutes des principales activités de de la CAPLAME de 2000 à 2007

Produit	Résultat (FCFA)
Café arabica	- 3 432 135 622
Café robusta	- 1 413 034 251
Marchandises	- 83 644 807
Total	- 4 928 814 680

4.2.4 LES STRATÉGIES DE RELANCE AVEC L'APPUI DE L'ÉTAT

La CAPLAME mène deux activités : la constitution d'un fonds de pérennisation et la régénération caféière dans le cadre du Projet d'Appui à la Protection du Verger cacao /café (PPVCC) à travers une convention signée entre l'UCCAO (dont la CAPLAME est membre) et l'Etat du Cameroun. Elle prévoit une subvention de 64 000 000 FCFA répartie entre quatre principales rubriques (**Tableau 4**).

Tableau 4. Répartition de la subvention suivant les activités prévues par la convention

N°	Rubriques	Coût (FCFA)	%
1	Appui à l'acquisition des produits de traitement phytosanitaire, frais de transport et stockage des produits	53 760 000	84
2	Frais d'achat carburant, lubrifiant et maintenance des appareils de lutte phytosanitaire	2 560 000	4
3	Subvention pour appui conseil	6 400 000	10
4	Frais d'analyse de la capacité des OP à mener ces nouvelles réformes	1 280 000	2
Total		64 000 000	100

Le fonds de pérennisation a pour objectif d'appuyer la production caféière et cacaoyère à travers la mise à disposition par l'UCCAO d'intrants agricoles à des prix subventionnés aux coopératives membres. Ainsi, depuis juin 2008, la CAPLAME a reçu des produits phytosanitaires et des engrais pour une valeur de 12 000 000 FCFA. Début 2011, 7 000 000 FCFA avaient déjà été reversés dans le fonds de pérennisation. De plus, la CAPLAME produit et met des plants de caféier à la disposition des producteurs en vue du rajeunissement, de l'extension des exploitations existantes ou de la création de nouvelles plantations (**Tableau 5**).

Tableau 5. Nombre de plants de caféier arabica distribués aux planteurs entre 2007 et 2009

Nature des opérations	Campagnes			Total
	2006/2007	2007/2008	2008/2009	
Nombre de plants finis	17 905	24 438	45 710	88 053
Nombre de grains pré-germés	0	13 650	5100	18 750
Nombre de grains simples	0	0	50 000	50 000
Nombre de PV créées	0	16	22	38

La production des plants est faite en collaboration avec les agents du Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural (MINADER). Les graines à germer sont fournies par le MINADER, la CAPLAME fournissant la main d'œuvre et les sites pour les pépinières. Les planteurs sont chargés eux-mêmes de la mise en champ des plants et de l'installation dans certains cas des pépinières villageoises (PV). Cette activité a permis à la CAPLAME de créer 38 pépinières villageoises, de produire 88053 plants ensuite distribués aux producteurs, et de distribuer 68750 graines pour les PV.

4.2.5 LES PROJETS APICOLES ET SYLVICOLES

Il s'agit de projets dont la mise en œuvre n'était pas effective au moment de la collecte de données mais, dont les études de faisabilité avaient été concluantes. Il est question de générer par la production du miel un bénéfice net de 1, 125 milliards de FCFA à partir des recettes de 1,5 milliards de FCFA par an (25% de ces recettes soit 375 000 000FCFA couvrant les coûts de

production) en supposant que chacun des 6000 membres produise en moyenne 100 litres de miel par an et qu'il soit revendu au prix moyen de 2500 FCFA par litre.

Le projet sylvicole a pour objectif la création de pépinières villageoises d'eucalyptus et de plantations d'eucalyptus dans les blocs coopératifs. La coopérative prévoit ainsi produire à terme 10 m³ de bois par an pour résoudre les problèmes des adhérents en termes de bois de chauffe et de menuiserie.

