



**HAL**  
open science

**La soutenabilité de la coopération Nord-Sud entre organisations agricoles. Le cas du partenariat entre Agriculteurs français et développement internationale (AFDI) et la Confédération nationale des producteurs de cacao du Cameroun (CONAPROCAM)**

Valentin Hervouet

► **To cite this version:**

Valentin Hervouet. La soutenabilité de la coopération Nord-Sud entre organisations agricoles. Le cas du partenariat entre Agriculteurs français et développement internationale (AFDI) et la Confédération nationale des producteurs de cacao du Cameroun (CONAPROCAM). Science politique. 2013. dumas-00945159

**HAL Id: dumas-00945159**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00945159v1>**

Submitted on 17 Feb 2014

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UFR 11 – Science politique

Master 2 professionnel CIAHPD -  
Coopération internationale, action humanitaire et politiques de développement

Année universitaire 2012 – 2013

Mémoire de stage

---

## **La soutenabilité de la coopération Nord – Sud entre organisations agricoles**

*Le cas du partenariat entre Agriculteurs français et développement  
international (AFDI) et la Confédération nationale des producteurs de  
cacao du Cameroun (CONAPROCAM)*

Valentin HERVOUET

Directeur de mémoire : Jean-Jacques GABAS

## **Avertissement**

*L'Université Paris 1 n'entend donner aucune approbation aux opinions émises dans les mémoires. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.*

## **Remerciements**

Je remercie la CONAPROCAM, ses élus nationaux et les membres de la FEUTRAM, de la FUPROCAD, de la FUGICPAN, de la FEOPROPACE, de la FUGICS, de la FUPROCANGO et de la FUPAL pour la générosité de leur accueil tout au long de ces 5 mois passés au Cameroun. Un clin d'œil particulier à Alexis, Jeannette et Rosette pour l'ambiance de travail.

Merci à Gérardine Sonkoue Tchiadze, binôme de choc, pour l'équipe soudée que nous avons réussi à former ensemble, à Yaoundé comme au village.

Je remercie particulièrement Vinciane Marin et Karen Aublet pour la qualité et la bienveillance de leur accompagnement. Un grand merci également à Sophie Fonquernie, Michel Alemps, Bernard Perrin et Philippe Noir pour leurs précieuses contributions à ma réflexion.

Mes remerciements vont aussi aux fidèles amis que j'ai gagnés au Cameroun et qui m'ont continuellement soutenu, en les personnes de Sébastien Mbala et Samuel Tang.

Merci enfin à Jean-Jacques Gabas pour son éclairage et l'orientation qu'il a donnée à mon travail.

## Synthèse

La Confédération nationale des producteurs de cacao du Cameroun (CONAPROCAM) et l'agence Agriculteurs français et développement international (AFDI) ont développé un partenariat Nord-Sud qui se présente comme un modèle de coopération vertueuse. Il entend en effet dépasser un paradigme classique de l'aide au développement en valorisant la réciprocité des échanges tout en affirmant un objectif d'autonomisation durable de l'organisation de producteurs (OP) au Sud. A partir de l'expérience d'une mission d'appui à la planification stratégique des activités de service de la CONAPROCAM à ses membres, l'étude se propose d'analyser ce partenariat sous l'angle du rapport entre dépendance et autonomie pour tenter d'appréhender son degré de *soutenabilité*. Au moyen du concept clé de *reproductibilité*, cette coopération est analysée à la fois comme l'illustration d'une problématique de dépendance et comme un partenariat à l'équilibre instable. On montre alors en quoi la relation entre AFDI et la CONAPROCAM se fonde sur une logique de renforcement des capacités de l'OP, agissant comme un levier d'autonomie puissant mais fragile qui entretient ce partenariat dans sa quête de soutenabilité.

**Mots clés :** autonomie / dépendance / réciprocité / coopération Nord-Sud / aide au développement / partenariat / organisation de producteurs / agri-agence / soutenabilité / reproductibilité

## Abstract

The Cameroon national confederation of cocoa producers (CONAPROCAM) and the agri-agency *Agriculteurs français et développement international* (AFDI) have developed a North-South partnership that appears as a virtuous cooperation model. Indeed it intends to go over a traditional development aid paradigm by enhancing mutual exchanges while proclaiming the objective of making the southern producer organization more self-dependent in the long term. Based on the experience taken from a mission of strategic planning support related to the service activities that CONAPROCAM provides to its members, the study offers to analyze this partnership from the angle of the dependence/self-dependence dialectics in order to try to understand its potential of *sustainability*. Using the key concept of *reproductibility*, this cooperation relationship is analyzed as both the exemplification of a dependence issue and a partnership which balance is unstable. Then it shows the extent to which the relationship between AFDI and CONAPROCAM is grounded on a producer organization's capacity building logic, working as a powerful though fragile lever for self-dependence, which maintains this partnership in its quest for sustainability.

**Key words:** self-dependence / dependence / reciprocity / North-South cooperation / development aid / partnership / producer organization / agri-agency / sustainability / reproductibility

## Sigles et abréviations utilisés

AFD : Agence française de développement

AFDI : Agriculteurs français et développement international

AFDI BFC : section Bourgogne Franche – Comté d'AFDI

APCA : Assemblée permanente des chambres d'agriculture

ASPPA : Appui aux stratégies paysannes et à la professionnalisation de l'agriculture

BE : bureau exécutif

CAD : Comité d'aide au développement de l'OCDE

CICC : Comité interprofessionnel du cacao et du café

CNMCCA : Confédération nationale de la mutualité, de la coopération et du crédit agricoles

CNOPROCAM : Conseil national des organisations des petits producteurs du Cameroun

CONAPROCAM : Confédération nationale des producteurs de cacao du Cameroun

CSA : Collectif Stratégies Alimentaires

FARM : Fondation pour l'agriculture et la ruralité dans le monde

FEUGIKOB : Fédération des unions de GIC de producteurs agricoles de Kobdombo

FFP/Africa : Programme Paysans contre la pauvreté / Afrique (*Farmers fighting poverty / Africa*)

FIDA : Fonds international pour le développement agricole

FNSEA : Fédération nationale des syndicats d'exploitants agricoles

FOPAM : Fédération des organisations de producteurs agricoles de la Mefou

GIC : Groupe d'initiative commune

ICCO : Organisation internationale du cacao

IRAD : Institut de recherche agricole pour le développement

JA : Jeunes agriculteurs

MINADER : Ministère de l'agriculture et du développement rural

OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques

OHADA : Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires

OP : organisation de producteurs

OPA : organisation professionnelle agricole

OPR : organisation de producteurs ruraux

PLANOPAC : Plateforme nationale des organisations professionnelles agro-sylvo-pastorales du Cameroun

PROPAC : Plateforme régionale des organisations paysannes d'Afrique centrale

## Table des matières

Synthèse .....	3
Sigles et abréviations utilisés .....	4
Table des matières .....	5
<b>Introduction .....</b>	<b>7</b>
Ajustement structurel, libéralisation des matières premières et dynamiques paysannes au Cameroun	7
La CONAPROCAM, organisation de producteurs née d'une logique de professionnalisation de l'agriculture .....	9
L'agri-agence AFDI .....	13
Hypothèses de travail et problématisation.....	14
Méthodologie .....	15
<b>I. Le partenariat AFDI – CONAPROCAM sous l'angle de la dialectique entre autonomie et dépendance .....</b>	<b>18</b>
1. Une illustration du paradoxe entre dépendance et autonomie .....	18
A. Le rapport entre dépendance et autonomie dans la coopération Nord-Sud.....	18
a. La coopération Nord-Sud comme relation d'aide.....	18
b. L'analyse de l'aide à travers le rapport entre dépendance et autonomie .....	20
B. La conception de l'autonomie de la CONAPROCAM et son enjeu de soutenabilité .....	22
a. L'autonomie vue par les acteurs de la coopération AFDI – CONAPROCAM .....	22
b. De la dépendance à la reproductibilité : l'enjeu de la soutenabilité de la CONAPROCAM .....	26
2. Un partenariat Nord-Sud à l'équilibre instable.....	28
A. Le paradigme du partenariat Nord-Sud : entre équilibre et rapports de pouvoir.....	28
a. La valorisation du modèle partenarial .....	28
b. Les rapports de pouvoir entre partenaires du Nord et du Sud.....	31
B. L'instrumentalisation de l'inégalité entre partenaires .....	34
a. Un partenariat questionné par l'inégalité entre acteurs.....	34
b. L'expression de formes d'accoutumance et de résistance à la dépendance .....	35

II. Une coopération fondée sur un renforcement des capacités en quête d'équilibre .....	41
1. Le renforcement des capacités de l'organisation de producteurs : un levier d'autonomie puissant mais fragile .....	41
A. Pertinence et lacunes du renforcement de la CONAPROCAM par l'appui stratégique .....	41
a. La légitimité du renforcement des organisations de producteurs.....	41
b. L'appui à la réflexion stratégique : les limites d'une démarche structurante.....	47
B. Les risques de l'appui au fonctionnement d'une organisation de producteurs.....	52
a. Une illustration des enjeux et menaces liés au recrutement de salariés .....	52
b. Le débat sur l'allocation du financement extérieur à l'appui institutionnel.....	56
2. La coopération AFDI-CONAPROCAM en recherche de soutenabilité.....	62
A. Une coopération source d'échanges inégaux .....	63
a. Des transformations multi-niveaux au Sud.....	63
b. Au Nord, des apports modestes et difficiles à évaluer .....	66
B. Des perspectives de partenariat(s) diversifié(s) pour une autonomie par l'équilibre .....	70
a. L'horizon du partenariat selon ses acteurs : entre rupture et continuité.....	70
b. Des recommandations et trajectoires de soutenabilité possibles.....	73
 Bibliographie .....	 77
 Annexes .....	 83
Table des annexes.....	83
Annexe 1 – Organigramme de la CONAPROCAM.....	84
Annexe 2 – Réflexions de membres d'AFDI sur le sujet de l'étude .....	85
Annexe 3 – Entretiens avec des acteurs du partenariat à AFDI BFC .....	86
Annexe 4 – Entretiens avec des acteurs du partenariat à la CONAPROCAM.....	88
Annexe 5 – Fédérations rencontrées à l'occasion du diagnostic réalisé au cours du stage « État des lieux et perspectives de services de la CONAPROCAM » .....	89
Annexe 6 – Version de synthèse de la trame de plan stratégique produite à l'issue du stage .....	90

## Introduction

Le développement rural durable compte parmi ses acteurs, au Nord comme au Sud, des organisations agricoles. On peut définir le développement à la manière de Joseph Stiglitz, comme « une transformation de la société, le passage de relations traditionnelles [...] vers des approches plus “modernes” ; l’optique moderne reconnaît le changement, admet que nous pouvons agir individuellement et collectivement afin, par exemple, de réduire la mortalité infantile, d’augmenter l’espérance de vie et d’accroître la productivité [...] » (Stiglitz, 2000). Ces enjeux peuvent faire l’objet d’une coopération internationale. Un argument en faveur de la légitimation de celle-ci réside dans le fait que « toute situation de développement implique d’un côté une auto-prise en charge par les populations locales et fait appel nécessairement à une dynamique endogène, comme elle implique tout aussi nécessairement une intervention extérieure, et suppose un transfert de savoirs et de ressources. C’est l’équilibre entre ces deux impératifs qui varie » (Olivier de Sardan, 1995 : 108). C’est en partie de cette logique que participe la coopération entre l’association Agriculteurs français et développement international (AFDI) et la Confédération nationale des producteurs de cacao du Cameroun (CONAPROCAM), qui fait l’objet de la présente étude. En ce sens, elle peut être analysée sous l’angle de cet équilibre entre dynamique interne et intervention extérieure, dont l’enjeu principal, selon les acteurs de ce partenariat, s’exprime dans le slogan adopté par la CONAPROCAM : *la solidarité pour une autonomie durable*.

### **Ajustement structurel, libéralisation des matières premières et dynamiques paysannes au Cameroun**

Le Cameroun est un État d’Afrique centrale qui a obtenu son indépendance vis-à-vis de la France en 1960 et dont les deux parties, francophone et anglophone, ont été unifiées en 1972. Fermement dirigé par le président de la République Paul Biya depuis 1982, il compte aujourd’hui environ 20,5 millions d’habitants et se classe au 150<sup>ème</sup> rang (sur 187) de l’indicateur de développement humain (PNUD, 2012). Sur une superficie totale de 475 440 km<sup>2</sup>, 20% est consacrée à l’agriculture (FAOSTAT, 2011) qui représente 20,7% du produit intérieur brut du pays. La production agricole camerounaise s’appuie à la fois sur des cultures vivrières (banane plantain, maïs, manioc, etc.) et des cultures de rente (cacao, café, banane, palmier à huile, canne à sucre, hévéa). Ces dernières comptent environ pour 40% des exportations totales en valeur, hors pétrole.

Pendant près de 20 ans à partir de l’Indépendance, l’État camerounais a contrôlé le secteur agricole en permettant notamment aux producteurs d’accéder aux intrants à un prix limité, le surcoût étant principalement supporté par la coopération américaine et la Caisse de stabilisation des prix (créée en 1955). Plus généralement, il assurait les fonctions de fixation des prix, de crédit, d’approvisionnement, de



conseil technique, de regroupement et de stockage, de commercialisation et de transformation (Moupou et Mbanga, 2008 : 164). Pour ce faire, l'État a promu la création de coopératives tout en s'octroyant des pouvoirs importants de contrôle sur ces organisations, notamment à partir du décret de 1973 lui conférant le pouvoir de nommer les directeurs de coopératives et de révoquer les membres de leurs conseils d'administration. En parallèle, ont été encouragées des cultures d'exportation adaptées aux différentes zones agro-écologiques du pays, dans une logique de recherche par le jeune État de ressources financières en devises (Fongang, 2012).

La crise des années 1980, liée notamment à une baisse du prix des matières premières et à la « politique du ventre » de l'État (gestion privilégiant l'intérêt privé à l'intérêt public, théorisée par Jean-François Bayart) a précipité l'endettement du Cameroun qui s'est vu placé sous ajustement structurel par les institutions de Bretton Woods à partir de 1988. Dans le secteur agricole, le repli de l'État s'est traduit par une politique de répercussion de la chute des cours mondiaux et du risque financier sur les planteurs, via la suppression d'« amortisseurs » (Janin, 1999). Le système d'encadrement agricole et d'appui à la production a ainsi été démantelé, comme en témoigne la dissolution des sociétés parapubliques chargées de stimuler la production de cacao et de café. La cessation brutale de toute subvention à l'agriculture a eu pour conséquence notable la dégradation du traitement phytosanitaire des plantations, entraînant une forte baisse de la production agricole et de la qualité des produits, au détriment des revenus des paysans.

Ce phénomène s'est accompagné d'une libéralisation des matières premières à partir des années 1990. Corollaire des plans d'ajustement structurel, elle a été instaurée dans un contexte marqué également par la dévaluation du franc CFA en 1994, modifiant durablement les termes de l'échange, ainsi que par une nouvelle chute des cours mondiaux du cacao et du café en 1998. En ont résulté des bouleversements durables pour l'ensemble de la population, qui se sont notamment traduits par « un accroissement patent des inégalités et l'émergence de nouvelles formes de vulnérabilité (précarité conjuguée avec une plus grande sensibilité et exposition au risque) », ainsi que par une hausse des « tensions sociales catégorielles (privé/public, rural/urbain, jeunes/vieux) » (Janin, 1999 : 18).

Les décennies 1990 et 2000 se sont également caractérisées, au niveau mondial, par d'autres évolutions qu'ont eues à intégrer les agricultures des pays en développement. Au niveau de l'aval des filières, de la transformation jusqu'à la distribution, se sont renforcées les entreprises de dimension nationale et transnationale, souvent en situation d'oligopole ou de monopole. Dans le cas du cacao, le marché est aujourd'hui dominé par une poignée d'opérateurs : trois broyeurs (Cargill, Barry Callebaut et ADM) qui contrôlent 40% de la transformation du cacao mondial, et six entreprises de chocolat et de confiserie (Mars, Nestlé, Hershey, Kraft Foods, Cadbury Schweppes et Ferrero). Par ailleurs, les demandes des consommateurs sont devenues plus exigeantes en termes sanitaires et environnementaux. Enfin, la libéralisation du commerce international et la réduction des coûts de transport ont accentué la

mise en compétition des zones de production à l'échelle mondiale. Aujourd'hui, le cacao du Cameroun, (5<sup>ème</sup> producteur mondial en 2011) n'est pas seulement en concurrence avec celui de la Côte d'Ivoire, du Ghana et du Nigéria (respectivement 1<sup>er</sup>, 3<sup>ème</sup> et 4<sup>ème</sup>) mais aussi avec celui de l'Indonésie, du Brésil et de l'Equateur (respectivement 2<sup>ème</sup>, 6<sup>ème</sup> et 7<sup>ème</sup>).

Dans son rapport de 2008 sur l'agriculture au service du développement, la Banque mondiale identifie les principales difficultés d'accès au marché par les petits producteurs : des coûts élevés combinés à un manque de capitaux, d'actifs, de compétences et d'information ; un pouvoir de négociation faible sur des marchés locaux et internationaux contrôlés par les acheteurs ; un accès réduit à des services abordables et fiables pour augmenter la productivité et la qualité ; une influence limitée sur les politiques locales, nationales et internationales ainsi que sur la gouvernance des marchés (Banque mondiale, 2007). Les planteurs font ainsi face à d'importants coûts de transaction (au sens de Williamson et de Stiglitz) du fait de leurs problèmes d'accès au marché mais aussi de difficultés de sécurisation du débouché, de rigidité de l'offre, d'équité dans la formation des prix, de gestion de l'instabilité de ces prix ou encore de risques de tromperie sur la qualité des intrants (Gabas, notes de cours, 2012). Dans ce contexte, l'action collective apparaît comme un outil pertinent pour actionner des leviers tels que la réalisation d'économies d'échelle (achat et vente groupés), l'augmentation du pouvoir de négociation avec les autres acteurs de la filière, la sécurisation de l'accès aux marchés, et la réduction ou mutualisation des coûts (Dugué *et al.*, 2012 : 90).

Les agriculteurs africains en général et camerounais en particulier ont tenté de répondre à ces problématiques en développant leur structuration en organisations de producteurs, pour lesquelles la décennie 1990 a, de ce point de vue, constitué un tournant majeur. On a alors observé d'une part une multiplication d'organisations locales ou micro-locales, et d'autre part une intensification des dynamiques fédératives à l'échelon national, contribuant à légitimer les organisations de producteurs dans les arènes de concertation, au même titre que d'autres acteurs politiques et économiques (Inter-Réseaux, 2006 : 48). A travers leurs organisations, ces paysans ont dès lors pu participer à des débats dont ils étaient auparavant exclus. La CONAPROCAM en fournit l'exemple récent en ayant été invitée de manière inédite à trois événements en 2012 : la conférence de l'Alliance Coopérative Internationale (Rwanda), la conférence mondiale du cacao (Côte d'Ivoire) et le festival international du cacao (Cameroun) sur invitation de l'interprofession et du ministère du commerce camerounais.

### **La CONAPROCAM, organisation de producteurs née d'une logique de professionnalisation de l'agriculture**

De 1992 à 2005, des projets dits « d'appui à la professionnalisation de l'agriculture » soutenus par le ministère français des Affaires étrangères et l'Agence française de développement (AFD), ont

contribué à la structuration de groupements de producteurs par filière, notamment au Cameroun. La CONAPROCAM trouve son origine dans le projet d'« appui aux stratégies paysannes et à la professionnalisation de l'agriculture » (ASPPA), mis en place par l'État en lien avec l'AFD entre 1995 et 2002. Il consistait à encourager la structuration des agriculteurs en organisations de base : groupements d'initiative commune (GIC), unions et familles (par filières). Pour la filière cacao, l'approche « ascendante » retenue par le projet s'est révélée efficace, en ce sens qu'en privilégiant longuement un travail au niveau des GIC et unions de GIC, elle a permis à ces organisations de se structurer à des niveaux supérieurs à l'échelle micro-régionale, sous la forme de fédérations d'unions, et nationale, avec la naissance de la CONAPROCAM (Mercoiret et Pesche, 2003 : 14). Cette dynamique fédérative, résultant de la structuration d'organisations de base sous les auspices d'un organisme d'appui, s'est également reposée sur des organisations préexistantes issues de logiques endogènes. Le concept de professionnalisation de l'agriculture, qui a guidé cette démarche, consistait notamment à valoriser le métier d'agriculteur. Dans la mesure où un producteur combine des savoir-faire, prend des risques et assure la gestion technico-économique de son exploitation, il est un agriculteur de métier, et non plus simplement paysan de son état (Feraille et Rossin, 1992). En ce sens, une organisation d'agriculteurs permet de réunir des personnes d'une même profession, parlant un même langage puisqu'elles exercent le même métier. « La professionnalisation de l'agriculture, c'est permettre l'émergence de groupes, avec leurs leaders. Elle suppose la responsabilisation progressive des producteurs et leur participation à toutes les instances où se décide la politique agricole » (Diagne et Pesche, 1995 : 36).

Les organisations de producteurs (OP) telles que la CONAPROCAM sont globalement des formes d'organisation relativement récentes dans les pays en développement, les plus anciennes datant d'il y a seulement quelques décennies. On peut les définir comme « des organisations d'agriculteurs familiaux, d'éleveurs, de pêcheurs artisanaux, de paysans sans terre ou d'indigènes qui sont structurées, au-delà des communautés de base, à des échelles locale, nationale ou régionale » (Dugué *et al.*, 2012 : 8). Les auteurs de l'ouvrage en question, *Appuyer les organisations de producteurs*, rappellent que l'on peut mettre derrière l'abréviation « OP » différentes significations, non neutres au sens où elles véhiculent des conceptions particulières du rôle de ces organisations et du modèle d'agriculture envisagé. Par exemple l'expression « organisation paysanne » connote généralement la défense des intérêts des petits producteurs familiaux. Lorsqu'on utilise la variante « OPR » pour « organisation de producteurs ruraux », on tend plutôt à suggérer leur insertion dans le monde rural, « souvent source d'activités et de revenus plus diversifiés que la seule production agricole ». La déclinaison « organisation professionnelle agricole » est quant à elle directement inspirée de l'histoire de l'agriculture française et fait davantage référence à la profession d'agriculteur, tout en mettant en jeu « la fonction de représentation des organisations notamment dans un contexte de cogestion ou de partenariat avec l'État » (Dugué *et al.*, 2012 : 9). De même que ces auteurs, on retiendra ici l'expression « organisation de producteurs », la plus neutre, et qui avec « organisation paysanne » est la traduction la plus fidèle de l'anglais « *farmers' organisations* » et

de l'espagnol « *organizaciones campesinas* ». Au-delà du point de vue fonctionnel, une organisation de producteurs peut aussi être vue comme un élément constitutif de la société civile, dans la mesure où elle prend souvent la forme d'une association, c'est-à-dire d'un regroupement volontaire et libre d'individus afin de mener une action collective. En ce sens, une OP peut être analysée à partir de son rapport à un certain nombre de valeurs positives, comme l'autonomie, la responsabilité, l'esprit d'initiative et la solidarité (Rangeon, 1986).

La Confédération nationale des producteurs de cacao du Cameroun, dont le slogan est justement « la solidarité pour une autonomie durable », est née en 2002 en tant qu'organisation faîtière suite au projet ASPPA. Elle compte aujourd'hui 26 fédérations de producteurs (voir l'organigramme en annexe 1) réparties dans les régions du Centre et du Littoral et regroupées en 6 zones (Mbam et Inoubou, Mbam et Kim, Lekie Mefou, Sud, Est et Littoral). Ces fédérations sont constituées d'unions, elles-mêmes formées de groupes d'initiative commune (GIC). L'étude réalisée au cours du stage sur lequel s'appuie ce mémoire (voir partie « méthodologie » de l'introduction, p. 15) a permis d'estimer le nombre total d'unions à environ 150 et le nombre de GIC à près de 800, pour un total de 14 000 producteurs dont 25% de femmes, chacun(e) cultivant en moyenne 2,3 ha de cacaoyers. On peut décrire cette organisation à l'aune des critères utilisés par les auteurs d'*Appuyer les organisations de producteurs* : base d'adhésion, statut et aire d'intervention, rôle premier, définitions des compétences et objectifs, ressources et représentants. La CONAPROCAM est ainsi fondée sur la libre adhésion, et se réclame de principes démocratiques (représentants élus aux différents niveaux, des GIC jusqu'à la confédération). Selon les auteurs de l'ouvrage, une OP a pour rôle premier d'« améliorer les relations de [ses] membres avec leur environnement économique, institutionnel ou politique et de le rendre plus favorable à leurs initiatives » (Dugué *et al.*, 2012 : 9-10). La CONAPROCAM a bien une vocation de ce type dans la mesure où son objet, d'après ses statuts, est « la représentation et la défense des intérêts des producteurs de cacao (et café) de ses fédérations membres ». Plus précisément, selon ces mêmes statuts, elle s'est donné pour missions :

- Veiller au développement des techniques de production et à la productivité du travail des membres ;
- Contribuer à l'intégration des membres à l'économie de marché ;
- Représenter et défendre les intérêts des producteurs de cacao et café de ses fédérations membres ;
- Mettre en place des écoles paysannes dans ses fédérations.

La fonction syndicale de l'OP apparaît dès lors comme une activité parmi d'autres qui concernent des services aux producteurs. L'étude réalisée au cours du stage a d'ailleurs relevé que le projet professionnel de la CONAPROCAM se structure aujourd'hui autour de cinq grands types de services :

l'approvisionnement groupé en intrants, la commercialisation groupée de cacao, le renforcement des capacités des organisations et de leurs responsables, l'amélioration de la cacaoculture et la valorisation du cacao (notamment par la formation), et la diversification agricole. Une OP telle que la CONAPROCAM entend donc, avec ce type d'ambitions volontaristes, jouer plus qu'un simple rôle de substitution à l'État.

En termes de statut, la CONAPROCAM relève du droit privé. Elle a choisi, lors de sa constitution, de relever de la loi de 1992 n°92/006 relative aux sociétés coopératives et aux GIC, qui lui confère *a priori* un statut de type « union » selon cette loi, alors qu'elle aurait tout aussi bien pu adopter le statut d'association relatif à la loi n°90/053 de 1990. Ainsi, elle s'est implicitement définie comme une organisation visant à mener à bien des activités économiques communes entre membres, davantage qu'une association purement syndicale comme le laisse pourtant entendre sa vocation première ; cette ambiguïté relative est intéressante du point de vue d'une réflexion sur l'identité de la CONAPROCAM. Les compétences et objectifs à atteindre sont définis par les membres de l'organisation, essentiellement leurs représentants qui sont élus par les membres aux différents niveaux. Par ailleurs, on peut noter que la CONAPROCAM, comme la grande majorité des OP, contribue à produire des biens publics à travers ses appuis à ses adhérents (information, conseil agricole, formations diverses). Elle tente également de pallier des défaillances des pouvoirs publics dans la fourniture de services d'intérêt général tels que l'éducation, via les formations « professionnalisantes » qu'elle organise, ou la santé, avec actuellement la mise en place expérimentale d'un système de mutuelle. Enfin, par sa fonction syndicale, elle cherche à intervenir dans le champ politique à l'échelon national pour peser sur des décisions de politique publique, ainsi qu'au sein de sa filière auprès d'acteurs privés. Ainsi, elle est en relation avec le ministère de l'agriculture et du développement rural (MINADER), qui la reconnaît en tant qu'interlocutrice crédible, notamment dans le cadre d'un partenariat financier pour la mise en place de champs semenciers, avec l'appui d'un cadre détaché par le MINADER. De plus, elle tente de faire entendre sa voix au sein du Comité interprofessionnel du cacao et du café (CICC).

Toutefois, la permanence de défaillances de l'État (en matière de soutien à l'agriculture et de services publics) dans un contexte économique libéralisé pose la question de la pertinence d'un appui extérieur, dont le rôle pourrait être de pallier les absences de l'État. Dans l'introduction de l'ouvrage *ONG et développement*, Yves-A. Fauré s'interroge : « n'y a-t-il pas [...] répartition des rôles entre ONG et États [...] en retrait pour la fourniture des services aux populations ? » (Fauré, 1998 : 14). En d'autres termes, les fonctions de service public que les OP ne parviennent pas à autofinancer peuvent-elles l'être par l'aide ? Un ancien ministre de l'agriculture camerounais, Clobert Tchatat, reconnaît par exemple que « les OP sont dépendantes du financement extérieur pour lequel elles ne présentent généralement pas de garanties satisfaisantes en termes de volume d'activité, de gestion de la qualité, d'audits externes, etc. » (Inter-Réseaux, 2006 : 47). C'est un enjeu de l'action d'AFDI dans le cadre de son partenariat avec la CONAPROCAM.

## L'agri-agence AFDI

Parmi les partenaires qui estiment important d'appuyer les organisations de producteurs, figurent principalement les États, leurs agences de coopération, les organisations internationales impliquées dans l'aide au développement, et une catégorie atypique d'organisations non gouvernementales : les agri-agences. Il s'agit d'associations de solidarité internationale émanant des organisations professionnelles agricoles (OPA) de pays du Nord. Depuis les années 1990, elles mettent en place plusieurs formes de partenariat avec des OP du Sud, en combinant des aides « classiques » à des modes de coopération plutôt axés sur l'action syndicale. Elles se regroupent depuis 2003 au sein du réseau AgriCord qui compte actuellement 10 agences, venant de France, Belgique, Suède, Finlande, Pays-Bas, Canada, et depuis peu Sénégal et Asie. Parmi elles, l'association Agriculteurs français et développement international (AFDI) a été créée en 1975 par les principales OPA françaises (APCA, FNSEA, JA, CNMCCA), dans une période d'ouverture internationale et d'accélération de la modernisation de l'agriculture en France. Elle s'appuie sur environ 6 000 militants issus du milieu professionnel agricole et rural, représentatifs de 450 organisations professionnelles. Dotée d'un budget annuel de l'ordre de 6 millions d'€, elle est composée d'une instance nationale, de 14 sections régionales et de 9 sections départementales. En l'occurrence, c'est la section AFDI Bourgogne Franche-Comté (AFDI BFC) qui est en partenariat avec la CONAPROCAM depuis 2003. AFDI a ainsi pris la suite du projet ASPPA peu après la naissance de la confédération, sous l'impulsion de membres d'AFDI à l'interface avec la coopération française. Actuellement et pour la période 2013-2015, la coopération entre AFDI et la CONAPROCAM est essentiellement financée par le programme *Farmers fighting poverty/Africa* (FFP/Africa), orienté vers les organisations de producteurs dans une perspective régionale, et dont les principaux bailleurs de fonds sont l'Union européenne, les agri-agences d'AgriCord et leurs gouvernements respectifs.

La fonction première d'AFDI, selon sa charte éthique, est « la construction de partenariats entre les mondes agricoles français et ceux des pays en développement ». L'association entend ainsi s'appuyer sur l'expérience des OPA qui y sont parties prenantes (organismes syndicaux, économiques et sociaux) en s'investissant dans des échanges dans le but de « [favoriser] l'autonomie des paysans, métier le plus touché par la pauvreté à l'échelle mondiale ». AFDI s'inscrit donc dans la coopération pour le développement à travers l'échange entre professionnels de l'agriculture, avec pour horizon le développement de l'autonomie des paysans. La charte de l'association précise, dans la définition de ses missions, qu'AFDI entend coopérer exclusivement avec « des organisations créées et gérées par les paysans », sur 2 volets : d'une part, le « renforcement institutionnel et organisationnel » ; d'autre part, le « développement de l'ensemble des services agricoles ». AFDI milite par ailleurs pour la reconnaissance du métier d'agriculteur dans le monde, dans la continuité de la logique de professionnalisation de l'agriculture promue par la coopération française depuis les années 1990. Outre la valeur de citoyenneté, les deux autres valeurs essentielles formulées dans cette charte sont au cœur de la présente étude : la

solidarité et la réciprocité. A travers son travail de recherche sur la naissance et le développement d'une section d'AFDI, Virginie Humeau observe que si les premières initiatives de l'association relevaient plutôt de l'opération caritative, « une réflexion plus approfondie s'est très vite engagée sur l'aide au développement dans les pays du Tiers-Monde et le rôle de l'agriculture au niveau international » (Humeau, 2005 : 192). AFDI aurait donc souhaité dépasser l'aide au développement « classique » pour affirmer la réciprocité des échanges aujourd'hui prônée.

### **Hypothèses de travail et problématisation**

La CONAPROCAM est une organisation de producteurs dont le slogan, *la solidarité pour une autonomie durable*, se réfère à une solidarité interne, entre les cacaoculteurs de la confédération. Cette valeur fait parallèlement écho à une autre forme de solidarité, celle qu'AFDI, partenaire de la CONAPROCAM depuis 10 ans, prône dans le cadre de sa coopération pour le développement. En cohérence avec les missions que s'est fixées l'association, l'action d'AFDI BFC consiste à appuyer le renforcement institutionnel et organisationnel de la CONAPROCAM, ainsi que le développement de ses services aux membres. Du point de vue des deux parties prenantes de ce partenariat, celui-ci a donc pour horizon l'autonomie durable des agriculteurs de la CONAPROCAM et *a fortiori* de la CONAPROCAM elle-même. On semble donc être en présence d'un modèle de coopération relativement original, de par ses acteurs (une agri-agence et une organisation nationale de producteurs) mais aussi et surtout en ce sens qu'il entend dépasser un certain paradigme de l'aide au moyen d'un échange entre professionnels, d'une valorisation de la réciprocité et d'une affirmation d'un objectif d'autonomisation durable. On peut par conséquent faire l'hypothèse que ce partenariat est un modèle de coopération vertueuse.

Cependant, et dans la mesure où il met en jeu un appui à la fois financier et humain, on peut également supposer que la CONAPROCAM, en tant que bénéficiaire d'une aide, pourrait être tentée de conserver le plus longtemps possible le capital financier et immatériel résidant dans le soutien que lui apporte AFDI. Une telle logique pourrait rendre l'OP davantage et durablement dépendante vis-à-vis d'AFDI, alors même qu'elle a paradoxalement intérêt à évoluer de manière autonome à terme, indépendamment de l'aide au développement. De même et dans une certaine mesure, AFDI a besoin de partenariats, ne serait-ce que pour solliciter des fonds de la part de ses bailleurs, et plus généralement pour exercer sa vocation. De ce point de vue, l'association pourrait donc avoir intérêt, consciemment ou non, à entretenir ce partenariat dans la durée, au détriment éventuel de l'autonomie de son partenaire. Et quand bien même ce ne serait pas le cas, la pratique par AFDI de l'appui à l'organisation de producteurs qu'est la CONAPROCAM pourrait ou non œuvrer à l'autonomie et à la pérennité de cette organisation. A cet égard, on se propose d'utiliser le terme de *soutenabilité*, qui peut contenir à la fois la notion de durabilité, au sens purement temporel, et celle d'autonomie, comme capacité à générer ses propres logiques de fonctionnement et d'action.

Dès lors cette coopération, à travers ses objectifs affichés et réels et de par sa pratique, tend-elle à durer en entretenant une forme de dépendance générée par le partenariat ? La question centrale guidant la présente étude peut alors être formulée autrement : *en quoi la coopération entre AFDI et la CONAPROCAM contribue-t-elle ou non, et peut-elle potentiellement contribuer, à la soutenabilité de la CONAPROCAM et de la coopération entre les deux partenaires ?* Cette coopération peut, dans un premier temps, être étudiée à la lumière de la dialectique entre dépendance et autonomie (I), à la fois comme illustration de cette dualité (1), et comme partenariat Nord-Sud à l'équilibre instable (2). On verra alors dans quelle mesure la coopération entre AFDI et la CONAPROCAM se fonde sur une logique de renforcement des capacités de l'organisation de producteurs (II) qui, en agissant comme un levier d'autonomie puissant mais fragile (1), peut entretenir ce partenariat dans sa quête de soutenabilité (2).

## Méthodologie

Ce mémoire s'appuie en premier lieu sur l'expérience professionnelle qu'a constituée le stage effectué entre mai et octobre 2013 dans le cadre du partenariat actuel entre AFDI et la CONAPROCAM, pour le compte du second semestre de ce master 2 professionnel en coopération internationale, action humanitaire et politiques de développement. Après une phase préparatoire de deux semaines dans les locaux d'AFDI BFC à Dijon, il s'est essentiellement déroulé au Cameroun durant 5 mois, du 28 mai au 25 octobre 2013, au sein d'un binôme de travail constitué avec Gérardine Sonkoué Tchiadze, stagiaire camerounaise, et sous la coordination conjointe d'AFDI et de la CONAPROCAM. Ce stage est né d'une démarche, affichée par les deux partenaires, visant à contribuer à la définition d'un plan stratégique pluriannuel pour la CONAPROCAM, au moyen d'une intervention extérieure et neutre. Les objectifs retenus dans les termes de référence du stage étaient les suivants :

- Identifier et élaborer un diagnostic des services actuels de la CONAPROCAM :
  - Identifier et analyser l'offre de services actuelle de la CONAPROCAM ;
  - Identifier les besoins en services prioritaires des fédérations ;
  - Identifier l'organisation et les moyens nécessaires à leur mise en œuvre.
- Accompagner la CONAPROCAM dans l'élaboration d'un plan d'action intégrant les différents services de la CONAPROCAM au regard de ses moyens humains et financiers et de ses orientations stratégiques.

En découlent deux principaux résultats attendus :

- La rédaction d'un diagnostic des services de la CONAPROCAM : forces et faiblesses, améliorations, priorités, attentes (travail de capitalisation de l'information).



- La restitution de l'état des lieux auprès des fédérations et de la CONAPROCAM et un travail sur une proposition de plan d'actions de mise en œuvre des services par la CONAPROCAM selon des moyens humains et financiers nécessaires, et la proposition d'outils, moyens de suivi-évaluation de ces services.

La méthode générale adoptée peut être représentée par le schéma ci-dessous (figure 1).

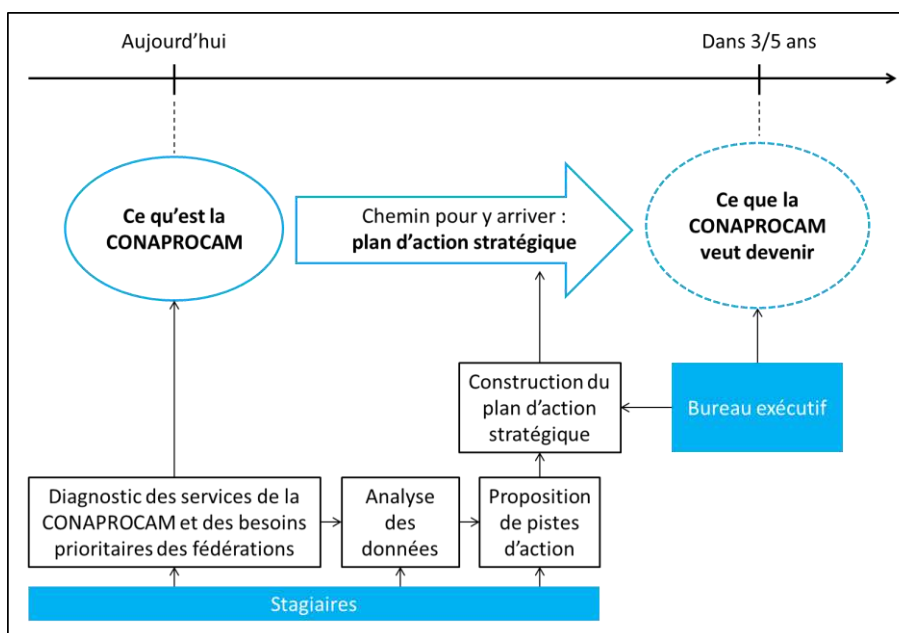


Figure 1 : Schéma de la méthode globale adoptée au cours du stage

La phase de diagnostic des services de la CONAPROCAM et des besoins prioritaires des fédérations s'est reposée sur la rencontre des stagiaires avec un échantillon de 7 fédérations de producteurs (sur 26 fédérations membres de la confédération), choisies selon certains critères de représentativité (détail des fédérations rencontrées en annexe 5). Ont ainsi été élaborés des outils et méthodes de collecte, d'analyse et de synthèse des informations, ainsi que de transposition de celles-ci en pistes d'action. Ces idées ont alors permis de générer la trame d'un plan stratégique au moyen d'ateliers de travail avec les élus du bureau exécutif (BE) national de la CONAPROCAM. D'une part, les résultats finaux de l'étude réalisée au cours du stage ont fait l'objet d'un rapport de synthèse de ces résultats, qui reprend l'identification, la priorisation par les élus et le diagnostic de 14 services et activités. D'autre part, la trame de plan stratégique a été déclinée en deux rendus : une version détaillée présentant 122 pistes d'action regroupées en 8 grands domaines de services, et une version de synthèse qui reprend ces domaines et les décline en 41 axes de travail (voir la version de synthèse en annexe 6). La perspective tracée et espérée à la suite de ce stage est l'appropriation, l'amendement, la finalisation, l'adoption, la mise en œuvre et le suivi-évaluation du plan stratégique par la CONAPROCAM.

Ce mémoire s'inspire de l'utilisation des résultats de l'étude menée au cours du stage, et est l'occasion d'une analyse critique du processus de réflexion stratégique mené et de la trame de plan produite, afin d'éclairer la soutenabilité du partenariat qui fait l'objet du présent travail. Il témoigne aussi de l'expérience professionnelle vécue au contact des équipes d'AFDI et de la CONAPROCAM. Il s'appuie également sur des réflexions de membres d'AFDI BFC, sous la forme de contributions envoyées par mail par certains d'entre eux suite à la présentation du sujet de mémoire (voir annexe 2). Ces sollicitations ont notamment permis de tester les hypothèses de travail formulées. Elles ont été complétées par des entretiens avec plusieurs acteurs du partenariat. Des membres de l'AFDI ont été interrogés via un questionnaire auquel ils ont répondu par mail (voir annexe 3) ; des membres de la CONAPROCAM ont été directement rencontrés par entretien (voir annexe 4). La présente étude a enfin été construite à partir d'un travail de recherche bibliographique (voir bibliographie) qui a porté sur les thèmes suivants : la coopération et l'aide au développement, le partenariat Nord-Sud, le lien entre agriculture, organisations de producteurs et développement, les associations et OP au Cameroun, l'appui aux OP en lien avec le rapport dépendance/autonomie, et enfin la coopération entre les deux partenaires, AFDI et la CONAPROCAM.

# **I. Le partenariat AFDI – CONAPROCAM sous l’angle de la dialectique entre autonomie et dépendance**

La coopération entre AFDI et la CONAPROCAM peut, dans un premier temps, être étudiée à la lumière de la dialectique entre dépendance et autonomie, à la fois comme une illustration du paradoxe et de la tension entre ces deux notions, et comme une relation fonctionnant sur un mode partenarial Nord-Sud à l’équilibre instable.

## **1. Une illustration du paradoxe entre dépendance et autonomie**

L’étude du rapport entre dépendance et autonomie dans la coopération Nord-Sud pose des jalons théoriques qui apportent un éclairage sur la conception, par les acteurs de ce partenariat, de l’autonomie de la CONAPROCAM et de son enjeu de soutenabilité.

### **A. Le rapport entre dépendance et autonomie dans la coopération Nord-Sud**

#### **a. La coopération Nord-Sud comme relation d’aide**

En première approche, la coopération est « l’action de coopérer, de participer à une œuvre commune » (Larousse). Elle est donc une forme de collaboration, de concours, comme en témoigne son étymologie : du latin *cum*, avec, et *operare*, travailler. Il s’agit d’une action commune réalisée par au moins deux personnes ou organisations, et dont les acteurs définissent ensemble les objectifs. Dans le cas présent, AFDI et la CONAPROCAM ont formalisé ces derniers dans la convention de partenariat 2013 – 2015 actuellement en vigueur. Au niveau macroscopique, la coopération est communément entendue comme une « politique d’aide économique, technique et financière des pays développés en faveur des pays en développement » (*ibid.*). Cette définition se réfère donc directement à la coopération internationale qui, selon Jean-Jacques Gabas, apparaît *a priori* comme un acte on ne peut plus clair : « louable, désintéressé, solidaire, aux antipodes de la relation mercantile ; par cette simple caractéristique, il doit améliorer le sort des populations bénéficiaires. » (Gabas, 2002 : 4). Si deux partenaires combinent leurs ressources selon des règles données, c’est qu’ils estiment tous deux qu’une action en commun est plus avantageuse qu’une action individuelle. Il s’agit donc de créer une synergie au moyen d’une relation dont l’objet fondamental est « la construction de liens entre acteurs ». L’auteur montre donc qu’agir de manière solidaire revient de fait à « créer une dépendance réciproque », la coopération ayant même pour sens profond d’ « organiser la dépendance » (Gabas, 2002 : 2-3). En témoigne ainsi un membre d’AFDI :

« ce n'est jamais facile car dans cette notion de partenariat chacun a besoin de l'autre. Qu'on le veuille ou non, il y a une situation de dépendance qui s'installe, dépendance dans les deux sens »<sup>1</sup>.

Or, cette relation entre acteurs induit, dans le cas d'une coopération Nord – Sud, un échange de ressources inégales (Marchesin, notes de cours, 2012). Cet état de fait occasionne une confusion entre solidarité et don : celui-ci ne serait considéré, au niveau international, qu'à travers sa première étape (donner) et non pas comme processus ayant pour corollaire deux autres étapes (recevoir puis rendre), ainsi que l'ont théorisé la sociologie et l'anthropologie (Gabas, 2002 : 11). La coopération, comme pratique de pouvoir équilibrée et potentiellement durable, serait alors confondue avec l'aide, c'est-à-dire « l'action d'aider quelqu'un, de lui donner une assistance momentanée » (Larousse) sur un mode asymétrique. Pour tenter de résoudre cette problématique, Philippe Marchesin propose plusieurs valeurs de nature à construire une coopération Nord-Sud plus « vertueuse » : le principe de l'échange, qui doit primer sur l'utilité, le rendement et la rapidité ; la découverte commune de savoirs en s'affranchissant des ordres et prescriptions ; la conception de « projets de développement » comme ayant pour objectif de « faire apparaître » plutôt que de simplement « faire » ; la synergie et l'enrichissement mutuel ; et enfin la mise en réseau des savoirs (Marchesin, notes de cours, 2012). Tirant sa réflexion de l'analyse de la coopération bilatérale française, il se propose alors d'opposer deux systèmes de valeurs, terme à terme : celui d'une coopération « vertueuse », par opposition à ce qu'il considère comme le système de valeurs classique de l'État (voir figure 2 ci-après). Les valeurs figurant dans cette grille d'analyse font en partie écho à certains des bénéfiques évoqués par les acteurs de la coopération entre AFDI et la CONAPROCAM (voir partie II.2.A.).

Système de valeurs classique de l'État		Système de valeurs d'une coopération vertueuse
Centralisation	≠	Attention portée à la culture locale
Autorité		Ecoute
Intérêt		Enrichissement mutuel
Hiérarchie		Ouverture à l'autre
Secret		Mise en contact, facilitation des échanges
Complexe de supériorité, arrogance		Modestie, volonté d'apprendre de l'autre
Contrôle du temps		« Prendre le temps »

Figure 2 : Valeurs d'une coopération « vertueuse » par opposition à celles de l'État (Marchesin, notes de cours, 2012)

Le problème posé par l'asymétrie de la relation de dépendance induite par la coopération Nord-Sud serait à l'origine de l'essentiel des désillusions relatives au manque d'efficacité de la coopération

<sup>1</sup> Bernard Perrin, réflexion sur le sujet d'étude envoyée par mail le 10/09/2013.

internationale (Gabas, 2002 : 12). Les multiples effets pervers qui en découlent font dire à Jean-David Naudet que « le pire ennemi de l'aide est l'aide elle-même. Le système de coopération ne doit rien tant redouter, et tenter de prévenir, que ses propres excès » (Naudet, 1999). Ce point de vue est particulièrement bien corroboré par cette citation d'Alexis Koundi, président de la CONAPROCAM : « il faut tuer l'aide avec l'aide »<sup>2</sup>. En effet sous certaines formes et dans une certaine mesure, l'aide tend à devenir un frein à un développement autonome censé s'appuyer essentiellement sur des ressources propres : on peut qualifier ce phénomène de « dépendance à l'aide » (Lecomte et Naudet, 2000 : 173). On est donc en présence d'un « dilemme entre générosité et dépendance » qui, comme le rappellent ces auteurs, a été précisément posé en ces termes dès 1848 par John Stuart Mill : « le dynamisme et l'autonomie sont [...] susceptibles d'être compromis par l'absence d'aide aussi bien que par l'excès d'aide »<sup>3</sup>. « Le problème à résoudre est donc d'une importance mais aussi d'une délicatesse particulières : comment donner le plus large montant d'une aide nécessaire avec le plus faible encouragement à la dépendance. »<sup>4</sup>. En somme, « dans toutes les situations d'aide, il y a deux types de conséquences à examiner : les conséquences de l'assistance et les conséquences de la dépendance à l'assistance. »<sup>5</sup> (Mill, 1848). Précisément, l'objet de la présente étude n'est pas de proposer une évaluation à part entière de l'impact de l'appui d'AFDI à la CONAPROCAM, mais plutôt d'étudier les enjeux de la relation de dépendance qui réside dans cette coopération Nord-Sud.

## **b. L'analyse de l'aide à travers le rapport entre dépendance et autonomie**

La critique de l'aide au développement pour son manque d'efficacité participe d'une crise de l'aide plus générale, observée à partir des années 1990 avec une baisse des flux d'aide financière observée à l'échelle internationale. Lecomte et Naudet estiment que le système de la coopération internationale est depuis interpellé sur au moins trois grands aspects. Le désengagement vis-à-vis de ce secteur stratégique résulterait en partie de la transformation du contexte géopolitique à la suite de la fin de la Guerre froide ainsi que de l'étiollement du clientélisme néocolonial. Il existerait également une baisse du soutien de l'opinion publique en raison de l'augmentation de la pauvreté dans les pays industrialisés ; s'y ajouterait une certaine désillusion vis-à-vis de la capacité des organisations du Nord et du Sud à atteindre les objectifs affichés par l'aide. Enfin, se pose la question de la place de la coopération dans le contexte de libéralisation et de globalisation économique. L'aide n'y apparaîtrait plus comme la meilleure manière de réduire la pauvreté, la pensée libérale se développant au détriment des schémas qui légitimaient l'intervention de la puissance publique dans les choix de vie collectifs et individuels. Depuis les années

---

<sup>2</sup> Alexis Koundi, entretien réalisé le 09/10/2013.

<sup>3</sup> «*Energy and self-dependence are [...] liable to be impaired by the absence of help, as well as by its excess*» (livre 5, p. 78).

<sup>4</sup> «*The problem to be solved is therefore one of peculiar nicety as well as importance; how to give the greatest amount of needful help, with the smallest encouragement to undue reliance on it*» (livre 5, p. 78).

<sup>5</sup> «*In all cases of helping, there are two sets of consequences to be considered; the consequences of the assistance itself, and the consequences of relying on the assistance*» (livre 5, p. 78).

1950, le paradigme du développement s'inscrivait justement dans ce type de modèles (Lecomte et Naudet, 2000 : 5-7). Ce qui fait dire aux auteurs, en référence à Boltanski et Chiapello dans leur ouvrage *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, que la valorisation croissante, dans le contexte libéral, de la notion d'autonomie s'oppose aux formes « paternalistes » que prend souvent l'aide au développement. Cette analyse fournit ainsi un élément d'explication historique de l'émergence d'un paradigme central pour la présente étude, celui de l'autonomie.

Les auteurs de *Survivre grâce à l'aide, Réussir malgré l'aide* considèrent que si la question de l'efficacité de l'aide est pertinente dès lors qu'on se limite à sa dimension financière, elle a le défaut de ne s'intéresser qu'à l'impact direct de l'aide. « Or cette dernière interagit également avec les préférences des acteurs et avec les autres ressources à leur disposition. » (Lecomte et Naudet, 2000 : 10). Pour dépasser les limites de l'analyse de l'aide sous l'angle de son efficacité, c'est-à-dire du rapport entre résultats atteints et objectifs fixés, on peut recourir à la notion d'efficience, qui est le rapport entre les résultats obtenus et les moyens mobilisés pour y parvenir. Ce faisant, on caractérisera la capacité des acteurs de la coopération à tirer le profit durablement des ressources à leur disposition. Sur la base d'analyses empiriques, les auteurs postulent que cette efficience est influencée par la dépendance à l'aide. Elle dépendrait donc du degré d'autonomie de ses acteurs. Au fond, il existerait « le même rapport entre la préoccupation centrale d'*ownership* (appropriation) de l'aide par les acteurs locaux, et celle presque ignorée d'autonomie qu'entre le thème d'efficacité de l'aide et celui d'efficience des acteurs. » (Lecomte et Naudet, 2000 : 11). Ce parallèle entre, d'une part, la valorisation de l'efficacité de l'aide plutôt que son efficience et, d'autre part, la promotion de l'appropriation de l'aide plutôt que l'autonomie des « aidés », se justifie par le fait que dans chacun de ces cas, « le centrage sur la ressource d'aide est identique et entraîne la négligence des interactions entre ressources » (*ibid.*). A cet égard, l'analyse du rapport entre dépendance et autonomie revêt un intérêt particulier : au lieu de mettre l'accent sur la ressource d'aide et son impact, elle se focalise sur la relation d'aide. Lecomte et Naudet schématisent la situation sous la forme d'un triangle pourvoyeur – objet – receveur (voir figure 3 ci-dessous).

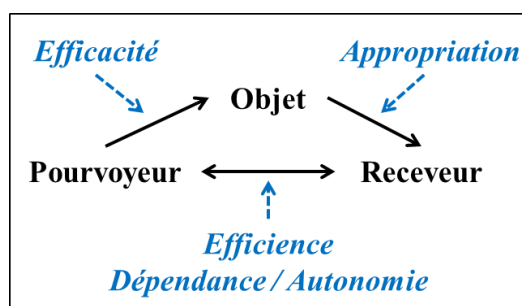


Figure 3 : Différentes analyses de l'aide dans le triangle pourvoyeur - objet - receveur

L'aide peut en effet être vue sous la forme d'une relation triangulaire entre un donateur, un bénéficiaire et un objet. L'efficacité de l'aide est essentiellement une préoccupation du pourvoyeur, et se concentre sur la relation entre le pourvoyeur et son objet : il s'agit du rapport entre les résultats de l'aide produite et les objectifs que le donateur s'est fixés. Par la notion d'appropriation, on entend le degré d'assimilation de l'aide par son bénéficiaire. C'est sans compter sur la relation fondamentale, aux yeux des auteurs, qu'est celle entre le pourvoyeur et le receveur. Bien qu'elle soit immatérielle, « c'est elle qui agit sur l'efficacité du receveur » (Lecomte et Naudet, 2000 : 21). Cette relation, qui mêle dépendance et/ou prise d'autonomie, mérite d'autant plus d'être étudiée qu'elle détermine la légitimation de l'aide par le pourvoyeur (efficacité) et son assimilation par le receveur (appropriation).

## **B. La conception de l'autonomie de la CONAPROCAM et son enjeu de soutenabilité**

### **a. L'autonomie vue par les acteurs de la coopération AFDI – CONAPROCAM**

#### *Eclairage théorique*

D'un point de vue historique et sémantique, l'autonomie consiste à obéir à ses propres lois. Elle renvoie donc à la notion d'indépendance par rapport à l'extérieur et se distingue subtilement de l'autarcie, qui classiquement décrit la situation d'autosuffisance d'un État sur le plan économique. « Obéir à ses propres lois », pour une organisation, n'est pas nécessairement synonyme de rupture d'échanges financiers avec l'extérieur. L'autonomie et son versant dual de « dépendance » sont des termes utilisés dans diverses disciplines scientifiques telles que l'économie, la sociologie, l'anthropologie ou la psychologie. En choisissant de s'inspirer de la psychosociologie, Lecomte et Naudet se donnent la définition suivante : l'autonomie est la capacité d'un sujet, qu'il soit individu, groupe ou organisation, à gérer souverainement (de sa propre initiative et selon ses propres objectifs) les ressources et contraintes disponibles dans son environnement. Il peut donc choisir de ne mobiliser que ses moyens propres (autarcie), comme il peut activer ses relations sociales afin de compléter ses ressources avec celles d'un tiers. Les auteurs observent alors à juste titre que selon cette définition, l'aide peut très souvent (et assez paradoxalement, à ce stade de la réflexion dans la présente étude) être un facteur d'autonomie : « lorsqu'elle atténue les contraintes externes, lorsqu'elle accroît les ressources propres des aidés, lorsqu'elle étend les ressources externes mobilisables » (Lecomte et Naudet, 2000 : 14). C'est en l'occurrence un enjeu majeur du partenariat entre AFDI et la CONAPROCAM (voir la partie II.1. consacrée au renforcement des capacités de cette organisation de producteurs comme levier puissant mais fragile). Cependant, cette définition implique que l'aide n'est porteuse d'autonomie qu'à condition d'être activée par son receveur ; les auteurs formulent alors quelques critères pour une telle activation autonome : l'aide devra s'inscrire dans l'environnement du receveur, lui être accessible à partir de règles intelligibles, et lui laisser la libre initiative de solliciter les ressources ainsi disponibles (*ibid.*).

### ***L'autonomie selon l'agri-agence AFDI***

Cette contribution théorique peut dès lors être mise en regard du point de vue des organisations et acteurs individuels du partenariat dont il est ici question. AFDI, en complément de sa charte éthique, a précisé les grands axes de sa vision de la coopération pour le développement dans plusieurs rapports d'orientation successifs. Le dernier en date a détaillé en 2010 la conception, selon l'association, des enjeux de l'autonomie des organisations de producteurs avec lesquelles elle travaille. Dans la seconde partie de ce rapport, intitulée « renforcer les pratiques d'AFDI pour construire le pacte professionnel agricole », l'association affirme que l'objectif de tout partenariat au Sud est de « soutenir le renforcement de l'organisation paysanne » en deux axes de travail : « le renforcement du poids politique et institutionnel des OP, le renforcement de leurs capacités opérationnelles et l'autonomie financière » des OP (AFDI, 2010 : 32). On peut déjà noter que l'autonomie est ici envisagée avant tout sous sa dimension financière, et qu'elle est intimement liée à l'idée de « capacité opérationnelle » (dans la section II.A.2 du rapport d'orientation) c'est-à-dire « la faculté de l'OP à mettre en œuvre les décisions de ses administrateurs ». La séquence promue est la suivante : cette capacité permet, par extension, à l'OP de rendre des services efficaces à ses membres, ce qui génère une hausse de leurs revenus. AFDI cite trois types de services : les services économiques, les services de vulgarisation et de conseil, et la défense des intérêts des paysans (AFDI, 2010 : 35).

En somme, AFDI opère une distinction entre d'une part, le renforcement des capacités institutionnelles de ses OP partenaires, et d'autre part, le renforcement de leurs capacités opérationnelles *par* des services *pour* l'autonomie financière des producteurs et, par extension, de leurs organisations. L'autonomie de décision, comme liberté d' « obéir à ses propres lois » et d'activer des ressources de manière indépendante, n'est donc pas explicitée mais on peut considérer qu'elle est suggérée derrière la notion de « capacité institutionnelle et politique », ou qu'elle est vue par AFDI comme un corollaire de l'autonomie financière ; en effet, le rapport va ensuite plus loin en proposant la définition suivante : « l'autonomie est une situation où l'OP n'est pas soumise aux décisions budgétaires d'une autre organisation » (*ibid.*) ; c'est, en résumé, une situation dans laquelle l'OP gère souverainement ses ressources financières.

### ***La vision d'acteurs du partenariat à AFDI BFC***

Pour les membres et salariés d'AFDI interrogés dans le cadre de la présente étude via un questionnaire d'entretien (voir annexe 3), l'autonomie financière est systématiquement évoquée, mais c'est l'autonomie de décision en général qui est avancée en premier. Sophie Fonquernie, membre et administratrice d'AFDI BFC, parle de « structuration démocratique et financière [...] et [d'] autonomie de



moyens »<sup>6</sup> en mettant l'accent sur le cadre normatif de l'OP : elle doit avoir des procédures en matière d'organisation, de démocratie et de gestion financière. Pour Michel Alemps, membre ayant effectué plusieurs missions d'appui auprès de la CONAPROCAM, notamment sur le thème de l'autonomie durable, il s'agit pour les instances représentatives de l'organisation d'être capable de « prendre des décisions d'orientation *et* de les (faire) réaliser »<sup>7</sup>. En mentionnant du même coup la réalisation effective des décisions, il rejoint le point de vue des salariées d'AFDI BFC, Karen Aublet (directrice) et Vinciane Marin (coordinatrice) qui parlent de « capacité à définir son projet en fonction de ses besoins et à chercher les financements pour y répondre » mais aussi à « prendre, appliquer des décisions, des orientations et s'y tenir »<sup>8</sup>. Ce membre reconnaît néanmoins que l'indépendance de choix n'est jamais totale : « qui ou quelle organisation peut se vanter de ne dépendre que de soi ? L'objectif est donc de tendre vers une capacité de décision la plus autonome possible ». Par ailleurs, parmi les conditions de l'autonomie formulées par les membres (agriculteurs) interrogés, les premières citées sont :

- La force de l'organisation, par des règles stables (solides et durables) et acceptées par le plus grand nombre.
- Sa représentativité : elle doit fédérer un nombre important de producteurs de base autour d'un projet, d'actions et de revendications qui répondent à leurs attentes ; selon Philippe Noir, responsable du groupe d'élus d'AFDI BFC chargés du partenariat avec la CONAPROCAM, c'est la seule condition complètement maîtrisée actuellement. Les salariées estiment aussi qu'il est nécessaire qu'au sein de l'OP « chaque élu [soit] un représentant dont la voix compte et qui porte bien la parole de son organisation ».
- La reconnaissance et l'exemplarité des leaders, qui doivent promouvoir et mettre en pratique des valeurs collectives, avec constance.
- Une capacité de gestion administrative et financière au moyen d'une équipe d'employés. Les salariées d'AFDI BFC précisent que ces compétences peuvent être internes ou externalisées (prestataires de services).

L'aspect financier, quoique là encore systématiquement cité, n'arrive généralement qu'ensuite, sauf pour les salariées qui citent en premier lieu la condition suivante : « ne pas dépendre des financements extérieurs qui orientent les activités : rester souverain. ». Pour les élus, l'un considère qu'être autonome c'est disposer d'un seuil minimum de moyens financiers pour « assurer un minimum de vie courante durablement » c'est-à-dire les fonctions vitales suivantes : « vie associative, salariés, honoraires » ainsi qu'un minimum d'activités de développement, quand un autre estime que le fonctionnement de l'organisation peut se contenter d'être financé par une majorité de ressources propres

---

<sup>6</sup> Sophie Fonquernie, réflexion sur le sujet d'étude envoyée par mail le 09/09/2013.

<sup>7</sup> Michel Alemps, réponse au questionnaire d'entretien.

<sup>8</sup> Karen Aublet et Vinciane Marin, réponse au questionnaire d'entretien.

et qu'au besoin, elle doit pouvoir « élaborer par elle-même des dossiers de demande de financement ou subvention en supplément aux ressources propres » (voir la partie II.1.B.2. consacrée au débat sur le financement extérieur du fonctionnement de l'OP). Outre les conditions précitées, Philippe Noir mentionne l'importance de « mettre en place des actions organisées en plans d'action qui répondent aux objectifs et orientations issus des attentes de la base, [en budgétisant et évaluant ces] actions ». C'est ce qui a guidé la démarche de planification qui a fait l'objet du stage sur lequel s'appuie la présente étude (voir la partie II.1.A.b. consacrée à l'appui à la réflexion stratégique). Plus généralement, Michel Alemps reconnaît que « le manque d'autonomie peut être compensé par une certaine capacité à négocier » sous deux formes :

- Une capacité à établir des relations durables de partenariat (commercial, syndical, politique et administratif). On retrouve ici le potentiel d'activation souveraine de multiples ressources externes décrit par Lecomte et Naudet.
- Une capacité à exercer des rapports de force durables, « pour se rendre indispensable ou incontournable ». Il cite comme exemple le poids de la CONAPROCAM dans son pays, qui lui confère un certain pouvoir vis-à-vis de l'administration « qui la montre en exemple ou s'en sert politiquement ».

Enfin, on note qu'un point commun à presque toutes les conditions de l'autonomie d'une OP comme la CONAPROCAM évoquées par les élus d'AFDI est la valeur de *durabilité*. P. Noir parle par exemple de planification, suivi et évaluation, quand M. Alemps emploie les termes de « solidarité durable », « constance », « assurer un minimum de vie courante durablement », « relations durables de partenariat » et « rapports de force durables ». D'une certaine manière, cela contribue à valider empiriquement la pertinence de la notion de *soutenabilité* comme point de tension central de la présente étude, contenant à la fois l'idée de durabilité temporelle et d'autonomie.

### ***La vision d'acteurs du partenariat à la CONAPROCAM***

Le président de la CONAPROCAM, Alexis Koundi, interrogé le 09/10/2013, définit l'autonomie de cette organisation de producteurs de la manière suivante : « l'autonomie, c'est réunir tous les moyens qui permettent à la CONAPROCAM de fonctionner sans dépendance, vis à vis de l'État et des partenaires ». Là encore, il s'agit donc d'être en capacité de gérer, de sa propre initiative et selon ses propres objectifs de fonctionnement, les ressources et contraintes disponibles dans l'environnement. Cet acteur suggère que les relations entretenues par l'OP avec l'État et des partenaires existants sont susceptibles de générer des dépendances, au sens négatif de frein à l'autonomie. Toutefois, il existerait des combinaisons possibles de ressources internes et externes de nature à préserver les logiques d'action propres de la CONAPROCAM. A. Koundi écarte d'ailleurs l'idée d'autarcie : sa vision de l'autonomie de

la confédération « ne veut pas dire que la CONAPROCAM [devrait se passer] de l'appui de partenaires », mais qu'elle devrait avoir « les moyens de fonctionner, que les partenaires soient là ou pas ».

Il rejoint en ce sens les membres d'AFDI BFC estimant qu'être autonome revient à disposer d'un minimum de moyens pour financer les frais de fonctionnement vitaux de l'organisation. Il donne trois exemples d'« activités de base » qu'il s'agit d'assurer « même sans appuis » : « payer le loyer du siège, payer ses employés, assurer la vie associative. ». Grégoire Nkong Ze, cacaoculteur, délégué de fédération et président de la zone Est de la CONAPROCAM, va quant à lui plus loin en ne distinguant pas les activités « de base » des autres : « je me dis que pour que la CONAPROCAM soit autonome, il faut qu'elle puisse mener à bien ses activités avec ses propres moyens, ses propres ressources : ressources humaines, ressources financières, et sans dépendre du monde extérieur, surtout des partenaires »<sup>9</sup>. Il précise que pour ce faire, il faut « avoir de l'argent, mieux gérer, mieux rendre service aux producteurs à la base, mieux informer, mieux communiquer ». Si une telle logique interne peut permettre à l'organisation de survivre dans le temps, il est moins certain qu'elle suffise au développement de l'OP sur le plan institutionnel ou économique : « l'appui est nécessaire pour que la CONAPROCAM avance » précise son président. C'est également ce que laisse entendre M. Alemps en posant comme condition de l'autonomie la pratique d'un niveau minimum d'activités de développement.

#### **b. De la dépendance à la reproductibilité : l'enjeu de la soutenabilité de la CONAPROCAM**

L'exploration du concept d'autonomie appliqué à l'objet de la présente étude peut être complétée par une revue plus large de ses enjeux en repartant de son versant dual : la dépendance. Les diverses significations données à la « dépendance à l'aide » dans la littérature sur le développement permettent notamment de formuler une distinction entre « des situations de dépendance statique et des processus de dépendance dynamique » (Lecomte et Naudet, 2000 : 176). La dépendance statique désignerait des situations dans lesquelles un individu ou une institution ne pourrait pas satisfaire seul ses besoins ou atteindre les objectifs qu'il/elle s'est donnés ; il/elle serait dès lors contraint(e) de solliciter une aide. La dépendance dynamique, quant à elle, décrirait des cercles vicieux de perte d'autonomie où « l'aide appelle l'aide ». D'une certaine manière, la présente étude contribue à tester l'un et l'autre de ces modèles sur la relation d'aide entre AFDI et la CONAPROCAM et peut permettre de voir dans quelle mesure elle s'en rapproche ou non. En première approche, l'idée de dépendance dynamique paraît la plus problématique, d'autant qu'elle semble relayée par un autre mécanisme : « la désincitation à l'effort due à la disponibilité d'aide et l'irréversibilité des besoins générés » (Naudet, in Lecomte et Naudet, 2000 : 178).

---

<sup>9</sup> Grégoire Nkong Ze, entretien réalisé le 24/10/2013.

La dépendance à l'aide est également caractérisée par ses principaux déterminants, identifiés par Naudet au nombre de trois. Le niveau de l'aide est un premier facteur important influençant les phénomènes de dépendance. Calibré proportionnellement au niveau de ressources du receveur, il doit pouvoir lui éviter d'entrer dans une relation de dépendance « vicieuse ». L'auteur précise que cette question du niveau de l'aide ne se limite pas à sa dimension financière : « le même risque de dépendance survient si les ressources extérieures techniques, politiques ou institutionnelles excèdent trop nettement les ressources propres de même nature » (Naudet, in Lecomte et Naudet, 2000 : 184). La durée de l'aide constituent un autre facteur déterminant qui, en rappelant la complexité du lien entre temps et dépendance, renvoie à la valeur de durabilité souvent évoquée par les élus d'AFDI interrogés (voir partie I.1.B.a. précédente). Cela implique d'intégrer les notions de durée mais aussi de stabilité et de prévisibilité, cette dernière ayant d'ailleurs été définie, dans le Programme d'action d'Accra (2008) s'appuyant sur la Déclaration de Paris (2005) sur l'efficacité de l'aide, comme un engagement des donateurs à fournir à leurs partenaires, trois à cinq ans à l'avance, des informations sur l'aide qu'ils prévoient de leur accorder. On peut d'ores et déjà noter que la convention de partenariat actuelle entre AFDI et la CONAPROCAM, par le fait qu'elle donne un cadre à l'allocation, de 2013 à 2015, du fonds mis à disposition par le programme FFP/Africa, participe de cette prévisibilité. Naudet rappelle pourtant qu'en général, en particulier du point de vue du pourvoyeur, on considère qu'une aide se doit d'être ponctuelle pour ne pas créer de dépendance. Au-delà d'une certaine durée et prévisibilité, elle pourrait devenir une source de « démotivation », de moindre effort du receveur (« désincitation à l'effort »). Enfin, le degré d'exigence et les conditionnalités qui entourent l'accès à l'aide sont des facteurs de nature à faire basculer une relation d'aide « dépendante » dans un véritable rapport de domination.

On l'a vu, la coopération Nord-Sud, en construisant des liens entre acteurs, revient de fait à créer des logiques de dépendance. Il convient donc de ne pas considérer cette notion comme négative en soi. On peut alors plus facilement admettre qu'elle présente plusieurs intérêts qui la distinguent d'un rapport de domination. A ce titre, les auteurs de *Survivre grâce à l'aide, Réussir malgré l'aide* convoquent l'analyse d'Albert Memmi dans son ouvrage *La Dépendance* : « si le dépendant et le dominé sont tous les deux aliénés, ils ne le sont pas de la même manière. Si leur volonté, à tous deux, leur échappe en quelque mesure, ce qui les différencie l'emporte sur ce qui les rapproche : en un mot, le dépendant consent plus ou moins à son aliénation, le dominé, non. La raison en est claire : le dépendant trouve profit à l'être ; le dominé, non » (Memmi, 1979 : 19). Aussi, la satisfaction du pourvoyeur d'aide au développement est-elle bien réelle, comme en témoignent ici les membres d'AFDI BFC (voir la partie II.2.A.a. sur les apports du partenariat au Nord). Quant au « dépendant », il tire également profit de la relation d'aide en termes de satisfaction de besoins, de désirs, mais aussi parce que « dépendre, c'est "pouvoir compter sur" » (Lecomte et Naudet, 2000 : 16). S. Fonquernie, membre d'AFDI BFC, estime en effet que le soutien de son association à la CONAPROCAM « est aussi moral : il n'est pas facile dans un pays corrompu de continuer à croire qu'une droiture collective est possible, de négliger ses intérêts personnels à court terme

pour privilégier l'action commune. Il y a un besoin évident d'exemples, d'échanges, de voir que "c'est possible" »<sup>10</sup>. Il convient donc d'éviter, lorsqu'on analyse le rapport entre autonomie et dépendance à l'aide au développement, de verser dans une position de critique radicale de l'aide qui considérerait la dépendance comme intrinsèquement néfaste. Naudet rappelle d'ailleurs que « le fait que le revenu rentier, non issu du travail, soit nocif à l'homme, et plus encore aux pauvres, est une position morale et/ou politique classique de la culture occidentale et particulièrement de la tendance politique conservatrice » (Naudet, in Lecomte et Naudet, 2000 : 182).

L'éclairage de la coopération entre AFDI et la CONAPROCAM par l'analyse du rapport entre dépendance et autonomie s'enrichit de l'introduction d'un concept qui caractérise plus précisément l'objet de la présente étude, et que Jean-David Naudet formule comme la *reproductibilité* : « une aide sera dite reproductible [par abus de langage, car c'est en fait l'action soutenue qui l'est] si l'action qu'elle soutient dégage suffisamment de ressources propres (des bénéficiaires) pour être poursuivie au-delà de la période d'appui » (Naudet, in Lecomte et Naudet, 2000 : 178). L'auteur affirme d'ailleurs que les pionniers de l'économie du développement voyaient l'aide extérieure comme devant se limiter strictement au financement d'activités reproductibles. Cette notion est donc proche de celle d'efficacité, mais s'en distingue dans la mesure où une aide reproductible n'est pas nécessairement efficace : l'action soutenue peut ne pas contribuer à atteindre les objectifs que la coopération s'est fixés. De même, une aide peut être immédiatement efficace sans pour autant créer les conditions de sa reproductibilité. C'est par conséquent tout l'enjeu du rapport entre d'une part l'appui d'AFDI, et d'autre part la soutenabilité de la CONAPROCAM.

## **2. Un partenariat Nord-Sud à l'équilibre instable**

Si la relation entre AFDI et la CONAPROCAM illustre un paradoxe entre dépendance et autonomie, elle fonctionne dans le même temps sur un mode partenarial dont l'équilibre s'avère instable, du fait de l'existence de formes de rapports de pouvoir et d'instrumentalisation de l'inégalité entre les deux partenaires.

### **A. Le paradigme du partenariat Nord-Sud : entre équilibre et rapports de pouvoir**

#### **a. La valorisation du modèle partenarial**

La relation entre la CONAPROCAM et AFDI peut être entendue comme une forme de coopération Nord – Sud mais aussi, et dans la mesure où elle fait l'objet d'un contrat et dure depuis des

---

<sup>10</sup> Sophie Fonquernie, réflexion sur le sujet d'étude envoyée par mail le 09/09/2013.

années, comme un *partenariat*. Au niveau international, c'est d'abord le paradigme « donateur/bénéficiaire » qui a été la forme privilégiée de relation entre parties prenantes de l'aide, en particulier dans les années 1960. Cette période était notamment caractérisée par l'émergence d'un modèle de développement dominant inspiré des pays occidentaux ainsi que par une institutionnalisation de la coopération pour le développement (Navarro-Flores, 2007 : 24). Cet auteur identifie une nouvelle forme de « compromis », cette fois sur le mode « collaboration/complicité », dans les décennies 1970 et 1980, alors même qu'étaient remis en cause les modèles de développement et qu'émergeaient au Sud des dynamiques communautaires « par le bas ». C'est essentiellement à partir des années 1990 qu'on a commencé à parler largement de « relations de partenariat », dans le contexte de globalisation et d'intégration économique croissante entre le Nord et le Sud, mais aussi de multiplication des acteurs et des actions de la société civile. Ces relations se caractérisent par des échanges techniques et financiers, l'implication des organisations en question dans des réseaux nationaux et internationaux, et un partage réciproque d'expériences sur le plan social, économique et politique (*ibid.*).

Dès lors, l'une des explications de l'adoption massive du paradigme du partenariat est qu'il a été présenté par les bailleurs de fonds du Nord comme un moyen d'améliorer l'efficacité de l'aide, dans le contexte de crise de l'aide. Ce glissement de l'aide au partenariat est notamment justifié par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE dans son rapport de 1996 sur « le rôle de la coopération pour le développement à l'aube du XXIème siècle », par le fait que « dans un partenariat, la coopération pour le développement n'agit pas *pour* les populations mais *avec* elles » (CAD, 1996). De ce point de vue, le partenariat se présente comme un mode de coopération attractif pour atteindre des objectifs de renforcement des capacités et de développement institutionnel tels que ceux prônés par AFDI. Plus généralement, l'idée est aussi de rééquilibrer l'asymétrie de pouvoir entre les pays en développement et les institutions de coopération, et de transférer la responsabilité et l'appropriation des projets à leurs bénéficiaires (Hauck et Land, 2000 : 3).

La relation de partenariat peut être définie comme « une forme de coordination de l'activité économique, alternative à la concurrence et à la hiérarchie » qui se traduit par un processus social de construction et de partage de relations durables. Il induit la mise en place de multiples procédures qui cadrent la relation entre partenaires, par essence non marchande (Navarro-Flores, 2007 : 26). Dans le domaine de la coopération internationale on peut, à la manière de cet auteur, retenir la définition donnée par Alan Fowler : « un véritable partenariat implique, entre alliés, un engagement mutuel d'interaction durable, de partage de la responsabilité des résultats obtenus, d'obligations réciproques, d'égalité, de "faire ensemble" et de pouvoir équilibré »<sup>11</sup> (Fowler, 2002 : 244). Ian Smillie propose une définition similaire sur plusieurs points, en ajoutant la notion de valeurs communes telle que la confiance et le

---

<sup>11</sup> "Authentic partnership implies inter alia, a joint commitment to long term interaction, shared responsibility for achievement, reciprocal obligation, equality, mutuality and balance of power" (Fowler, 2002 : 244).

respect mutuel : un partenariat est « une tentative, de la part d'organisations du Nord et du Sud, de s'accorder sur des principes, valeurs et idéologies institutionnelles. L'accent est placé sur les concepts de confiance mutuelle, de respect et d'égalité, et des efforts sont faits pour construire un certain degré de réciprocité dans la prise de décision, l'évaluation et la responsabilité de rendre compte »<sup>12</sup> (Smillie, 1995 : 182). C'est en partie ce à quoi prétend le partenariat actuel entre AFDI et la CONAPROCAM, qui formalise, dans sa convention cadre pour la période 2013-2015, les éléments suivants : objectifs, activités et résultats attendus, engagements de chaque partie, durée, modalités d'accompagnement, de programmation et de suivi-évaluation, et engagements financiers et budgétaires. Le degré d'intégration des valeurs de réciprocité, d'égalité et d'équilibre de pouvoir sont notamment étudiés dans les parties I.2.A.b. et I.2.B.a. suivantes. Quant aux valeurs communes, elles transparaissent en particulier de l'expression par les acteurs de ce partenariat des apports générés selon eux au Sud et au Nord (voir partie II.2.A.).

En somme, un partenariat Nord-Sud tel que celui qui fait l'objet de la présente étude exige un engagement mutuel fondé sur des éléments qu'on peut considérer comme subjectifs, tels que la confiance et le respect mutuel, et sur des éléments plus objectifs tels que les résultats atteints en commun et ce qu'on peut appeler le partage d'*imputabilité* (Navarro-Flores, 2007 : 26), en s'inspirant du sens général de cette notion, à savoir : la possibilité d'attribuer à quelqu'un la responsabilité d'une infraction (Larousse). L'imputabilité met notamment en jeu la transparence de gestion des fonds alloués et l'attachement ou non des acteurs à se rendre des comptes entre eux mais aussi vis-à-vis de leur environnement social et politique respectif. Navarro-Flores remarque qu'un élément important a été ajouté dans la définition du partenariat dans le domaine de la coopération Nord-Sud, par rapport à celle d'un partenariat en général : on promeut ici la valeur d'égalité et l'effort d'équilibrage du pouvoir entre partenaires. Cet auteur a par ailleurs observé que les acteurs du Sud tendent à ajouter deux caractéristiques supplémentaires : la contextualisation, c'est-à-dire l'intégration du contexte local au Sud par le partenaire du Nord, et l'apprentissage (Navarro-Flores, 2007). L'auteur constate enfin que pour les acteurs du Nord, la solidarité et l'autonomie ont tendance à être considérées comme les résultats d'un partenariat. Dans le cas présent, ces enjeux importent clairement pour AFDI (voir partie I.1.B.a.) mais aussi pour la CONAPROCAM, comme en témoigne son slogan (« la solidarité pour une autonomie durable »). L'autonomie des partenaires du Sud par rapport à l'aide serait ainsi l'indicateur de l'atteinte par les partenaires du Nord de l'un des objectifs de leur paradigme du développement (*ibid.*).

Dans leur ouvrage *Appuyer les organisations de producteurs*, Dugué, Pesche et Le Coq posent le partenariat en tant que forme de relation possible entre les OP et des acteurs de leur environnement. Ils le

---

<sup>12</sup> « *Emphasis is placed on concepts of mutual trust, respect and equality, and there are efforts to construct a degree of reciprocity in decision-making, evaluation and matters of accountability* » (Smillie, 1995 : 182).

voient comme un accord volontaire plus ou moins formalisé entre les parties, et plus généralement comme « un moyen pour une organisation d'accéder à des ressources (humaines, financières, information) qui lui sont nécessaires pour rendre un service de qualité à ses membres. » (Dugué *et al.*, 2012 : 100-101). Cette vision plus opérationnelle fait du partenariat un outil d'activation de ressources pour le développement de l'OP, l'inscrivant ainsi dans une logique d'autonomisation. L'accès à des ressources, de part et d'autre, peut être vu sous trois conditions qui, selon Philippe de Leener, permettent de caractériser un partenariat. Tout d'abord, chaque partenaire s'attend à *recevoir* quelque chose de la part de l'autre, par exemple en termes de connaissances, de savoir-faire et de capital relationnel auxquels il n'aurait pas pu prétendre sans partenariat (Leener, 2013 : 81-82). Une deuxième condition est que chaque partenaire ait quelque chose de matériel ou d'immatériel à *donner*. C'est tout l'enjeu de la réciprocité des échanges entre Nord et Sud induits ou non par la coopération entre AFDI et la CONAPROCAM (voir partie II.2.A.). Enfin, les parties prenantes doivent être mues par des *objectifs* à atteindre en commun, différents d'objectifs individuels éventuels, et qui ne peuvent pas être atteints par chaque partenaire séparément. On retrouve ici l'idée de jeu à somme positive censé être induit par la coopération. Néanmoins, dans le cas d'un partenariat Nord-Sud, la symétrie d'échanges évoquée par cet auteur peut facilement être mise en doute. On peut en effet se placer d'un point de vue critique en suggérant que le partenariat permet avant tout aux bailleurs de fonds du Nord de s'assurer d'une meilleure efficacité de leur aide, essentiellement sur le plan financier (Hauck et Land, 2000 : 3). Ainsi, en fournissant comme base un cadre négocié dans lequel les droits, responsabilités et devoirs sont définis, le partenariat permettrait en fait aux organisations pourvoyeuses d'aide de réimposer leurs conditionnalités à travers des règles contractuelles définies par le Nord (Fowler, 2000).

#### **b. Les rapports de pouvoir entre partenaires du Nord et du Sud**

Le partenariat Nord-Sud, en ce qu'il prône généralement des relations équilibrées et un respect des différences, accorde en théorie une grande importance à l'identité du partenaire au Sud, « notamment ce qui le rend différent et [...] la ressource que constituerait cette différence. L'altérité paraît ainsi occuper une place de choix dans l'imaginaire du partenariat en matière de solidarité internationale » (Leener, 2013 : 80). Toutefois l'analyse des partenariats met en évidence un phénomène qu'il appelle l'« injonction paradoxale d'altérité », et qui consiste en un message implicite disant une chose et son contraire, en substance : « *vous êtes merveilleux mais devenez comme nous* » (Leener, 2013 : 85-88). Il s'agirait plus ou moins consciemment d'inviter le partenaire du Sud à adopter les mêmes outils, méthodes, modèles comportementaux et systèmes de valeurs. D'une certaine manière, cette attitude est légitimée selon cet auteur par « le poids de l'extériorité dans les dynamiques des sociétés africaines », c'est-à-dire le fait que le changement y serait souvent vu comme ne pouvant provenir que d'interventions extérieures « lointaines, inaccessibles, largement imprévisibles, auxquelles il convient de s'ajuster » (*ibid.*). On peut dès lors s'interroger sur la capacité du modèle partenarial à transformer ce rapport au



changement. Une piste proposée par l'auteur pour dépasser l'asymétrie partenariale dont participerait ce phénomène d'« injonction paradoxale d'altérité » est de fonder l'action sur la réciprocité en « [se libérant] de la tyrannie des besoins et [en sondant] les richesses de tous les partenaires pour asseoir les initiatives sur les potentialités et les atouts des uns comme des autres » (*ibid.*). Embrasser ainsi l'altérité du partenaire pose néanmoins un problème dans la mesure où cette vision semble reléguer l'efficacité à un second plan. Sauf à considérer, à juste titre, que la réciprocité est une condition nécessaire de l'efficacité (Lecomte et Naudet, 2000 : 21).

La prise en compte des rapports de pouvoir dans la coopération Nord – Sud conduit notamment à reconnaître que les bailleurs du Nord peuvent, d'une certaine manière, se retirer à tout moment et de façon unilatérale d'une relation de partenariat à cause d'une défaillance financière par exemple. Dans le cas présent, les salariées d'AFDI BFC indiquent, parlant des différents types de fin possibles pour la coopération avec la CONAPROCAM, qu'« AFDI peut mettre fin à un partenariat de façon anticipée si les relations réciproques ne sont pas satisfaisantes et sans espoir d'amélioration (OP trop en difficulté, AFDI trop en difficulté ou bien : plus d'entente possible) »<sup>13</sup>. Mais en l'occurrence, cela pourrait se produire dès 2015 avec la fin de la convention de partenariat actuelle entre AFDI BFC et le programme FFP/Africa, si elle venait à ne pas être reconduite. *A priori*, cela impliquerait en effet une remise en cause partielle, sinon totale, de la coopération avec la CONAPROCAM, qui actuellement est essentiellement financée par ce programme. On verra néanmoins qu'une telle éventualité n'aurait pas vocation, selon les acteurs de la coopération à AFDI comme à la CONAPROCAM, à mettre fin aux échanges dans leur ensemble, ceux-ci n'étant pas tous liés, directement ou indirectement, à l'aide financière (voir partie II.2.A.).

Le travail mené par Olga Navarro-Flores dans sa thèse *Les relations de partenariat Nord-Sud : du paradoxe au compromis* lui ont permis de conclure que les acteurs du Nord et du Sud qu'elle a étudiés n'évoquent pas les rapports de pouvoir susceptibles d'exister entre eux, lorsqu'ils s'expriment sur leurs relations de partenariat. Selon elle, c'est le signe qu'il ne s'agit pas d'un oubli, « mais plutôt d'une reconnaissance tacite que les rapports de pouvoir existent, qu'ils ont même un effet structurant sur les relations de partenariat, mais qu'ils sont, jusqu'à un certain point, hors de leur contrôle » (Navarro-Flores, 2007 : 271). Pour tenter d'explorer ces rapports, on peut d'abord rappeler que selon François Perroux, « chaque acteur porte en lui la tendance à l'agressivité et la tendance à la coopération » (Hugon, 2003 : 13). Ainsi, entre deux partenaires, l'échange induit à la fois des « transferts d'utilité » et des rapports de force. Perroux définit alors plusieurs types de pouvoir qui peuvent ainsi s'exercer : influence, imposition, coercition ou encore subordination. Dès lors, il est d'autant plus pertinent d'essayer de « forcer [les problèmes de pouvoir] au grand jour pour éviter [...] la cristallisation de relations de dépendance stables

---

<sup>13</sup> Karen Aublet et Vinciane Marin, réponse au questionnaire d'entretien.

autour de ces situations » (Crozier et Friedberg, 1977 : 384). Si ces rapports de force semblent peu explicités par les acteurs concernés, les répondants du Nord à l'étude menée par O. Navarro-Flores ont toutefois reconnu l'existence de rapports de pouvoir entre leur institution de coopération et ses bailleurs de fonds bilatéraux ou multilatéraux. Cet auteur fait alors l'hypothèse que ces acteurs « reproduisent l'inégalité du pouvoir au sein de leurs relations de partenariat » (Navarro-Flores, 2007 : 273), c'est-à-dire que dans une certaine mesure, ils imposent à leurs partenaires au Sud les mêmes exigences que leurs propres financeurs leur imposent. La coopération entre AFDI et la CONAPROCAM n'échappe pas à cette constatation logique : l'expérience de travail au cours du stage réalisé permet de témoigner d'un certain nombre d'obligations de *reporting* de l'OP auprès d'AFDI BFC, principalement l'envoi régulier de rapports financiers et de comptes rendus d'activité partant des chronogrammes d'activités annuel, semestriel et mensuel qui encadrent les actions menées par la confédération. Or ces procédures d'*accountability*, rendues nécessaires par les conditionnalités d'allocation des fonds du programme FFP/Africa à AFDI en tant qu'opérateur de coopération pour le développement, ne font pas face à une capacité adéquate en termes de compétences et de temps disponible à la CONAPROCAM, en dépit du recrutement récent d'un directeur qui s'est finalement avéré un échec (voir partie II.1.B.a.).

Cette forme de pouvoir de l'opérateur d'aide est à rapprocher de l'intérêt qu'a ce type d'organisation à tisser des partenariats de coopération, et qui participe des apports plus généraux d'une telle relation au Nord (voir partie II.2.A.a.). Lecomte indique ainsi que beaucoup d'organisations non gouvernementales « construisent leur réputation, leur pouvoir et leur stabilité en cherchant de nouveaux partenaires » (Lecomte, in Lecomte et Naudet, 2000 : 168). Par conséquent, elles ont intérêt à multiplier les projets et les sources de financement, à l'interface entre les bénéficiaires de l'aide et les « donateurs réels » que sont les bailleurs (AgriCord et l'Union européenne dans le cas présent). On peut rapprocher cette considération de l'une des conditions d'autonomie pour la CONAPROCAM, formulée par M. Alemps : la capacité de l'OP à « créer des rapports de force durables, [par exemple en servant] de modèle vis-à-vis d'AFDI, [ce qui] dissuaderait [AFDI] de finir ce partenariat »<sup>14</sup>. Apparaît ici la possibilité d'une forme de rééquilibrage du rapport de force qui peut exister entre ces deux partenaires : en étant ou en devenant une organisation de producteurs exemplaire, la CONAPROCAM peut représenter un atout clé pour AFDI en termes de réputation, de crédibilité, et même de fierté et de reconnaissance gratifiante, incitant ainsi l'association à entretenir la relation afin de jouir durablement du capital social et symbolique qu'elle lui apporte.

Plus généralement, les relations de partenariat sont, pour AFDI, une source privilégiée de légitimité non seulement vis-à-vis des bailleurs avec qui elle travaille, mais aussi des membres et donateurs de l'association. M. Alemps reconnaît d'ailleurs qu'AFDI « a intérêt à avoir accès à des

---

<sup>14</sup> Michel Alemps, réponse au questionnaire d'entretien.

programmes de financement internationaux de plus haut niveau »<sup>15</sup>. Ce qui, pour la CONAPROCAM, a pour conséquence de sécuriser, de fait, les bénéfices induits par le partenariat avec AFDI. Dans une telle configuration, chacun devient, d'une certaine manière, aussi précieux pour l'un que pour l'autre. En tout état de cause, même s'il est légitime pour AFDI d'affirmer dans sa charte éthique que « les actions menées par l'association excluent toute valorisation d'intérêts personnels des membres d'AFDI ou instrumentalisation politique des partenaires », puisqu'AFDI et ses membres ne prennent pas d'intérêts financiers directs, mercantiles ou politiques, l'engagement d'AFDI dans cette même charte à « pratiquer un partenariat désintéressé » est à relativiser, du fait que certaines formes d'intérêt, en partie nécessaires et inévitables, sont à l'œuvre dans ce type de relation.

## **B. L'instrumentalisation de l'inégalité entre partenaires**

### **a. Un partenariat questionné par l'inégalité entre acteurs**

Certains auteurs considèrent qu'on ne peut pas mettre en place de véritable partenariat de coopération internationale, au sens où il a été défini plus haut, étant donné l'inégalité structurelle entre l'acteur du Sud et l'acteur du Nord, qui détient un avantage financier, technologique et institutionnel. En l'absence de pied d'égalité, les termes et conditions du partenariat seraient donc nécessairement négociés à l'avantage du partenaire ayant le plus de pouvoir, qui devient alors le véritable pilote de la relation au quotidien (Hauck et Land, 2000 : 4). M. Alempe, d'AFDI BFC, considère que si la relation entre la CONAPROCAM et AFDI est « asymétrique », c'est principalement à cause de l'inégalité financière entre les deux partenaires : « la relation actuelle, comme toutes les actions humanitaires ou de développement, est surtout dans un seul sens, du Nord vers le Sud. [...] De fait, l'argent, par construction est au cœur de la relation. [...] La différence de richesse est telle entre les bénéficiaires et les bienfaiteurs, malgré la bonne volonté de ceux-ci et une philosophie très humaine, qu'un véritable équilibre est difficile à trouver »<sup>16</sup>. L'inégalité financière entre les acteurs induit le déséquilibre dans la relation et confirme que l'un des déterminants de la coopération est un « échange de ressources inégales » (Marchesin, notes de cours, 2012). Pour cet acteur du partenariat avec la CONAPROCAM, qui y a effectué plusieurs missions d'appui entre 2007 et 2010, l'aide reste néanmoins légitime et louable : « cela n'enlève rien à la nécessité d'agir ou à la noblesse de l'action ».

Si une relation de coopération Nord – Sud telle que celle qui se joue entre la CONAPROCAM et AFDI place les partenaires dans une situation d'inégalité structurelle, le modèle partenarial a le mérite de permettre à la complémentarité entre acteurs de s'exprimer et de créer l'opportunité d'une synergie. En outre, il est un espace de dialogue « ouvert [...] à la consultation, à la proposition et à la négociation »

---

<sup>15</sup> Michel Alempe, réflexion sur le sujet d'étude envoyée par mail le 19/09/2013.

<sup>16</sup> *Ibid.*

(Navarro-Flores, 2007 : 303). P. de Leener tente de dépasser les paradoxes et contraintes inhérents au partenariat Nord-Sud en esquissant la refonte de celui-ci sur une base politique. S'interrogeant sur la possibilité ou non d'identifier des préoccupations « partageables » entre partenaires, il choisit par exemple de retenir la « *question de l'engagement* » dans la mesure où, selon lui, « l'intérêt général [est] en péril au Nord tandis qu'il peine à émerger au Sud » (Leener, 2013 : 90).

Le positionnement d'AFDI dans le champ normatif de la coopération pour le développement rural témoigne justement de ce type de considération. En effet, deux des trois grandes missions que l'association s'est fixées dans sa charte éthique consistent notamment à « [mettre] des compétences et des moyens à disposition des organisations paysannes partenaires afin de les accompagner dans la construction de leurs argumentaires politiques [auprès des] États, sociétés civiles et organisations internationales », et « [interpeller] en particulier les organisations agricoles françaises sur les liens entre [les agricultures familiales] à travers le monde, et les [mobiliser] pour qu'elles s'engagent dans le plaidoyer pour le respect du Droit à l'alimentation ». A travers les partenariats qu'elle noue, l'association AFDI a donc fait le choix politique de défendre l'agriculture familiale, qui existe partout dans le monde sous des formes différentes et revêt un intérêt général du point de vue d'un droit universel, le « droit à l'alimentation ». Pour P. de Leener, « de telles questions communes donnent une dimension nouvelle aux partenariats : ceux-ci offrent en partage leur propre espace de vie et d'action comme *laboratoire*, à la fois pour *comprendre* comment les éventuels mêmes mécanismes agissent et fonctionnent et [...] pour *expérimenter* des parades pour les neutraliser efficacement » (Leener, 2013 : 90). Sous sa forme politique, le partenariat permet alors à ses acteurs d'échanger des analyses sur des phénomènes à l'œuvre et les moyens d'y faire face. « À cette condition, le partenariat devient prometteur pour toutes les parties prenantes » (*ibid.*).

## **b. L'expression de formes d'accoutumance et de résistance à la dépendance**

### ***De l'accoutumance à la dépendance***

On l'a vu, la coopération entre AFDI et la CONAPROCAM fonctionne sur un mode partenarial Nord - Sud qui est globalement valorisé, notamment pour sa vocation de réciprocité, mais induit des rapports de pouvoir liés à une inégalité structurelle entre acteurs. S'il devient prometteur sous des formes politiques, il n'en demeure pas moins le cadre d'une dépendance réciproque inhérente à la coopération pour le développement. Mais cette relation de dépendance n'est pas une fatalité, en ce sens qu'elle peut être instrumentalisée non seulement par l'acteur du Nord, dont on a vu certains des intérêts dans la partie I.2.A.b., mais aussi par son vis-à-vis au Sud. Dans l'ouvrage *Survivre grâce à l'aide, Réussir malgré l'aide*, Séverine Benoît parle tout d'abord d'un mécanisme d'« accoutumance des bénéficiaires aux donateurs », que révèle notamment le vocabulaire employé par certains responsables d'organisations de

producteurs à propos de l'aide : c'est le « langage-développement » au sens de Marie-Laure de Noray (Benoît, in Lecomte et Naudet, 2000 : 135). On observe en effet une utilisation par les paysans de termes directement issus du lexique des pourvoyeurs d'aide au développement, ne serait-ce que le mot « bénéficiaires », entendu par exemple à la CONAPROCAM et utilisé par son président<sup>17</sup>. On peut faire l'hypothèse qu'il s'agit d'un indicateur d'une dépendance inconsciente à l'aide ; or, les mots peuvent être les mêmes mais ne pas recouvrir les mêmes concepts (*ibid.*).

Une autre forme d'accoutumance à l'aide, dans le cas d'une organisation de producteurs comme la CONAPROCAM, peut être la manière même dont elle est structurée institutionnellement. L'étude menée au cours du stage a notamment permis de conclure que chaque organisation de base jusqu'à la fédération nationale dispose d'un bureau de responsables constitué au minimum des postes suivants : président, secrétaire, trésorier, avec la plupart du temps un ou plusieurs commissaires aux comptes et adjoints. Ce modèle semble calqué la structure de base d'une association en France, ce qui n'est pas sans rappeler la proximité entre le système juridique camerounais, les institutions politiques du pays ou encore le découpage administratif du territoire, avec leurs avatars français, témoignage de l'héritage colonial. Selon S. Benoît, « l'exemple des organisations paysannes structurées de façon formelle [montre qu'à] la moindre assemblée, on trouve un président, un vice-président, un secrétaire, un trésorier, un commissaire aux comptes, ... Alors que ce sont des notions vides de sens dans la majorité des cas, mais qui correspondent au modèle imposé par l'aide » (*ibid.*). Concernant la CONAPROCAM, l'étude menée auprès d'un échantillon de 7 fédérations de producteurs tend à montrer que cette hypothèse se confirme probablement pour certains postes de responsables et dans certaines OP, mais n'est en aucun cas la norme. Ici, il s'est plutôt agi d'harmoniser, probablement sous l'influence du projet ASPPA, la structuration des organisations de base (GIC et unions de GIC) avec celle des fédérations et de la confédération nationale, en généralisant des statuts types à tous les niveaux.

On peut tenter de relier cette observation avec une question plus générale, posée par un membre d'AFDI : « la CONAPROCAM poursuit-elle un modèle de développement comme celui que nous avons eu ? Quelle est la part de responsabilité de l'AFDI dans le choix de ce modèle ? »<sup>18</sup>. Il y a probablement une part de relativisme culturel à prendre en compte dans la proposition plus ou moins consciente d'un modèle de structuration associative et coopérative, dans un pays au contexte historique, sociologique, économique et culturel différent. En tout état de cause, les OPA du Nord engagées dans des actions d'appui à des OP du Sud « [se défendent] de vouloir plaquer un schéma préconçu d'organisation » mais « les recommandations et les principes qu'elles peuvent mettre en avant véhiculent pourtant des valeurs qui correspondent aux principes d'organisation des sociétés du Nord » (Diagne et Pesche, 1995 : 36).

---

<sup>17</sup> Alexis Koundi, entretien réalisé le 09/10/2013.

<sup>18</sup> Bernard Perrin, réflexion sur le sujet d'étude envoyée par mail le 10/09/2013.

### *Des résistances à la dépendance*

La relation de dépendance dans un rapport de coopération Nord – Sud peut également provoquer des réactions de « résistance à la dépendance » (Benoît, in Lecomte et Naudet, 2000 : 136). L’auteur en question explique que les paysans peuvent en effet tirer profit de l’aide mais sous une forme différente de celle prescrite par les engagements initiaux. Dans les situations de ce type, une fois l’argent transféré, les activités qui étaient prévues ne sont pas réalisées, et, au moment de les évaluer, les responsables de l’organisation aidée « doivent faire preuve d’ingéniosité pour montrer aux bailleurs le fruit de leur travail » (*ibid.*). Ce mécanisme s’expliquerait par un niveau d’exigences inapproprié, manquant de souplesse ou de contextualisation, qui placerait les paysans face à deux alternatives : abuser le pourvoyeur d’aide en « arrangeant » la réalité, ou prendre le risque que le partenariat soit rompu, entraînant la fin du financement. Le stage sur lequel s’appuie la présente étude a permis d’observer un phénomène de cet ordre. Le directeur (salarié) de la CONAPROCAM a en effet confié avoir refusé de signer des justificatifs de dépenses non prévues dans le chronogramme d’activités que l’organisation se donne pour planifier ses actions. *A priori*, les dépenses en cause étaient au moins partiellement liées à l’activité de mise en place de champs semenciers de cacaoyers dans le cadre d’une maîtrise d’ouvrage commune avec le MINADER et l’Institut de recherche agricole pour le développement (IRAD). En effet, on a pu constater que dans le budget 2013 de la CONAPROCAM, aucune ligne budgétaire n’est prévue pour cette activité qui, au vu et au su de toutes les parties en présence, avait déjà démarré et par conséquent occasionné des décaissements. Face à cette situation, le directeur aurait donc décidé ne pas valider des sorties d’argent non provisionnées.

A défaut d’avoir obtenu de plus amples informations, on fait ici l’hypothèse, corroborée par le directeur (dont la crédibilité est néanmoins sujette à caution : voir partie II.1.B.a.), que l’activité « champs semenciers » a volontairement été exclue du budget par les élus nationaux de la CONAPROCAM car elle met en jeu des sommes d’argent trop importantes pour qu’ils aient daigné en confier la gestion au directeur, qui n’a jamais eu leur entière confiance depuis son recrutement en avril jusqu’à son renvoi en octobre 2013 (voir la partie II.1.B.a. pour les détails et enjeux de ce conflit). Dès lors, le directeur se serait trouvé incapable de justifier rigoureusement les dépenses et donc d’adresser des rapports financiers exacts à AFDI BFC. Interrogées, les salariées d’AFDI ont indiqué que ces rapports ainsi que les comptes rendus d’activités correspondants ne leur ont pas été adressés durant cette période, ou du moins pas selon les fréquences fixées par les deux parties, dans la convention ou dans les résolutions prises à l’occasion de missions d’élus d’AFDI au Cameroun. Elles ont également pointé des défaillances du directeur en termes de compétences. L’expérience du stage a permis d’observer qu’ainsi, la CONAPROCAM, du fait de ses élus et d’un de ses salariés, s’est trouvée en position de devoir maquiller la réalité auprès d’AFDI, tantôt en restant relativement silencieuse face aux sollicitations récurrentes des salariées d’AFDI BFC pour obtenir les documents requis (nécessaires pour satisfaire aux exigences des bailleurs), tantôt en se

renvoyant la responsabilité du dysfonctionnement (le directeur sur les élus, et vice-versa), évitant ou temporisant du même coup toute sanction de la part d'AFDI. On peut considérer que ce phénomène relève d'une forme de résistance à la dépendance vis-à-vis de l'aide dans la mesure où la CONAPROCAM (élus d'une part, directeur d'autre part) a tenté de faire jouer une certaine « autonomie tactique », comme formulé par S. Benoît, face à des exigences de son bailleur de fonds direct (AFDI) auxquelles elle n'était pas en mesure de se plier. Toutefois, s'il s'agit là de l'expression d'une forme d'autonomie, celle-ci ne joue pas directement « en faveur d'une amélioration du partenariat et de l'efficacité de l'aide » en question (Benoît, in Lecomte et Naudet, 2000 : 137).

S'appuyant sur le travail de S. Benoît (qui figure dans leur ouvrage), Lecomte et Naudet formulent le phénomène décrit précédemment, comme étant un rapport entre autonomie et dépendance que l'on peut qualifier de résistant ou de « duplice » et qui se manifeste lorsque le receveur de l'aide « accepte d'être contraint et activé par son environnement, mais résiste à cette atteinte à son autonomie en simulant l'adhésion et en adoptant, de manière subreptice, un comportement différent de celui prescrit par l'extérieur » (Lecomte et Naudet, 2000 : 15). Ce phénomène a particulièrement joué, à la CONAPROCAM, au sujet du recrutement de son directeur. Des échanges informels au cours du stage ont permis de comprendre qu'AFDI a imposé à la CONAPROCAM la création de ce poste salarié afin que l'OP soit en capacité de coordonner, gérer, suivre et évaluer ses activités au quotidien, compte tenu des exigences du programme FFP/Africa en termes d'*accountability*. Plus précisément, AFDI a explicitement posé ce recrutement comme une condition nécessaire à la signature de la convention 2013-2015 correspondant à la période de financement du partenariat proposée par ce programme.

C'est notamment ce qu'indique G. Nkong Ze, selon qui « [auparavant] AFDI nous demandait “qu'est-ce que vous voulez faire ? Comment voulez-vous mettre en œuvre ce que vous envisagez ?”. [...] Nous, nous disions “voici ce que nous voulons”. C'est nous qui donnions à AFDI la vision de la manière dont nous voulions que notre association puisse marcher ». Or, « [depuis], quelque part AFDI a pu imposer sa vision, d'abord par rapport au recrutement du directeur dont nous n'avions pas voulu. [...] Nous leur avons dit ceci : on sait que cela ne peut pas marcher, parce que ceci, parce que cela. Ils n'ont pas compris »<sup>19</sup>. Cette séquence semble avoir marqué pour lui une certaine rupture avec une méthode de consultation d'AFDI jugée positive. La réticence des élus à voir arriver un nouveau directeur est en partie due aux déboires qu'a connus la confédération avec au moins deux anciens salariés responsables de la coordination des activités. En particulier, le dernier en date a été un acteur clé de la dissidence interne au cœur de la crise de 2011-2012, avant de se volatiliser en détournant au passage une grosse somme d'argent appartenant à l'OP. Depuis, les élus manifestent clairement un scepticisme de principe à l'égard du recrutement d'un salarié disposant d'un pouvoir de direction exécutive. Cette position a trait à des

---

<sup>19</sup> Grégoire Nkong Ze, entretien réalisé le 24/10/2013.



logiques de rapport de pouvoir en vue du contrôle du capital financier et symbolique de l'organisation. Elle a une dimension politique mais également sociale, liée à la différence de statut entre un technicien salarié et des petits producteurs. En affirmant que le BE de la CONAPROCAM ne voulait pas d'un directeur, l'élus interrogé permet de montrer qu'en définitive, l'OP a feint d'accepter ce recrutement car au fond AFDI ne lui en a pas véritablement laissé le choix : refuser un directeur serait revenu à refuser la manne financière offerte par le programme FFP via AFDI, qui désormais représente près de 50% des ressources budgétaires de la CONAPROCAM (voir partie I.1.B.b.). La confrontation à ce problème au cours du stage permet de faire l'hypothèse que l'OP, en dépit de sa conviction et de son annonce de l'échec auquel allait conduire l'arrivée d'un directeur, s'est volontairement soumise à cette prescription d'AFDI. A cet égard, on peut rappeler que « la dépendance rusée et la soumission volontaire comme stratégies relationnelles dans les sociétés rurales et urbaines d'Afrique de l'Ouest ont été mises en évidence depuis longtemps (Bayart, 1989 ; Ndione, 1987 ; Le Cour Grandmaison, 1972) » (Leener, 2013 : 83). Ainsi, l'OP a laissé se concrétiser une sorte de prophétie auto-réalisatrice qui, pour finir, a débouché sur un conflit ouvert avec le directeur avant que celui-ci ne soit contraint de démissionner. La CONAPROCAM serait donc aujourd'hui revenue à la situation initiale (pas de directeur) en ayant fait jouer un mécanisme de résistance à la dépendance en forme d'instrumentalisation de son inégalité dans la relation avec AFDI.

Enfin, le simple fait d'émettre une critique sur l'action d'aide peut également être considéré comme un indicateur d'une certaine autonomie du receveur, là encore comme forme de résistance à la dépendance induite par la relation d'aide. S. Benoît a constaté que « si de telles attitudes ne sont pas générales, elles sont observables, au moins de la part de responsables paysans expérimentés » (*ibid.*). C'est effectivement le cas à la CONAPROCAM ; par exemple, lors d'une réunion conjointe entre le BE national de la confédération et deux agriculteurs d'AFDI venus au Cameroun dans le cadre d'une mission d'appui ponctuelle au mois d'août 2013, le vice-président de la CONAPROCAM a ouvertement rappelé que l'OP avait été déçue par le manque de soutien d'AFDI BFC lors de la profonde crise politique qu'a traversé la confédération entre 2011 et 2012, sur fond de complot, dissidences et tentatives de déstabilisation internes et externes. En outre, les acteurs du partenariat au Sud interrogés en entretien ont formulé des critiques à l'égard d'AFDI dans leur réponse à la question « quelles sont selon vous les principales difficultés que vous rencontrez dans votre relation avec AFDI ? » (voir questionnaire en annexe 4).

Selon A. Koundi, président de la CONAPROCAM, la principale difficulté rencontrée avec AFDI est la « différence culturelle » et le fait que les deux partenaires vivent « dans deux environnements différents »<sup>20</sup>. L'autre élu interrogé, G. Nkong Ze, émet un avis similaire en parlant de « difficultés de

---

<sup>20</sup> Alexis Koundi, entretien réalisé le 09/10/2013.



compréhension »<sup>21</sup>. Le président invoque notamment un taux d'alphabétisation insuffisant au Cameroun ainsi qu'une différence de culture de travail, en termes de rythme (« entre nous, on peut dire qu'AFDI court ; mais nous, nous allons doucement ») et de clientélisme : « [imaginez-vous] que pour [obtenir un] service [du] ministère, il faut donner quelque chose ; si vous ne donnez pas, le service n'est pas rendu. Pour que cela soit intégré dans la mentalité occidentale, c'est difficile ». Il ajoute tout de même que de son point de vue, « AFDI commence à mieux comprendre l'environnement dans lequel nous vivons, grâce aux visites qu'ils font chez nous »<sup>22</sup>.

---

<sup>21</sup> