



DYNAMIQUE D'ÉMERGENCE DES ORGANISATIONS ET CONTRIBUTION AU PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE À L'EST-CAMEROUN : UNE ETUDE À PARTIR DES COOPERATIVES ET DES GICS DE LA KADEYⁱ

**Fongang Fouepe Guillaume Hensel,
Lagmago Nkengni Lesline Davila,
Melachio Nguedia Martialⁱⁱ**

Département de Socio-Économie Rurale et Vulgarisation Agricole,
Faculté d'Agronomie et des Sciences Agricoles,
Université de Dschang,
Cameroun

Résumé :

Cette étude analyse les dynamiques d'émergence des coopératives et des GIC et leur contribution au processus de développement agricole. Partant d'un échantillon de 14 coopératives et 38 GIC, des entretiens et enquêtes ont été menés avec 52 responsables et 64 membres d'organisations. Il en ressort que les organisations agricoles dans la Kadey ont été créées entre 1982 et 2022, l'intervalle [2011 ; 2015] représente la période où on a observé le plus de création et légalisation (environ 29% de celles identifiées). L'émergence de ces organisations a été influencé par plusieurs facteurs, notamment : la recherche de financement (29%) ; l'appui de l'Etat (52%), et l'amélioration des conditions de vie (30%). Ces organisations offrent divers services à leurs membres, il s'agit principalement des services d'entraide (54%), d'achats groupés (16,9%) et de transformation agricole (12%). Leur rôle dans le processus de développement agricole a montré que grâce à elles, les membres ont pu augmenter les surfaces cultivées (14%), bénéficier des formations (14%), diversifier leurs activités (13%). A leur communauté d'implantation, elles ont favorisé l'augmentation de l'offre en produits agricoles (33%) et la diversification des denrées alimentaires sur le marché (20%). L'étude fait état d'une diversité de contraintes tant internes que externes. C'est principalement le manque de moyens financiers (28%) et matériel (22%), mais aussi l'absence d'une vision collective partagée par l'ensemble des membres d'une même organisation (22%), et une trop grande concentration des pouvoirs aux mains d'une minorité (21%). Surmonter ces obstacles leur permettrait de devenir des véritables moteurs du développement agricole.

ⁱ DYNAMICS OF ORGANIZATIONAL EMERGENCE AND CONTRIBUTION TO THE AGRICULTURAL DEVELOPMENT PROCESS IN EAST CAMEROON: A STUDY OF COOPERATIVES AND COMMON INITIATIVE GROUPS (CIGS) IN KADEY

ⁱⁱ Correspondence: email mmelachio@gmail.com

Mots clés : émergence, organisation agricole, transformation agricole, groupes, processus de développement

Abstract:

This study analyzes the dynamics of emergence of cooperatives and Common Initiative Groups (CIGs) and their contribution to the agricultural development process. Based on a sample of 14 cooperatives and 38 CIGs, interviews and surveys were conducted with 52 leaders and 64 members of these organizations. It appears that agricultural organizations in Kadey were established between 1982 and 2022, with the interval [2011; 2015] representing the period with the most creations and legalizations (approximately 29% of those identified). The emergence of these organizations was influenced by several factors, including: the search for funding (29%); state support (52%); and the improvement of living conditions (30%). These organizations offer various services to their members, mainly mutual aid services (54%), group purchases (16.9%), and agricultural processing (12%). Their role in the agricultural development process showed that, thanks to them, members were able to increase cultivated areas (14%), benefit from training (14%), and diversify their activities (13%). In their host communities, they promoted an increase in the supply of agricultural products (33%) and the diversification of food items on the market (20%). The study highlights a variety of internal and external constraints. These primarily include a lack of financial (28%) and material (22%) resources, but also the absence of a collective vision shared by all members of the same organization (22%), and an excessive concentration of power in the hands of a minority (21%). Overcoming these obstacles would enable them to become true drivers of agricultural development.

Keywords: emergence, agricultural organization, agricultural transformation, groups, development process

1. Introduction

Le développement du secteur agricole est resté au centre des préoccupations du gouvernement Camerounais depuis son accession à l'indépendance en 1960, et des mesures spéciales y ont toujours été appliquées. Il s'agit notamment de la phase de planification allant de 1960 jusqu'au milieu des années 1980 durant laquelle des plans quinquennaux étaient exécutés avec pour objectifs l'augmentation de la production agricole tant vivrière qu'industrielle, l'amélioration de la productivité dans le secteur agricole, l'amélioration des revenus du monde rural et le développement des structures de transformations locales (Achancho, 2012). Cette phase a été marquée par l'interventionnisme de l'Etat dans presque tous les secteurs d'activités à travers : les sociétés de développement qui étaient des agro-industries publiques dotées d'une autonomie financière, et constituées essentiellement des subventions publiques. Mais

tous ces déploiements n'ont pas produit les résultats attendus (Mbetid-Bessane et al., 2010).

Une seconde phase majeure a donc eu lieu, celle de la libéralisation suite à la crise économique des années 80, où le gouvernement camerounais conjointement avec le Fond Monétaire International (FMI) a mis en place des Programmes d'Ajustements Structurels (PAS) (Mercoiret et al., 2006). Ceci va exiger de la part de l'Etat un transfert de la plupart de ses tâches d'encadrement (financement de l'agriculture, commercialisation, accès aux intrants, formation et recherche) à la société civile et aux opérateurs privés, d'où l'assouplissement à partir de 1990, du cadre juridique régissant les associations, marquant ainsi une volonté politique de changement de statut des paysans. C'est pourquoi, l'Etat s'est désengagé de la sphère de production en facilitant les activités des opérateurs privés et en donnant par la même occasion une énorme responsabilité aux paysans, principaux producteurs. Un autre facteur ayant favorisé la création des regroupements paysans surtout dans le contexte camerounais concerne le cadre législatif (Signie, 2018). Désormais, ces derniers disposent d'un cadre organisationnel leur permettant d'affirmer et de défendre leurs intérêts. L'heure est désormais au processus dit d'autopromotion dans lequel « ce sont les acteurs de base qui définissent leurs objectifs et finalités, et déploient des stratégies propres intégrant les relations avec les autres acteurs » (Ngouanet, 2009).

L'implication des organisations paysannes (OP) dans le développement agricole est due à la place centrale qu'elles occupent dans l'organisation de l'agriculture des pays en développement en général (Machete, 2018) et au retrait de l'intervention directe de l'État dans les activités de développement agricole après la mise en œuvre de la réforme d'ajustement structurel (Mercoiret et al., 2006). Suite à ces réformes, de nombreuses organisations paysannes africaines ont commencé à s'impliquer activement dans les activités de développement agricole suite au rôle réduit des gouvernements imposé par la Banque mondiale (Blein, et Coronel, 2013). Ces dernières sont très importantes du point de vue social, économique et environnemental dans l'encadrement des agriculteurs et éleveurs (Mokili et al., 2021). Fongang (2012) souligne d'ailleurs que les organisations paysannes jouent un rôle important dans le processus de développement agricole. Elles soutiennent les petits producteurs agricoles ainsi que les groupes marginalisés en créant des emplois ruraux durables. En outre, elles offrent aux petits exploitants agricoles des opportunités de marché et des formations améliorées ; d'après lui, les organisations paysannes représentent la meilleure alternative pour la réduction de la pauvreté en milieu rural. Signie (2018) le rejoint en montrant que les organisations paysannes contribuent à la promotion du monde rural à travers le développement de l'agriculture, la transformation et la commercialisation des produits ainsi que l'épargne ; l'argent issu de ces activités permet aux planteurs membres de ces organisations d'améliorer leurs conditions de vie. Etobe (2015) montre plutôt que les OP jouent un rôle de représentation des intérêts d'un groupe social donnée et une fonction de services aux membres. Elles créent également des mécanismes de solidarité pour renforcer un système de sécurité

sociale traditionnel largement sous-développé, en mettant en place des programmes pour subvenir aux dépenses liées à l'éducation, à la maladie, au décès et aux autres aléas socioéconomiques. Pour Rauch (2023), en tant qu'acteurs de la société civile, les OP favorisent l'engagement démocratique et offrent aux agriculteurs la possibilité de participer aux différents processus politiques. Ainsi, les OP contribuent à l'amélioration du cadre politique et structurel, mais aussi accélèrent les changements sur le terrain en matière de production alimentaire.

La contribution de ces organisations, qu'il s'agisse de coopératives, de GIC (Groupes d'Initiatives Communes) ou d'associations, au développement rural et en particulier à leurs membres, tant au niveau individuel qu'organisationnel n'est plus à démontrer. Toutefois, en raison de faiblesses organisationnelles internes, de ressources financières limitées et d'échecs politiques, le potentiel des organisations reste limité (Rauch, 2023). En outre, il a pu être observé que les OP ainsi créées sont restées attentistes et les responsables se sont très souvent contentés de relayer les discours des organismes d'appui. Cette réalité socioéconomique explique leur fragilité ainsi que leur incapacité à perdurer et à s'approprier les fonctions économiques (Achancho, 2012 ; GRET, 2021). Dans cette logique, les organisations-types, « fabriquées » par les instances de l'État et ses partenaires, peinent à décoller pour réussir leur mission première : celle de défendre les intérêts immédiats des producteurs (Ndayisaba, 2021). L'organisation créée ainsi est parfois perçue comme un acteur de substitution sur lequel les bailleurs de fonds notamment misent, parce que les autres acteurs (services publics ou parapublics, opérateurs économiques privés, etc.) n'ont pas répondu aux attentes dont ils étaient l'objet. Et dans certains cas, les acteurs institutionnels ont recours aux organisations paysannes par défaut, parce qu'ils ne voient pas quel autre acteur pourrait assumer une fonction qu'ils jugent indispensable (Rondot et Collion, 2001). Mees et al., (2019) qualifient donc ces organisations d'« appendices des autorités gouvernementales ». Les GIC (Groupes d'Initiatives Communes) par exemple, ayant des objectifs plus ou moins orientés vers l'obtention des « aides » en provenance des partenaires extérieurs, ne présentent généralement pas de dynamique commune au niveau des membres, et sont très souvent incapables d'identifier des perspectives claires pour leur organisation (Signie, 2018).

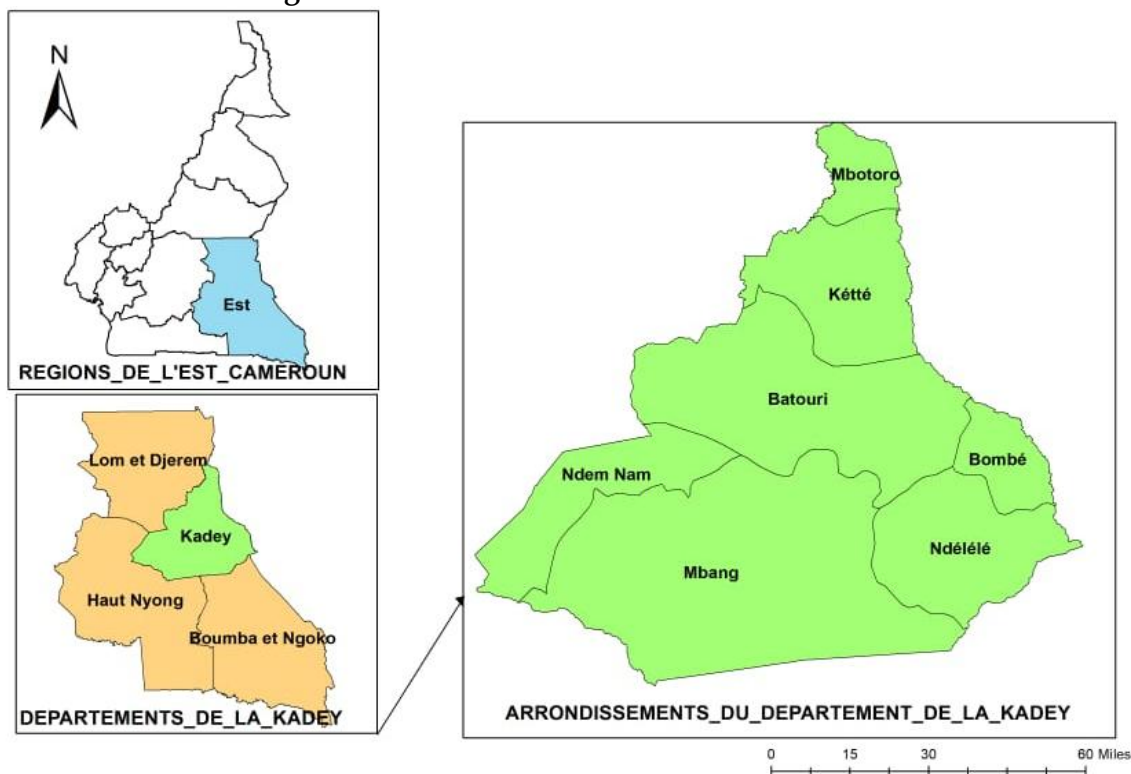
Cette situation a permis d'alimenter l'hypothèse selon laquelle le fait que la mise en place des OP soit pour la plupart impulsée par l'action des acteurs externes constitue un réel handicap qui ne permet pas d'apprécier leur efficacité de manière durable dans le processus de développement socioéconomique en général et agropastoral en particulier. Pour être efficaces, elles ont besoin d'autonomie, d'un développement organisationnel systémique, d'un leadership compétent, d'une meilleure inclusion et d'une participation politique accrue des classes sociales minoritaires (femmes et des jeunes), de ressources financières internes durables et d'une implication dans les processus de prise de décision politique et stratégique à tous les niveaux (Rauch, 2023). C'est dans l'optique de vérifier cela que cette recherche se propose donc de savoir

comment les dynamiques autour des coopératives et des GIC existants dans le département de la Kadey peuvent-elles influencer leur efficacité ? pour y répondre, l'étude va s'appesantir sur quelques axes majeurs notamment : Les caractéristiques des GIC et des coopératives existants dans la Kadey ; les facteurs ayant influencé le développement de ces organisations ; l'offre de services aux membres ; le rôle de ces organisations dans le processus de développement agricole et l'identification des éventuels verrous à l'efficacité de ces organisations.

2. Méthodologie

La Kadey qui constitue la zone de cette étude est l'un des 4 départements que compte la région de l'Est-Cameroun. Il a pour chef-lieu Batouri et couvre une superficie totale d'environ 15884 km² pour 07 arrondissements que sont : (Batouri, Mbang, Kette, Ndemnam, Ndelele, Mbottoro, Bombé). Située entre 07°01 de latitude Nord et 14°53 de longitude Est, il est limité : au Nord par le département du Lom et Djérem ; au Sud par la Boumba et Ngoko ; à l'Ouest par le département du Haut-Nyong ; à l'Est par la République Centrafricaine (PCP-ACEFA, 2020).

Figure 1 : Carte de localisation de la zone d'étude



Source : Carte administrative du Cameroun

L'intérêt pour cette zone dans le cadre de cette étude part du constat selon lequel depuis quelques années, l'on y assiste à une multiplication flagrante des organisations agricoles, en l'occurrence les coopératives et les GIC. Celles-ci à travers les dynamiques

qui accompagnent leur création constituent un facteur déterminant du développement socioéconomique.

Deux grands ensembles de données ont été collectées. Il s'agit d'une part des données de sources secondaires qui ont été mobilisées à travers une fouille et exploitation documentaire rigoureuse auprès des documents disponibles dans les institutions spécialisées en accompagnement des organisations dans la localité (MINADERⁱⁱⁱ, MINEPIA^{iv}, CTD-ACEFA^v). Aussi il s'agit de l'exploitation des articles scientifiques, des ouvrages et des rapports d'études des bibliothèques physiques et numériques portant de manière générale sur l'objet d'étude. D'autre part ce sont les données de sources primaires obtenues directement au moyen des questionnaires et des guides d'entretien auprès de 02 principales catégories de personnes : les responsables des coopératives et des GIC et les simples membres. Au total l'étude a mobilisé un échantillon constitué de 14 coopératives et 38 GIC, 52 responsables d'organisations et 64 simples membres répartis dans le tableau ci-dessous.

Tableau 1 : Répartition de l'échantillon de l'étude

Arrondissements	Nombre de coopératives	Nombre de GIC	Effectif des responsables	Effectif des membres
Batouri	07	13	20	25
Mbang	00	04	4	4
Ndemnam (Nguelebock)	01	07	8	11
Ndelele	02	08	10	14
Bombé (Kentzou)	01	04	5	5
Kette	03	02	5	5
Total	14	38	52	64

La technique d'échantillonnage mobilisée dans le cadre de cette étude a été la combinaison des techniques non-probabiliste. Les organisations étudiées ont été choisies d'une part selon la méthode d'échantillonnage raisonnée en considérant la répartition par arrondissement, d'autre part, l'usage de l'échantillonnage à effet boule de neige a permis d'identifier les autres organisations à enquêter, mais non répertoriés dans les registres institutionnels. S'agissant des membres, les personnes enquêtées ont été choisies en fonction de leur disponibilité, leur accessibilité et leur capacité à s'exprimer. Les données recueillies ont été codifiées, traitées puis analysées via les logiciels EXCEL et SPSS 25.0 (*Statistical Package for the Social Science*) sous l'angle des statistiques descriptives.

ⁱⁱⁱ Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural

^{iv} Ministère de l'Élevage, des Pêches et des Industries Animales

^v Cellule Technique Départementale du Programme de Consolidation et de Pérennisation du Conseil Agropastoral

3. Résultats et discussion

3.1 Evolution et facteurs d'émergence des organisations agricoles de la Kadey

3.1.1 Evolution des organisations agricoles

L'année de création d'une organisation est le principal élément permettant d'analyser l'évolution ou la croissance du nombre d'organisations dans la zone. Globalement, les coopératives et les GIC de la Kadey ont été créés entre 1982 et 2022 à des rythmes différents tel que présenté la figure ci-dessous.

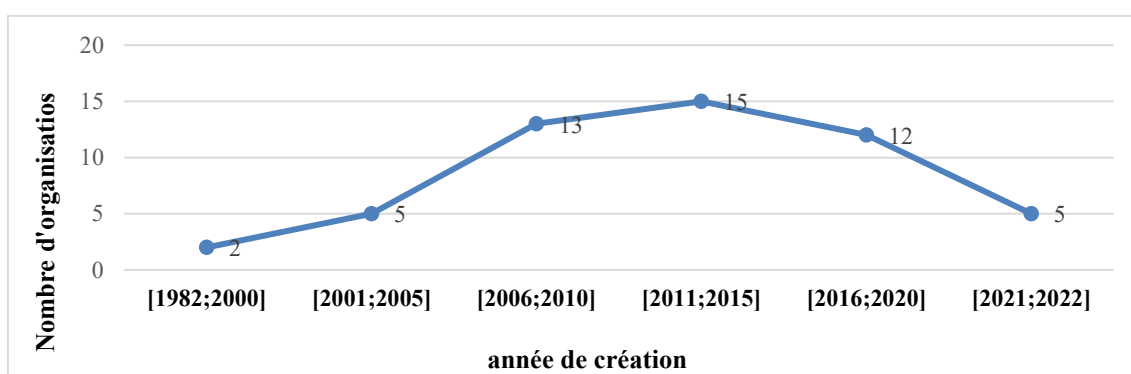


Figure 2 : Répartition des organisations par année de création

La création des organisations agricoles de la Kadey a connu une croissance à partir de 1982 avec un pic entre 2011 et 2015 et une décroissance après 2015. Le pic observé s'explique par 03 faits majeurs : avec l'arrivée massive des réfugiés étrangers en 2013, plusieurs ONG se sont implantées dans la zone, en offrant plusieurs services dont l'accompagnement à la création des organisations. Ces dernières à 38% ont été mises en place grâce à l'accompagnement des ONG. Un autre fait majeur a été la réorientation des subventions agropastorales prioritairement vers de bénéficiaires au sein d'un groupe qui a en quelques sortes contraint les producteurs à se mettre en groupe. Un dernier fait majeur a été la croissance des besoins et la précarisation alimentaire dues au nombre croissant de nouveaux arrivants. Pour satisfaire cette demande, il a fallu des efforts conjoints, et les producteurs se sont regroupés en coopératives et en GIC pour saisir cette opportunité. Une étude similaire, celle de Fongang et al., (2024) dans la région du Centre-Cameroun a plutôt montré que le pic de création observé entre [2011 ;2013] suivi d'une régression entre 2014 et 2015 est la conséquence de la suspension des immatriculations des coopératives par le MINADER due à l'entrée en vigueur de l'Acte Uniforme OHADA, relatif au droit des sociétés coopératives.

3.1.2 Facteurs d'émergence des coopératives agricoles et des GIC de la Kadey

L'émergence des coopératives et des GIC dans la Kadey est imputable à une pluralité de facteurs, tant socio-économiques qu'institutionnels.

a) Facteurs sociaux

Au plan social, la réduction du niveau de pauvreté et de chômage, l'amélioration des conditions d'existence et surtout le renforcement de la cohésion sociale à travers la promotion du travail collaboratif surtout entre autochtones et allogènes au sein d'un même groupe a été un élément catalyseur.

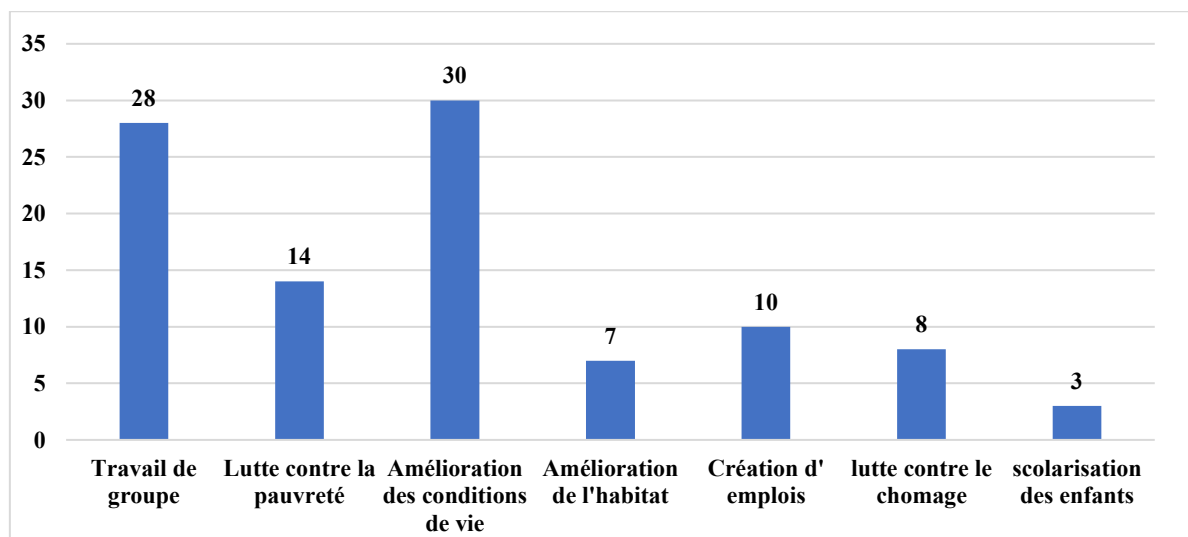


Figure 1 : Facteurs sociaux de l'émergence des OP dans la Kadey

Il ressort de cette figure que l'amélioration des conditions de vie est le facteur social prédominant (30%) ayant encouragé la création des organisations dans la Kadey. Les producteurs ont pris conscience qu'en se mettant ensemble, ils pourront faire face à plusieurs difficultés parmi lesquelles l'augmentation des rendements grâce aux formations, aux partages d'expériences et l'amélioration du pouvoir de négociation des marchés pour l'écoulement des produits, l'accroissement des revenus et par la même occasion des conditions de vie. Le travail de groupe est un facteur tout aussi important car les producteurs de la Kadey sont très souvent confrontés à un déficit de main d'œuvre, en se mettant ensemble ils font des travaux rotatifs qui leur permet de contourner cette contrainte à la production. Cette logique de travail en groupe, au sens de Bélières et al., (2008) renforce le capital social des producteurs en favorisant le partage d'expériences et la solidarité et consolident le sentiment d'appartenance et l'action collective comme un levier d'amélioration des conditions de vie.

b) Facteurs économiques

La principale motivation de la mise en place des coopératives et des GIC dans la Kadey a toujours été la recherche des appuis, qu'ils soient financiers, matériels, techniques ou autres. A travers cela, les producteurs visent : l'augmentation des superficies des parcelles, la diversification des activités, l'augmentation des rendements, l'élargissement du marché, et le passage de la production à la transformation.

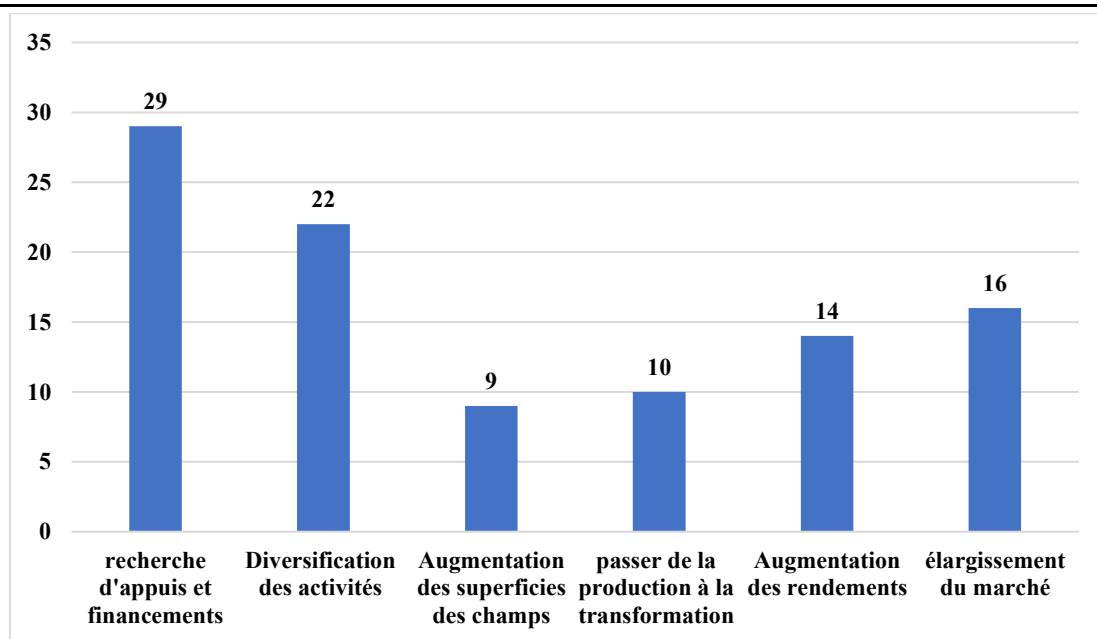


Figure 4 : Les facteurs économiques d'émergence des OP dans la Kadey

La recherche des appuis financiers semble être le facteur déterminant sur le plan économique, il représente 29% de la totalité des facteurs économiques. La forte présence de bailleurs de fonds dans l'accompagnement financier des projets des organisations a été l'élément catalyseur. La production agricole du département de la kadey a longtemps été dominée par la culture du manioc, considéré comme aliment de base. Mais l'ouverture du département à l'extérieur grâce à la construction des routes a stimulé de nouveaux besoins qui ont poussé les producteurs à la diversification.

c) Facteurs institutionnels

L'émergence des coopératives et des GIC dans la Kadey a été significativement boosté par l'intervention de divers acteurs institutionnels relevant du secteur public et privé. Les principaux facilitateurs de cette structuration des organisations incluent l'État (via ses structures déconcentrées, MINADER, MINEPIA), les Organisations Non Gouvernementales (ONG) et le programme PCP-ACEFA. Ces acteurs opèrent sur le terrain par le biais de trois leviers d'action majeurs : La sensibilisation : Bien que représentant seulement 2,4% des motivations déclarées pour la création d'Organisations de Producteurs (OP), l'impact de la sensibilisation ne doit pas être sous-estimé. En effet, 84% des OP étudiées dans la Kadey ont bénéficié d'une sensibilisation préalable sur l'importance du regroupement et les avantages associés avant leur formalisation. Ce processus a encouragé les producteurs à s'organiser pour accéder aux appuis gouvernementaux et aux financements des bailleurs de fonds ; L'accompagnement à la création : Ces acteurs facilitent activement la mise en place des OP, allégeant ainsi la charge de travail et les démarches administratives pour les membres. Le financement : Un soutien financier est apporté aux OP existantes pour les aider à surmonter leurs difficultés opérationnelles. De plus, les réalisations concrètes de ces organisations,

souvent visibles par des éléments tangibles et des plaques d'information sur le terrain, servent de modèles incitatifs, encourageant d'autres producteurs à se regrouper pour bénéficier de services et d'appuis similaires.

3.2 Profil des coopératives et des GIC de la Kadey et nature des services offerts

3.2.1 Typologie des organisations agricoles existantes

Sur la base des statuts juridiques les plus sollicités dans le contexte Camerounais, les organisations agricoles du département de la Kadey se concentrent autour des SCOOPS (Sociétés Coopératives Simplifiées) ; COOP-CA (Coopératives avec Conseil d'Administration) ; GIC et dans une certaine mesure les UGIC (Unions de GIC).

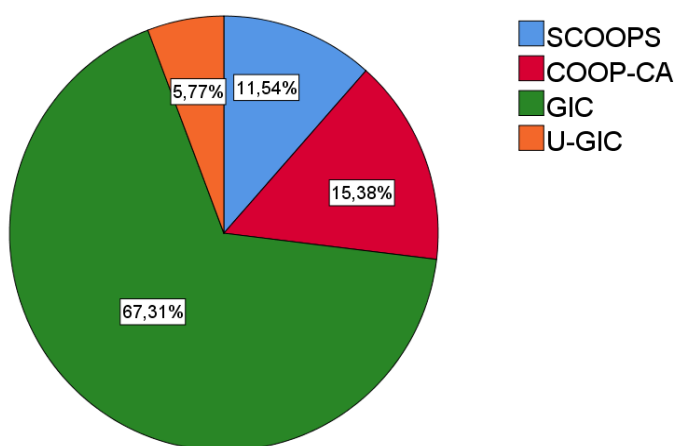


Figure 5 : Statut juridique des organisations agricoles de la Kadey

Globalement le GIC semble être la forme juridique la plus sollicitée (73%) dans la localité, que ce soit de manière unique (67,31%) ou sous forme d'union (5,77%). Ce déséquilibre en faveur des GIC s'explique par plusieurs facteurs : l'insuffisance des actions de sensibilisation, de promotion et d'accompagnement à la création et à la légalisation des organisations en l'occurrence les coopératives. Les producteurs tendent à privilégier les modèles de leurs prédécesseurs. 38% des GIC de la Kadey se sont formés simplement parce que le statut de GIC était le seul connu des membres. Un autre facteur est la difficulté à atteindre le nombre minimum de membres requis pour créer une coopérative selon la loi N° 92/006 du 14 août 1992^{vi}. Alors que les SCOOPS exigent un minimum de 7 personnes et les COOP-CA 15 personnes, les GIC ne nécessitent que 5 membres, ce qui rend leur constitution plus aisée pour de petits regroupements de producteurs. Un facteur et pas des moindres est celui du manque de moyens financiers. En effet, la légalisation des coopératives est intrinsèquement plus coûteuse et complexe que celle des GIC, dont les procédures sont simplifiées et financièrement plus accessibles. En outre, les dispositifs d'octroi de subventions requièrent généralement un apport personnel variable selon le type d'organisation, et les GIC sont souvent avantagés par des exigences

^{vi} Loi Camerounaise relative aux sociétés coopératives et GIC

moindres. Ces observations renforcent ceux de (Etobe, 2015) qui soulignaient déjà que les coopératives disposent des exigences particulières sur l'adhésion, le nombre de membres, l'organigramme, les ressources financières.

3.2.2 Taille et Composition des coopératives et GIC dans la Kadey

La taille moyenne des organisations agricoles de la Kadey se situe essentiellement dans l'intervalle de 5 à 10 membres. Cette situation est imputable à la difficulté pour les agriculteurs à se regrouper en un grand nombre d'individus pour la constitution d'une organisation. En effet, 63% des personnes enquêtées ont explicitement mentionné cette contrainte comme facteur les ayant orientées vers le statut juridique de GIC, moins exigeant en termes de seuil minimum de membres. Plus spécifiquement, la taille moyenne des GIC dans la Kadey se situe dans l'intervalle de 5 à 10 membres. En revanche, les coopératives (COOP-CA et SCOOPS) présentent une taille moyenne un peu plus grande, se situant dans l'intervalle de 11 à 15 membres. Même si exceptionnellement, dans l'arrondissement de Kette on a identifié des organisations dont la taille pouvait aller au-delà de 30 membres, dû à la présence d'un nombre élevé de réfugiés centrafricains parmi leurs membres, pour qui le statut de coopérative est privilégié en République Centrafricaine, il n'en demeure pas moins qu'en général dans le contexte camerounais la moyenne serait de l'intervalle [11 ; 30] membres. C'est d'ailleurs le même constat que Wey et al., (2007) dans le Nord du Cameroun.

3.2.3 Situation des activités des coopératives et des GIC de la Kadey

La création d'une organisation agricole de ce type suppose qu'à la base il y-a un besoin, celui de mettre sur pied une entité structurée et autonome capable de mener des activités génératrices de revenus qui permettront dans une certaine mesure l'amélioration des conditions de vie socioéconomiques des membres. Même si seulement 36% des organisations agricoles de la Kadey sont effectivement actives sur le terrain, il n'en demeure pas moins qu'elles mettent en œuvre diverses activités.

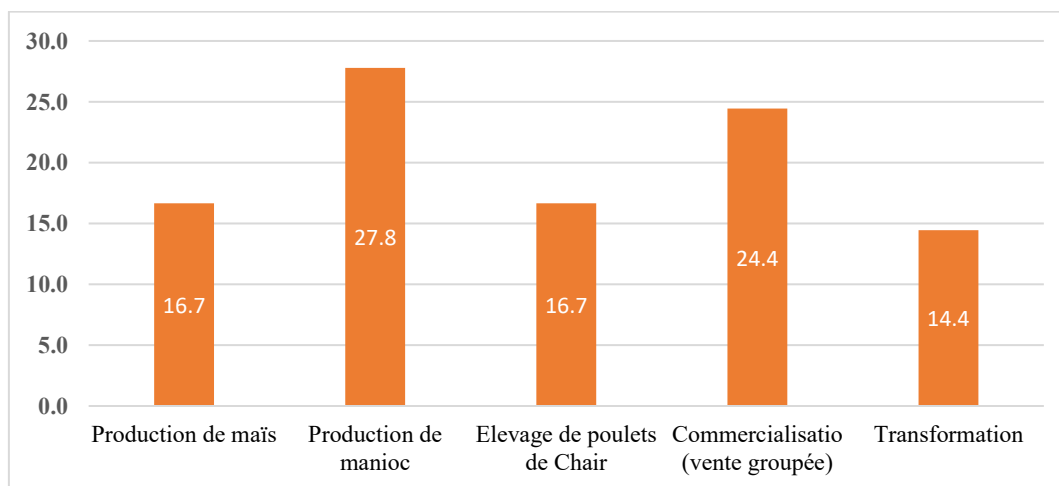


Figure 6 : Aperçu des activités des coopératives et des GIC dans la Kadey

La lecture de la figure ci-dessus permet de se rendre compte que l'ensemble des activités conduites par ces organisations se concentre autour de 03 maillons essentiels : la production, la commercialisation et la transformation. La production de manioc occupe une place de choix dans cette localité. C'est d'ailleurs cette dernière qui alimente les autres secteurs notamment la commercialisation et la transformation. La production de maïs tout comme l'élevage de poulets de chair sont quasiment liés. En effet il a été permis de constater que les éleveurs étaient systématiquement en même temps producteurs de maïs, car devant servir de base alimentaire pour les poulets. Ces résultats s'inscrivent en droite ligne avec ceux de Signie (2018) qui faisait état d'une diversité d'activités socioéconomiques mises en œuvre par des regroupements d'agriculteurs en milieu rural se regroupant autour de la production, la transformation et la commercialisation des produits.

3.2.4 Les mécanismes de financement des coopératives et des GIC de la Kadey

Les principales sources de financement de ces organisations sont : les subventions, les cotisations des membres, les excédents retenus des AGR (Activités Génératrices de Revenus).

Tableau 2 : Répartition des sources de financement

Mode de financement Statut juridique	Subvention	Cotisation	Revenus des AGR
SCOOPS	4	5	0
COOP-CA	6	7	1
GIC	29	25	8
UGIC	3	3	0
Total	42	40	9

La lecture croisée de ce tableau permet de comprendre qu'indépendamment du type d'organisation, ces dernières fonctionnent principalement au gré des financements externes (subventions, 42%) et des cotisations des membres. Cette situation fragilise davantage les objectifs d'autonomisation de ces organisations. En effet, on a d'une part la maigreur des cotisations qui ne couvre dans la plupart des cas que 25% des activités, mais aussi on a la problématique des financements extérieurs qui sont parfois conditionnés ou taxés d'inadaptés aux besoins réellement exprimés. Le financement à travers les revenus des AGR demeure très faible, ce qui est intimement lié à celui du traitement des excédents où dans la plupart des cas, seulement 11% sont réinjectés dans les activités suivantes.

L'utilisation des excédents au sein des organisations agricoles de la Kadey révèle une dynamique complexe entre attentes et perceptions des membres. Malgré une propension à se plaindre des cotisations, les membres acceptent les bénéfices individuels issus des activités, même si ces fonds auraient pu être réinvestis collectivement. Cette situation mène à une insatisfaction significative (46% des membres), principalement due

à la perception que les excédents générés sont trop modestes pour soutenir un développement substantiel des activités de l'organisation. Cette forte dépendance aux financements externes et la faible réinjection des excédents confirment une fragilité financière qui, comme l'ont souligné (Rondot et Collion, 2001), entrave la quête d'autonomie des organisations paysannes.

3.2.5 Situation des services offerts par les organisations aux membres

La fonction première des organisations agricoles est de rendre service aux différents membres et dans une certaine mesure à la communauté dans laquelle elle est implantée. La nature des services rendus dépend des activités menées par les membres, de leur besoin, des difficultés qu'ils rencontrent dans leurs activités et tout ceci en fonction des moyens dont dispose l'organisation. Pour les coopératives et les GIC de la Kadey, les services rendus aux membres concernent principalement : le système d'entraide (54%), la transformation des produits des membres (12,3%), les ventes groupées (9,2%), la mise à disposition des équipements (4,6%), l'achat groupé (17%) et l'assistance sociale (3%).

Les organisations agricoles camerounaises et particulièrement celles de la Kadey restent confrontées à l'épineux problème de la mise en œuvre des activités de production collective. Face à cela, elles ont plutôt opté pour l'organisation des travaux rotatifs dans les parcelles individuelles des membres. Ceux-ci l'attribuent au service d'entraide qui vient résorber plusieurs problèmes propres à l'agriculteur. Le système d'entraide permet aux membres de réduire les dépenses liées aux investissements, à la main d'œuvre et dans une certaine mesure favorise le respect du calendrier agricole et l'augmentation des superficies à exploiter. La transformation des produits des membres est un service offert par les organisations ayant bénéficié des appuis en matériel et d'une formation sur les procédés de transformation régulièrement organisées par les bailleurs de fonds. Une fois récoltées, les productions (principalement le manioc et le cacao) sont apportées à l'organisation pour y être transformées.

Les achats groupés concernent les organisations dont l'activité principale est l'élevage de poulets de chair. Elles représentent une stratégie efficace, en ce sens qu'elles permettent de mutualiser les commandes de poussins et d'aliments, compensant ainsi la distance avec les fournisseurs. Les bénéfices majeurs incluent la réduction des dépenses logistiques (transport) et l'accès privilégié à un approvisionnement fiable grâce aux volumes de commande plus importants. La vente groupée quant à elle, bien que mise en place pour résoudre les défis de commercialisation des membres, connaît un développement limité. Ce frein s'explique par la réticence des producteurs à confier leurs produits à l'organisation pour une vente optimisée en termes de prix et de temporalité, en raison de leurs besoins financiers parfois ponctuels et/ou urgents.

Bien que le service de mise à disposition de matériel et d'équipements puisse substantiellement augmenter la production des membres via l'utilisation d'outils performants, il reste marginal au sein des coopératives et des GIC de la Kadey. Cette situation est directement imputable au faible niveau d'équipement des organisations

elles-mêmes. L'assistance sociale consiste généralement à l'aide apportée à un membre dans le besoin. Il peut s'agir d'un événement heureux ou malheureux. C'est le service le moins offert par les organisations de la Kadey. Cette moindre importance s'explique par la précarité financière des organisations locales, qui ne disposent pas des fonds de caisse suffisants, d'autant plus que les excédents générés par les activités sont souvent insignifiants et directement redistribués aux membres.

3.3 Contribution des coopératives et des GIC dans le processus de développement agricole de la Kadey

L'analyse de la contribution des organisations au développement agricole révèle une contribution significative à plusieurs niveaux, tant pour leurs membres que pour la communauté d'implantation dans son ensemble. Les résultats présentés soulignent des améliorations tangibles en termes de productivité, de renforcement des capacités et de dynamisme des marchés locaux.

3.3.2 Impact sur les Membres des Organisations agricoles

Les organisations agricoles jouent un rôle catalyseur dans l'autonomisation et l'amélioration des conditions de vie de leurs adhérents. Le tableau ci-dessous donne à voir les avantages que les agriculteurs de la Kadey tirent du fait de leur adhésion au sein d'une organisation.

Tableau 3 : Avantages individualisés au travers d'une organisation agricole

Avantages	Fréquences	Pourcentages (%)
Accès à l'information	4	4,44
Accès au matériel	12	13,33
Accès aux intrants	9	10
Augmentation du revenu	10	12
Formation	13	14,44
Assistance	1	1,1
Diversification des activités	12	13,33
Travail en groupe	11	12,22
Réduction des dépenses	3	3,33
Augmentation des rendements	2	2,22
Augmentation des superficies	13	14,44
Total	90	100

Une augmentation notable des surfaces cultivées et la formation des membres (14.44 % chacun) constituent ici des apports majeurs pour les membres. En effet, l'adhésion à une organisation facilite l'accès collectif à des terres cultivables, soit par des négociations groupées, soit par la mutualisation de ressources pour l'acquisition ou la location de parcelles. Dans certaines circonstances cette extension est renforcée par un accès collectif aux matériels agricoles (équipements, semences, engrais etc..) (13.33 %), ce qui réduit les coûts individuels d'investissement et permet une mise en valeur plus efficace de

superficies plus importantes. Parallèlement, 14,44% des membres ont bénéficié de formations, ce qui est un indicateur clé du renforcement des capacités humaines. Ces formations couvrent probablement un éventail de domaines allant des techniques agronomiques modernes (choix des semences, gestion des sols, techniques d'irrigation, protection des cultures) aux bonnes pratiques de gestion agricole (planification, tenue de registres, commercialisation). L'adoption de nouvelles connaissances conduit inévitablement à une amélioration des rendements et de la qualité des produits.

La diversification des activités par 13,33% des membres est une stratégie de résilience économique cruciale dans les systèmes agricoles. Cette diversification peut impliquer l'adoption de nouvelles cultures à plus forte valeur ajoutée, l'intégration de l'élevage, le développement d'activités de transformation post-récolte (séchage, ensachage, conditionnement) ou l'engagement dans des chaînes de valeur non agricoles complémentaires. Cette diversification est appuyée par la mise en valeur de parcelles communautaires au sein des organisations agricoles qui demeure un réel défi dans le contexte camerounais et les coopératives et GIC de la Kadey ne sont pas en reste. Mais de plus en plus au sein de ces organisations on assiste à la mise en place d'un système de travaux collectifs rotatifs dans les parcelles des membres d'une même organisation. Ceci permet de réduire les coûts de la main d'œuvre.

3.3.3 Apports pour le développement des communautés et des Marchés Locaux

Au-delà de l'échelle individuelle, les organisations agricoles de la Kadey exercent une influence macroéconomique significative sur la communauté et dans une certaine mesure les marchés locaux.

Tableau 4 : Apports pour le développement des communautés d'implantation

Apports à la communauté	Fréquences	Pourcentages (%)
Augmentation de l'offre de produits sur le marché	23	39,36
Sensibilisation des autres agriculteurs	11	19
Création d'emplois	4	7
Diversification des denrées alimentaires sur le marché	8	14
Mise à disposition de la main d'œuvre pour les travaux champêtres	5	8,62
Mise à disposition des équipements et matériel	7	12
Total	58	100

L'augmentation de l'offre en produits agricoles (39.36%) se positionne comme le principal apport d'une organisation à une communauté. Elle est un indicateur direct de l'amélioration de la sécurité alimentaire locale et de la dynamique du marché. Cette hausse est la conséquence logique de l'augmentation des surfaces cultivées, de l'amélioration des rendements grâce aux formations, et de la meilleure coordination de la production par les organisations. Un surplus de production peut également générer des revenus supplémentaires pour les agriculteurs, et potentiellement stimuler le développement d'industries agroalimentaires locales en aval. La sensibilisation des autres producteurs (19%) se manifeste par la capacité de ces organisations à capter les

financements extérieurs nécessaires au développement de leurs activités, mais aussi les réussites des agriculteurs membres des organisations qui inspirent et motivent les autres agriculteurs à se regrouper.

La diversification des denrées alimentaires sur le marché (14%) est un bénéfice direct pour les consommateurs et un signe d'une plus grande résilience alimentaire. Ce phénomène est lié à la diversification des activités des membres, mais aussi à la capacité des organisations de coordonner l'introduction de nouvelles variétés ou espèces agricoles. Une plus grande variété de produits disponibles sur le marché contribue à l'équilibre nutritionnel des populations et à la réduction de la dépendance vis-à-vis d'un nombre limité de cultures de base, ce qui est crucial en cas de chocs (climatiques, maladies). Grâce aux formations reçues des partenaires au développement et les partages d'expériences transmis au sein des organisations agricoles, les producteurs mettent à la disposition des consommateurs de nouveaux produits sur le marché ; c'est ainsi que désormais le manioc produit n'est pas transformé uniquement en couscous mais aussi en *tapioca*^{vii}, *water fufu*^{viii}, amidon, le cacao est transformé en beurre de cacao, poudre de cacao, savon, les huiles essentielles de carottes, concombre et sésame sont mis à la disposition de la communauté.

3.4 Problèmes des coopératives et des GIC de la Kadey

Une contribution plus efficace des organisations au processus de développement agricole dans la Kadey demeure difficile pour la simple raison que ces entités malgré leur volonté restent confrontées à d'énormes difficultés tant sur le plan externe qu'interne.

3.4.1 Problèmes externes inhérents aux coopératives et GIC de la Kadey

Il s'agit des problèmes de l'organisation dus à des facteurs externes. La figure ci-dessous récapitule les problèmes des organisations rencontrées dans la Kadey.

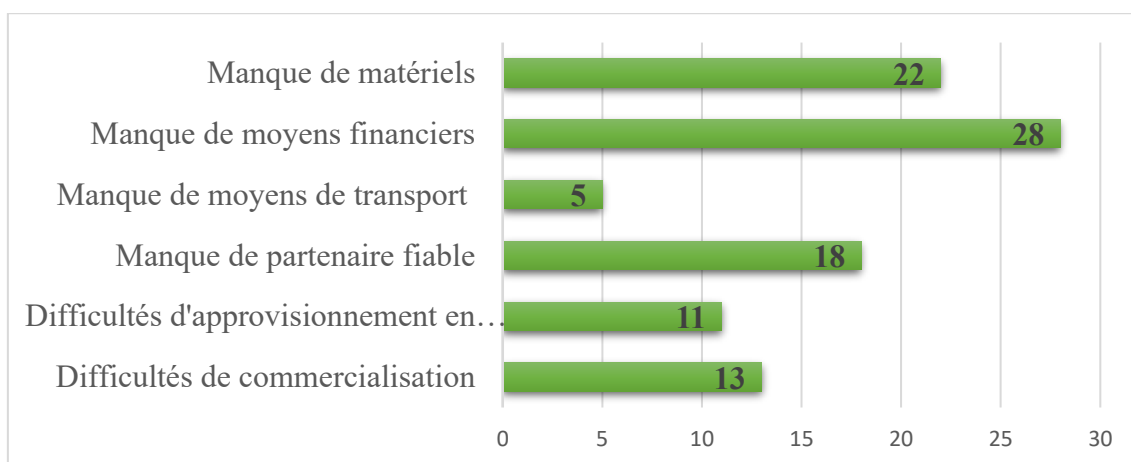


Figure 7 : Problèmes des Organisations agricoles de la Kadey

^{vii} Poudre de manioc

^{viii} Couscous de manioc obtenu après rouissage des tubercules

La figure indique que le manque de moyens financiers est le problème principal auxquels sont confrontées les organisations (28%). Il traduit un difficile accès aux financements et subventions extérieurs. Cette situation combinée au manque de matériels (22%), d'une part entrave la modernisation de l'appareil de production et le passage à une agriculture plus moderne. D'autre part, elle maintient les agriculteurs dans une certaine précarité, où ils n'ont pas les moyens d'acheter du matériel, d'investir dans de nouvelles technologies ou de diversifier leurs activités. Le manque de partenaires fiables (18%) est un indicateur de la fragmentation du tissu social et économique. Les coopératives ne sont pas suffisamment intégrées dans des réseaux plus larges. Cette isolation limite leur accès aux informations, aux innovations et aux opportunités de marchés. Elle affaiblit leur pouvoir de négociation face aux acheteurs ou aux fournisseurs. Ces difficultés financières et le manque de matériel, qui entravent la modernisation, sont des problèmes persistants, comme le confirment les recherches récentes de Fongang et al. (2024).

3.4.2 Problèmes internes inhérents aux membres des coopératives et GIC de la Kadey

Il s'agit ici de l'ensemble des freins à l'efficacité des organisations agricoles dont la responsabilité est attribuable aux membres.

Tableau 5 : Problèmes internes des coopératives et GIC

Problèmes internes	Pourcentage (%)
Centralisation du pouvoir	21
Vision non partagée par l'ensemble des membres	22
Retard dans le paiement des frais d'adhésion	9
Absentéisme des membres	20
Non-assistance aux personnes dans le besoin	13
Individualisme	15

Le principal problème ici est celui du déficit d'une vision partagée par l'ensemble des membres (22%). Ceci reflète un manque d'appropriation collective des missions et objectifs de l'organisation. L'absence d'un consensus sur des valeurs communes crée un déphasage entre les attentes des membres et les actions du groupe, ce qui mène à une cohésion interne fragile. La centralisation des pouvoirs dans les mains d'une poignée d'individus au détriment de la majorité (21%) conduit à une prise de décision non inclusive, où les intérêts d'une minorité peuvent l'emporter sur ceux de la majorité. Un taux d'absentéisme élevé (20%) lors des activités et réunions est un indicateur clé de la démotivation des membres et de leur faible implication dans la vie de l'organisation. La non-assistance et le non-paiement des frais d'adhésion nuisent à la solidité financière et à l'esprit d'entraide, des piliers essentiels pour le fonctionnement d'une organisation collective.

4. Conclusion

Le rôle des dynamiques organisationnelles dans le processus de développement agricole est d'un enjeu majeur pour le développement global des pays du Sud. Cette problématique a servi de fil conducteur pour la présente étude qui s'est appuyée sur les coopératives et les GIC de la Kadey au Cameroun pour analyser les facteurs d'émergence et la contribution des organisations au processus de développement agricole. L'étude fait état d'une situation à la fois prometteuse et délicate. En effet l'étude a montré que ces organisations agricoles, nées de la nécessité de s'accommoder à la période post crise des années 80 sont relativement récentes, car créées entre 2011-2015 pour la majorité. Ces dernières ont été impulsées par plusieurs facteurs d'émergence sous des prismes socio-économiques et institutionnels et placées au cœur du processus de développement agricole. Même si l'amélioration globale des conditions de vie de l'agriculteur semble être le facteur social prédominant, il n'en demeure pas moins que la recherche des moyens financiers sur le plan économique et la multiplication des stratégies d'accompagnement institutionnelles soient également des facteurs déterminants.

Dans la Kadey, cette étude a montré que les coopératives agricoles et les GIC ont véritablement catalysé des améliorations tangibles pour leurs membres, mais aussi pour leurs communautés d'implantation, notamment à travers l'augmentation des surfaces cultivées, en proposant des formations et en diversifiant les produits sur le marché local. Cependant, malgré ces succès, l'efficacité et la durabilité de l'empreinte de ces structures sont menacées par de multiples obstacles tant internes qu'externes. Le plus critique reste le manque de ressources financières et matérielles, qui limite leur capacité à investir, à moderniser leurs équipements et à étendre leurs services. À cette contrainte externe s'ajoutent des faiblesses de gouvernance internes, comme l'absence de vision partagée et la concentration excessive du pouvoir. Cette dernière entrave la participation, mine la confiance et peut générer des tensions internes qui affaiblissent l'organisation dans son ensemble.

Pour que ces organisations agricoles puissent pleinement réaliser leur potentiel, il est impératif de s'attaquer à ces défis de front. Cela nécessite un engagement multi-niveau. Au niveau institutionnel, il est crucial que l'État et les partenaires au développement renforcent leurs appuis, en facilitant l'accès à des financements adaptés et à des infrastructures de pointe. Au niveau interne, il est essentiel de promouvoir une gouvernance plus inclusive et transparente. Des formations en gestion, en leadership et en planification stratégique pourraient aider les dirigeants à mieux impliquer leurs membres, à bâtir une vision collective et à répartir les responsabilités de manière équitable. C'est en surmontant ces obstacles que les organisations agricoles de la Kadey pourront transformer les défis en opportunités et devenir de véritables moteurs du développement agricole et rural.

Contributions des auteurs

Tous les auteurs ont conçu l'étude, effectué l'analyse statistique, rédigé le protocole et la première version du manuscrit. Tous les auteurs ont géré les analyses de l'étude, les recherches bibliographiques et ont approuvé le manuscrit final.

Creative Commons License Statement

This research work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>. To view the complete legal code, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode.en>. Under the terms of this license, members of the community may copy, distribute, and transmit the article, provided that proper, prominent, and unambiguous attribution is given to the authors, and the material is not used for commercial purposes or modified in any way. Reuse is only allowed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.

Conflits d'intérêts

Les auteurs ont déclaré qu'il n'existait aucun conflit d'intérêt.

Informations sur les auteurs

Fongang Fouepe Guillaume Hensel, il est Professeur Titulaire au Département de Socio-Economie Rurale et Vulgarisation Agricole de la Faculté d'Agronomie et des Sciences Agricoles de l'Université de Dschang au Cameroun.

Lagmago Nkengni Lesline Davila, elle est Ingénieur Agro-Socio Economiste formée au Département de Socio-Economie Rurale et Vulgarisation Agricole de la Faculté d'Agronomie et des Sciences Agricoles de l'Université de Dschang au Cameroun.

Melachio Nguedia Martial, il est titulaire d'un Doctorat en Développement Rural Intégré et Vulgarisation Agricole et enseignant-chercheur au Département de Socio-Economie Rurale et Vulgarisation Agricole de la Faculté d'Agronomie et des Sciences Agricoles de l'Université de Dschang au Cameroun.

Références bibliographiques

- Achancho V, 2012. Le rôle des organisations paysannes dans la professionnalisation de l'agriculture en Afrique subsaharienne : le cas du Cameroun" [Thèse de doctorat, Université de Dschang]. HAL-Thèses. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00742127>.
- Bélières JF, Cattin MB, Barret L, Djouara H, Kébé D, 2008. Les organisations de producteurs en zone cotonnière au Mali : Conditions d'émergence et perspectives. Economie rurale 303-304-305/janvier-mai 2008, pp 25-38,

- Blein R, Coronel C, 2013. Les organisations de producteurs en Afrique de l'Ouest et du Centre : attentes fortes, dures réalités. Fondation pour l'agriculture et la ruralité dans le monde (FARM). 80p,
- Etobe JM, 2015. Professionnalisation des agricultures familiales : Outils pour le renforcement des capacités techniques et organisationnelles des organisations paysannes en Afrique subsaharienne. CTA.
<https://cgspace.cgiar.org/items/53539100-7c30-47db-839c-70e3cabbb0a2>,
- Fongang FGH, Kimoun TF, Melachio NM, 2024. Les coopératives de producteurs de cacao dans la région du Centre au Cameroun : services aux membres et dynamique organisationnelle. *European Journal of Social Sciences Studies*, vol 9, no 6, pp 11-29,
- Fongang G, 2012. Les organisations de producteurs en Afrique de l'Ouest et du Centre : attentes fortes, dures réalités : Le cas du Cameroun. Fondation pour l'Agriculture et la Ruralité dans le Monde (FARM). 80p,
- GRET, 2021. Le rôle des organisations paysannes dans l'amélioration de la nutrition. Note de synthèse ASANAO, no 4. GRET. <https://www.gret.org/wp-content/uploads/Note-de-synthese-OP-nutrition.pdf> 7p,
- Machete F, 2018. Le rôle des organisations paysannes et de producteurs agricoles dans la sécurité alimentaire et nutritionnelle en Afrique. *Politique Africaine*, vol 150, no 2, pp 5-25,
- Mbetid-Bessane E, Kadekoy-Tigague D, Folefack DP, Havard M, Enam J, & Djondan K, 2010. L'émergence des organisations de producteurs en Afrique centrale. Dans L. Seiny Boukar & P. Boumard (Éd.), *Savanes africaines en développement : innover pour durer*. Actes du colloque, Garoua, Cameroun, 20-23 avril 2009. PRASAC. 7p,
- Mees M, Morel D, Diop PA, 2019. Les organisations paysannes, un nouvel acteur des politiques agricoles en Afrique de l'Ouest. *RECMA | Revue internationale de l'économie sociale*, no 352, pp 109-117,
- Mercoiret MR, Pesche D, Bosc PM, 2006. Les organisations paysannes et rurales pour un développement durable en faveur des pauvres. Compte rendu de l'atelier de Paris, France, 30-31 octobre 2006. Banque Mondiale, 45p,
- Mokili B, Mondele G, Ntamushigo Y, Balumisa SB, 2021. Résilience des organisations paysannes agricoles en zone de conflits armés de l'Est de la République Démocratique du Congo. Cas de la plaine de la Ruzizi en Territoire d'Uvira. *Revue des Études Multidisciplinaires en Sciences Économiques et Sociale*, vol 6, no 1, pp 22-35,
- Ndayisaba E, 2021. Les défis des organisations paysannes au Burundi : Cas du secteur théicole. *Revue de la faculté d'Agronomie de l'Université du Burundi*, HAL Id: hal-03112931 pp 36-51,
- Ngouanet C, 2009. Emergence du mouvement paysan camerounais : dynamiques et ambiguïtés des organisations paysannes des hautes terres de l'Ouest. *Enjeux, Bulletin d'analyse Géopolitiques en Afrique Centrale* N°39 Avril - Juin 2009, pp 9-18,

- PCP-ACEFA, 2020. Rapport annuel 2020 CTD Kadey. Programme de Consolidation et de Pérennisation du Projet d'Appui à la Compétitivité Agricole du Cameroun.
- Rauch J, 2023. Les organisations paysannes comme agents de changement pour la transformation des systèmes agroalimentaires. Policy-brief, Réseau Sectoriel SNRD Afrique, *Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)*, Bonn, Septembre 2023, 6p,
- Rondot P, Collion MH, 2001. Organisations paysannes : leur contribution au renforcement des capacités rurales et à la réduction de la pauvreté. Washington : Banque mondiale, International Workshop on Strengthening Producer Organizations, Washington, États-Unis, 28 Juin 1999/30 Juin 1999, 87 p. <https://agritrop.cirad.fr/524516/>,
- Signie C, 2018. Organisations paysannes et développement socio-économique dans la zone forestière du Cameroun méridional, 1992 à 2015. Esboços: histórias em contextos globais, vol 25 no 39, pp 131-146,
- Wey J, Batoum R, Faikréo J, Takoua S, Mobelpa O, 2007. Caractérisation des organisations paysannes au nord-Cameroun : cas des terroirs de Lände Karewa Mafa-Kilda et Israël. CIRAD.