4.3 ÉVOLUTION DES PERFORMANCES DE LA CAPLAME SUITE À LA CRISE

4.3.1 ÉVOLUTION DES PERFORMANCES ASSOCIATIVES ET ORGANISATIONNELLES

UN EFFECTIF DE COOPÉRATEURS INCONNU DE NOS JOURS ET UNE VIE ASSOCIATIVE DE PLUS EN PLUS FRAGILE

Par le passé, la CAPLAME disposait d'un registre de coopérateurs tenu et mis à jour régulièrement par son administration de manière à permettre à tout moment de connaître le nombre exacte d'adhérents. Ceci n'est plus possible de nos jours. Les dirigeants sont incapables de donner le nombre exact de coopérateurs qu'ils estiment à 6000 contre plus de 35000 avant la crise caféière. Cette diminution a eu un impact direct sur les organes d'administration et de gestion. L'AG est passée de 100 délégués à 80, et le nombre d'administrateurs de 12 à 9 en 2008. De même, au niveau de l'organe d'exécution, le poste de Directeur Général adjoint a été supprimé.

UNE DIMINUTION DRASTIQUE DU PERSONNEL

La CAPLAME a connu un accroissement de ses effectifs entre 1980 et 1990. Elle comptait alors plus de 700 employés. Elle a vu cet effectif baisser drastiquement (**Figure 1**). Cette baisse a été plus importante chez le personnel temporaire dont l'effectif est passé de 610 en 1990 à 27 en 2008 (moins 95%) contre une baisse de 12 à 5 chez les cadres et de 17 à 8 chez les agents de maîtrise.

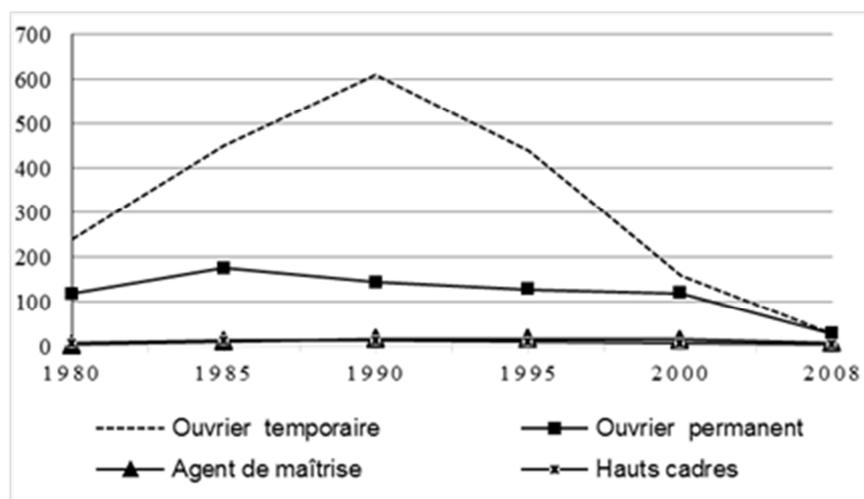


Fig. 1. Évolution des effectifs du personnel de la CAPLAME de 1980 et 2007

4.3.2 ÉVOLUTION DES PERFORMANCES DE PRODUCTION

DES SUPERFICIES ET DES RENDEMENTS EN CHUTE CONTINUE

Entre 1980 et 1985, les superficies moyennes par planteur vont augmenter pour le caféier arabica de 3,3 à 3,8 ha et diminuer de 4,8 ha à 4,02 ha pour le caféier robusta. Par la suite, la superficie du caféier arabica va sévèrement baisser pour ne plus être que de 0,2 ha en 2005. Après une légère hausse entre 1985 et 1990, celle du caféier robusta va connaître une baisse, moins importante que celle du café arabica pour se stabiliser autour de 3,5 ha (**Figure 2**). Par ailleurs 25,6% des

enquêtés déclarent avoir abandonné complètement la caféiculture suite à la crise, tandis que 37,9% disent avoir réduit la superficie de la caféière au profit d'autres cultures.

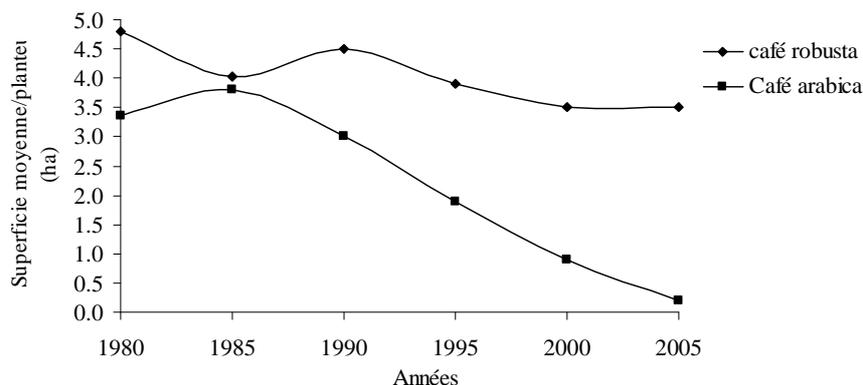


Fig. 2. Evolution de la superficie moyenne des caféières de 1980 et 2005

Entre 1980 et 1985, le rendement du café arabica a baissé de 0,26 t.ha⁻¹ à 0,19 t.ha⁻¹, et celui du robusta a augmenté de 0,46 t.ha⁻¹ à 0,56 t.ha⁻¹. Par la suite, le rendement du café robusta a chuté à 0,13 t.ha⁻¹ en 2008 contre 0,56 t.ha⁻¹ en 1985. Le rendement du café arabica est passé de 0,19 t.ha⁻¹ en 1985 à 0,06 t.ha⁻¹ en 2008, ceci malgré une légère hausse entre 2000 et 2005 (**Figure 3**).

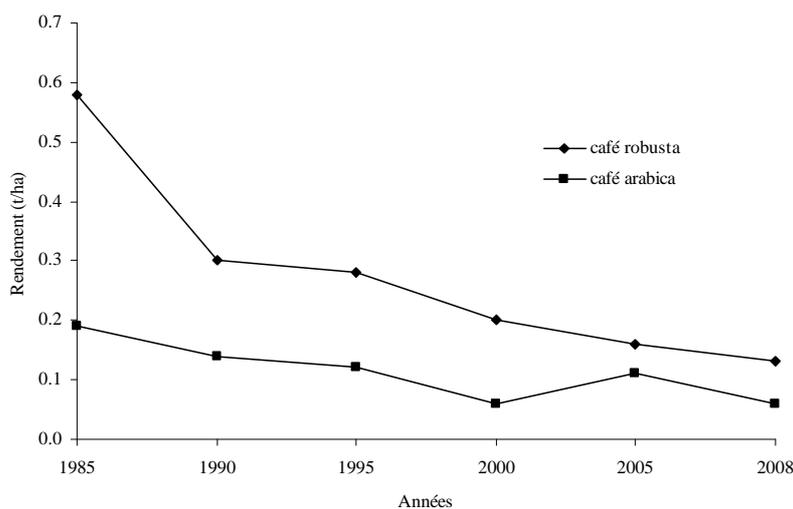


Fig. 3. Evolution des rendements moyens d'exploitation de 1985 à 2008.

LA COLLECTE DU CAFÉ : UNE ACTIVITÉ À L'ABANDON

Après avoir connu une hausse de 1359 t en 1980 à environ 3700 t en 1985, la quantité de café robusta collectée a baissé considérablement pour se situer en deçà de 50 t en 2008. Quant au café arabica, la quantité collectée n'a cessé de diminuer, passant de 5140 t en 1980 à moins de 50 t en 2008 (**Figure 4**). Tout ceci s'est produit malgré les efforts de la CAPLAME avec l'augmentation des prix offerts aux planteurs par kg de café au cours des dernières années. Selon les enquêtés, les raisons expliquant la diminution des quantités livrées à la CAPLAME sont diverses et incluent : les délais de paiement (32%), un accès insuffisant aux intrants (26%), le vieillissement des producteurs (13%), l'abandon des caféières (12%), la suppression des ristournes (12%) et la suppression des crédits (5%). Par ailleurs, compte tenu des paiements tardifs effectués par la CAPLAME après le dépôt du café par les producteurs, 62% des enquêtés déclarent ne donner que la moitié de leur production à la coopérative, le reste étant vendu aux « coxeurs » qui paient comptant. 34,45% des enquêtés disent ne rien livrer du tout à la coopérative et seul 3,55% disent rester entièrement fidèles à la coopérative. Ces fidèles de toute heure étant généralement des membres élus à l'AG ou au CA.

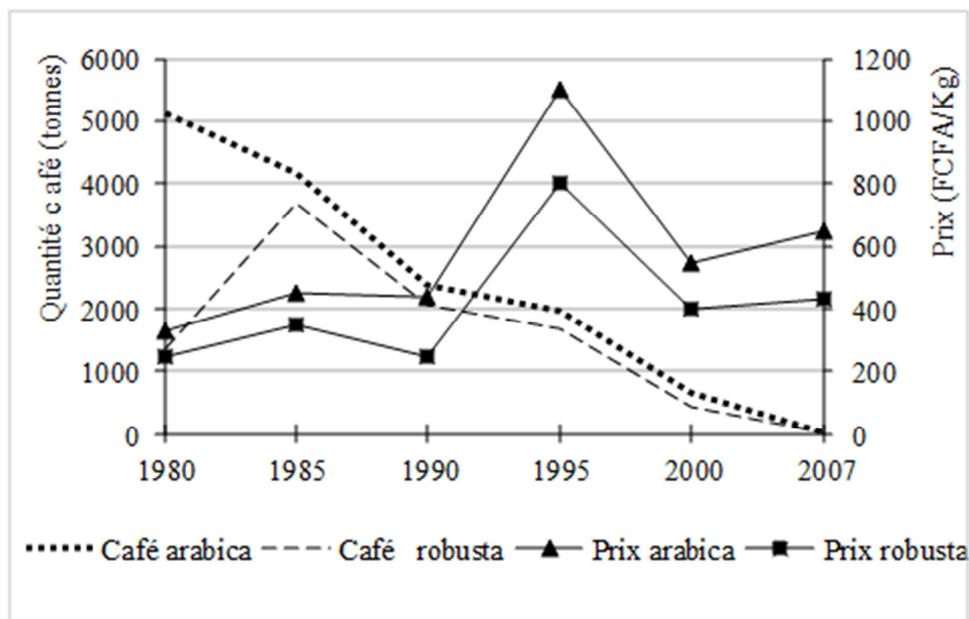


Fig. 4. Evolution des quantités de café collectées et du prix offert aux planteurs de 1980 et 2007

4.3.3 ÉVOLUTION DES PERFORMANCES FINANCIÈRES DE LA CAPLAME

Les résultats financiers de la CAPLAME montrent trois grandes phases (Figure 5). La première allant de 1981 à 1985 où elle a atteint son optimum avec un résultat financier positif de 3 244 078 255 FCFA. Ensuite, ce résultat va diminuer pour atteindre son plus bas niveau avec un bilan négatif de - 1 544 532 949 FCFA en 2003. Depuis lors, une légère hausse est observée même si le résultat financier reste déficitaire.

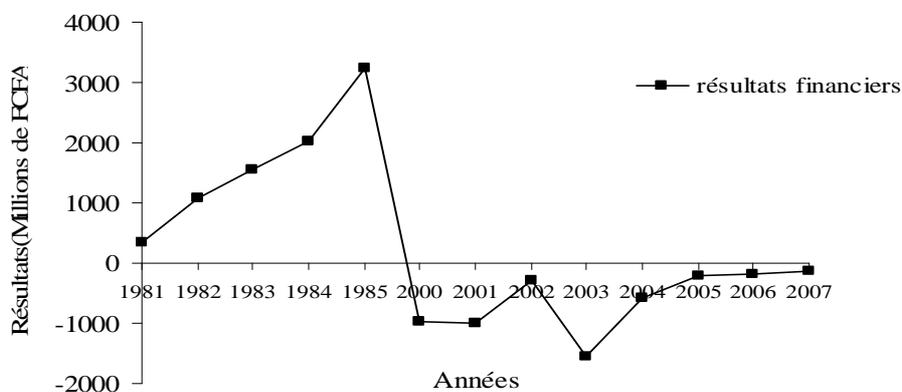


Fig. 5. Evolution des résultats financiers de la CAPLAME avant et après la « crise caféière ».

Les ratios de performances financières ont également évolué (Figure 6). Le ratio de trésorerie immédiate évalué à 78% avant la crise n'était plus que de 10% en 2011. Quant au ratio de solvabilité il est de 1 contre 0,69 avant la crise. Le ratio de rentabilité estimé à +24% avant la crise est évalué à - 11% traduisant une baisse de son patrimoine. Le ratio de financement propre des immobilisations est égal à 3,21 contre 2,73 avant la crise. Le ratio d'autonomie financière est estimé à 3,08 mais a baissé de 74% par rapport à la période avant la crise. Le fonds de roulement moyen annuel entre 2000 et 2007 a connu une baisse de 34% par rapport à la période 1981/1985.

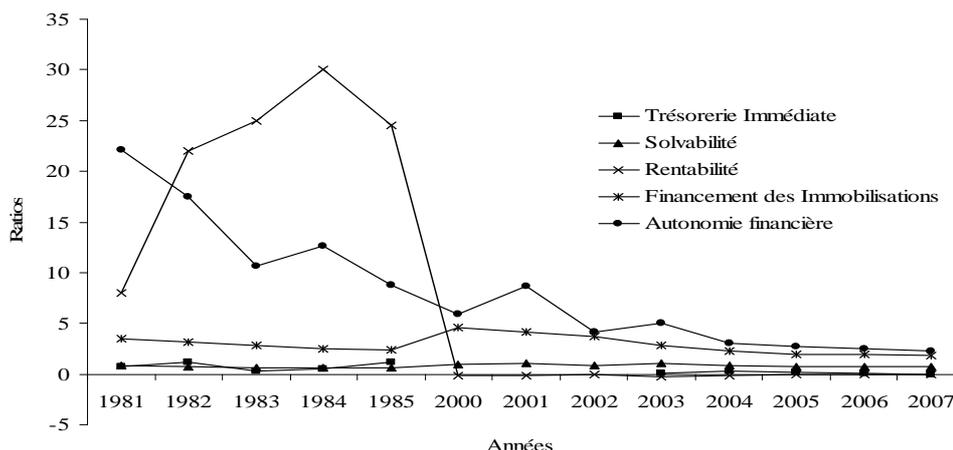


Fig. 6. Evolution des ratios de performances financières de la CAPLAME entre 1981 et 2007

4.3.4 ÉVOLUTION DES PERFORMANCES DANS L'APPUI AU DÉVELOPPEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE

Au-delà de son objectif économique, la CAPLAME avait un objectif social à savoir : améliorer le cadre de vie sociale des membres en termes de routes, de centres de santé, d'écoles, etc. Par ailleurs, elle devait faciliter l'accès aux intrants agricoles, la collecte des produits et l'entretien des caféières. Si tous les enquêtés reconnaissent que la CAPLAME leur a rendu ces services par le passé, ils affirment tous que, suite à la crise économique tous ces services ont été complètement abandonnés. Il s'agit notamment des services d'éducation coopérative, d'encadrement, de lutttes phytosanitaires, d'ouverture des pistes de collecte, d'approvisionnement en intrants agricoles, de santé, d'enseignement et de crédits.

5 DISCUSSION

5.1 DES STRATÉGIES INADAPTÉES POUR UNE AMÉLIORATION DURABLE DES PERFORMANCES

Les revenus issus de la commercialisation des produits avicoles, de la location des bâtiments, tracteurs et véhicules roulant constituent une bouffée d'oxygène pour cette structure qui a vu ses recettes s'effondrer suite à la crise économique. Cependant, ces revenus sont appelés à diminuer avec l'état vieillissant du matériel mis en location, le parc automobile n'ayant pas été renouvelé depuis la crise. D'autre part, la vente des intrants agricoles et celle du café ne lui rapporte pas de bénéfices. Mais, la CAPLAME persévère dans la vente de ces produits. Cet entêtement viendrait de l'espoir qui est celui de ses dirigeants de voir la filière café reprendre son envol dans le futur avec une redynamisation de la coopérative. Par conséquent, ces derniers tiennent à continuer à faire partie du paysage agricole afin de ne pas se faire oublier ou d'être à la traine en cas d'éventuelle relance de la filière. Une stratégie qui semble ne pas marcher, les quantités de café collectées par la CAPLAME ne cessant de baisser d'une année à l'autre. Par la production et la distribution des plants, la CAPLAME espère s'assurer des sources d'approvisionnement futur en café en misant sur un renouvellement des vieilles plantations et une extension des surfaces cultivées dans certaines zones. Mais, le faible intérêt des jeunes pour la culture du caféier ne présage pas un futur radieux pour cette filière. Il serait donc temps de trouver une stratégie permettant aux jeunes de s'impliquer dans la production caféière si elle s'avère viable. Mais, comme le relevait déjà [22], dans un contexte économique où le prix du café continue de fluctuer grandement et reste faible, avec les cultures vivrières dont les prix ne cessent de croître, les chances d'assister à une nouvelle ruée vers la caféiculture s'amenuisent de jour en jour. La CAPLAME gagnerait donc à revoir ses priorités et redéfinir son identité. Même si cela supposerait de réorienter son action ou plutôt de l'étendre vers de nouvelles cultures. Mais cet exercice semble culturellement difficile au niveau de l'équipe dirigeante qui n'est pas très ouverte à de telles évolutions. L'élevage du poulet initié n'a pas été inscrit dans une dynamique coopérative.

5.2 UNE COOPÉRATIVE EN DÉCLIN : UNE VIE ORGANISATIONNELLE ET ASSOCIATIVE FRAGILISÉE

Si le rôle des différents organes d'administration et de gestion est resté le même et ne pose pas de problème, la question qui se pose désormais est celle du mode de désignation des délégués à l'AG et des administrateurs au niveau du CA. Rappelons que, la répartition des délégués et des administrateurs dans les organes de gestion est supposée prendre en considération l'effectif de coopérateurs par blocs coopératifs (les blocs coopératifs ayant remplacé les sections coopératives

pour plus de flexibilité dans la gestion). Dès lors, l'absence d'un registre de coopérateurs et d'éléments précis sur le nombre d'adhérents et la production de chaque bloc laisse à penser que la répartition des postes au niveau de l'AG et du CA, tout comme le choix des délégués et des administrateurs de la CAPLAME, n'obéissent pas forcément aux principes coopératifs mais relèverait plutôt de considérations politiques. Par conséquent, on observe une mise à l'écart progressive des coopérateurs de la base dans la définition des stratégies de la coopérative. Ce rôle revient à une poignée d'administrateurs qui semblent user de leur influence politique pour maintenir le statu quo observé dans la dynamique coopérative, empêchant ainsi toute initiative de changement issue de la base. Tout ceci soulève la question des jeux d'acteurs actuels au sein de ces organes, les intérêts et logiques d'action, et plus globalement la question de la gouvernance interne de la coopérative.

Dans un contexte où le besoin de proximité entre les producteurs et les structures d'accompagnement et d'encadrement est croissant, la réduction des effectifs des employés au regard de l'étendue du département couvert et du nombre d'adhérents de la CAPLAME est de nature à réduire son impact et sa visibilité en milieu rural. De même, si par le passé la CAPLAME disposait d'un personnel hautement qualifié, aujourd'hui, du fait de ressources limitées, elle ne peut plus s'offrir les services d'agents les plus compétents et dispose d'ailleurs d'un personnel vieillissant et le plus souvent oisifs qui manque d'esprit d'initiative et d'innovation. Ces derniers ont été embauchés pour la plupart avant la crise caféière.

5.3 DES PERFORMANCES PRODUCTIVES MÉDIOCRES

La diminution des rendements observée peut s'expliquer par le vieillissement des exploitations dont l'âge moyen se situe autour de 30 ans, la réduction des apports en intrants du fait de l'augmentation des prix des engrais, l'entretien réduit des exploitations et l'association de nouvelles cultures aux caféiers (36,5% des enquêtés affirmant avoir introduit des cultures vivrières dans leur caféière). D'autre part, au-delà des raisons évoquées par les producteurs pour expliquer la diminution des quantités de café collectées par la CAPLAME, cette situation tient de la forte concurrence des acteurs privés qui lui ont fait perdre considérablement le monopole qui fut le sien dans la zone en offrant des prix meilleurs et en payant au comptant aux producteurs [6]. De même, les stratégies d'adaptation mises en œuvre par la CAPLAME n'accordent plus d'attention à l'amélioration du cadre de vie de ses adhérents (exploitation, revenu, bien être, etc.). Dès lors, les avantages autrefois reçus (ouverture des routes, construction points d'eau, électrification, etc.) n'étant plus obtenus, l'intérêt des producteurs pour cette coopérative est réduit. Par conséquent, ils la voient non plus comme une entreprise à vocation socio-économique, mais comme une entreprise purement économique dont les dirigeants se partagent les bénéfices à leur détriment. Les stratégies actuelles sont ainsi loin d'améliorer ses performances en collecte du café et ne vont probablement pas y aider, à moins qu'une profonde restructuration et une réorganisation adaptée ne soient faites.

5.4 DES PERFORMANCES ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE INSUFFISANTES

Les stratégies d'adaptation mises en place, notamment la location des bâtiments et engins, ainsi que l'élevage des poulets ont contribué à une légère baisse du déficit financier depuis 2003. Si la dynamique est maintenue, il y'a des chances que la CAPLAME puisse de nouveau avoir un bilan financier positif dans le futur. Toutefois, cette nouvelle croissance se fait au détriment de l'objectif social qui est également celui d'une coopérative. Ce qui peut constituer un frein à sa durabilité sachant que, l'adhésion d'un producteur à une organisation paysanne est principalement conditionnée par les avantages qu'il en tire [23]. Par ailleurs, si ses performances financières ne s'améliorent pas, la CAPLAME perdra son autonomie financière et ses capitaux propres ne pourront plus couvrir ses immobilisations à termes. Par conséquent, elle perdrait sa crédibilité vis à vis des établissements de crédits et pourrait fermer complètement ses portes. De même, sa solvabilité doit être améliorée pour qu'elle honore ses engagements sur son passif circulant. L'augmentation des factures non payées aux fournisseurs, les avances reçues des clients, les salaires et les impôts impayés contribuent à faire croître le montant du passif circulant et expliquent la baisse du fonds de roulement. La faiblesse de la trésorerie immédiate ne permet pas à l'entreprise de payer au comptant les planteurs qui lui livrent du café et ses prestataires de services. Depuis 2003, une amélioration bien que non significative de la rentabilité est observée. Cependant, la recherche de la rentabilité financière ne devrait pas conduire à la mise de côté de la responsabilité sociale de la coopérative comme on l'observe aujourd'hui. En effet, avant d'être une entreprise à vocation économique, elle est à la base une entreprise sociale. Cela étant, les stratégies de croissance développées par la CAPLAME devraient tenir compte des considérations sociales et des besoins des adhérents en matière de développement socioéconomique de leur localité et d'amélioration de leurs revenus et conditions de vie. Au regard des moyens humains, financiers et matériels à sa disposition à ce jour, la CAPLAME est-elle à même de faire face à un tel défi ? Elle qui jadis a impulsé le développement du département de la Menoua peut-elle retrouver cette place qui fût la sienne par le passé ? Autant de questions qui appellent à une réflexion poussée sur son avenir et à des stratégies urgentes pour un

regain de croissance et l'avènement d'une organisation véritablement tournée vers une renaissance de sa dynamique coopérative et l'amélioration des conditions de vie de ses membres. Mais il ne faudrait pas non plus empêcher la mort naturelle de la coopérative si cela s'avère être l'unique solution. Le risque serait en effet de voir son patrimoine dilapidé pour maintenir un semblant de vie pendant que dans le même temps, ses dettes augmentent davantage.

6 CONCLUSION

La crise caféière a considérablement affecté de manière négative la CAPLAME dans la réalisation de ses missions envers ses membres, ses missions sociales et ses performances économiques. Comme stratégies d'adaptation, elle a opté pour : la production et la vente des poulets, la mise en location de ses bâtiments et engins, et la signature de convention de soutien avec l'Etat. Ces stratégies ne lui ont pas permis d'améliorer ses performances de façon considérable pour espérer une relance. Par ailleurs, elle dispose désormais de ressources humaines, matérielles et financières limitées pour intervenir efficacement dans sa zone d'intervention. D'où la mise à l'écart de son volet social. Elle a abandonné toutes les activités de développement socioéconomique qu'elle entreprenait par le passé. Une situation qui tiendrait de la précarité de l'état de ses finances. Même si les stratégies mises en œuvre ont permis de faire légèrement baisser son déficit financier et d'espérer une amélioration de sa santé financière, elles sont loin d'améliorer ses performances. De plus, l'assise communautaire qui fut jadis la sienne, tout comme la confiance à elle accordée par les producteurs semblent perdues. Il est urgent qu'elle repense son identité, revoie la relation qu'elle entretient avec ses adhérents, et qu'elle mette en place de nouvelles stratégies, éventuellement de diversification vers des cultures vivrières ou des élevages pouvant lui permettre d'impulser une nouvelle dynamique et améliorer ses performances sociale, technique et financière.

REFERENCES

- [1] Mbianda, J. 1993. Amélioration du prix d'achat garanti aux planteurs café-cacao par le biais des aménagements des postes du barème et de la méthodologie du calcul de ce prix : Ministère de l'Agriculture. Yaoundé, Cameroun.
- [2] Signié, C. 1999. « L'UCCAO et sa contribution au développement économique et social de la province de l'Ouest Cameroun de 1958 à 1990 ». Dissertation, Université de Yaoundé I. Cameroun.
- [3] Fongang Fouepe, G.H., Kamga, A., Pedelamore, P. 2008: Déprise caféière et dynamiques coopératives: l'Union Centrale des Coopératives Agricoles de l'Ouest-Cameroun revisitée. Communication, SFER, Colloque : Les coopératives agricoles : mutations et perspectives. Paris, 28-29 février 2008, 18p.
- [4] Kamajou, F., Ayissi, M.J.P., Kwain, S.J., Foko, E. 1993. Analyse de la politique de prix et de la demande d'engrais dans le sous-secteur café camerounais. Université de Dschang, Département d'Economie Rurale. Dschang, Cameroun.
- [5] Commission Economique pour l'Afrique-Bureau Sous-Régional pour l'Afrique de l'Ouest. 2012. Intégration régionale en Afrique de l'Ouest: des chaînes de valeur agricoles régionales pour intégrer et transformer le secteur agricole, Niamey Niger.
- [6] Wardropper, C. 2007. Structural and financial constraints for Arabica producers. School for International training. Wesleyan University.
- [7] Coopérative Agricole des Planteurs de la Menoua. 2009. Rapport d'activité de l'exercice 2008.
- [8] Defourny, J., et Monzon Campos, J.L. 1992. Economie sociale : entre économie capitaliste et économie publique. The third sector: cooperative, mutual and non-profit organisations. Brussels: De Boeck.
- [9] Cariou, Y. 2003. Le bilan sociétal dans une coopérative agricole : Une démarche participative pour s'ouvrir au territoire, RECMA, Paris, N°290 : 41-55.
- [10] Confédération Française de la Coopération Agricole. 2002. Coopératives agricoles et territoire. Confédération Française de la Coopération Agricole, Paris.
- [11] Mollard, A. ; Pecqueur, B. ; Lacroix, A.J. 2001. A meeting between quality and territorialism: The rent theory reviewed in the context of territorial development; with reference to French examples. International journal of sustainable development, 4 (4): 368-391.
- [12] Hubert, J. et Colson, F. 2003. Positionnement des coopératives par rapport aux politiques publiques en faveur d'un développement durable des territoires. Document de travail. Conseil supérieur d'orientation de la coopération agricole. Paris.
- [13] Gautier, J. 2003. Coopération et territoires. *Fonda* - Comité Economie sociale et démocratie sociale. Document provisoire à usage interne, 7 p.
- [14] Corade, N. 2002. Les coopératives viticoles sont-elles encore des entreprises locales ? Etude des comportements spatiaux de sept coopératives viticoles aquitaines, RECMA, Paris, n°285, juillet, pp.27-46.

- [15] Coletti, G., et Rychen, F. 2004. Entreprises et territoires : Proximités et développement local, in Pecqueur B., Zimmermann J-B. Economie de proximités, Hermès, Paris, pp. 207-230.
- [16] Allaire, G. et Sylvander, B. 1997. Qualité spécifique et systèmes d'innovation territoriale. Cahier d'économie et sociologie rurales, N°44 : 29-59. INRA.
- [17] Coé, D. 2001. Les holdings coopératifs : évolution ou transformation définitive ? Brussel : De Boeck Université
- [18] Develtere, P., Meireman, K., Raymakers, P. 2005. Cooperatief en maatschappelijk Verantwoord ondernemen. KUL. Hoger nstituut voor de Arbeid.
- [19] Defourny, J., et Monzon Campos, J.L. 1992. Economie sociale : entre économie capitaliste et économie publique. The third sector: cooperative, mutual and non-profit organisations. Brussels: De Boeck.
- [20] Guekam Tiokou, S.L. 1996. Le mouvement coopératif dans la région de Dschang : 1932-1994. University of Yaounde 1. Dissertation in history, Yaoundé, Cameroun.
- [21] Fongang Fouepe, G.H. 2008. Les mutations du secteur agricole bamiléké (Cameroun) étudiées à travers ses acteurs : Une analyse à partir des localités de Fokoué et de Galim. Thèse de doctorat. Paris, France, Institut des Sciences et Industries du Vivant et de l'Environnement (AgroParisTech), 415 p.
- [22] Dongmo, J. L., 1985. Importance relative des cultures vivrières et cultures de rente à travers les plans de développement des États africains : le cas du Cameroun. In Annals of the Faculty of arts and social sciences of the University of Yaounde. Vol 2.
- [23] Barbedette, L. 1993. Le mouvement paysan camerounais : Quelles évolutions ? Quels appuis ? SAILD/CTA.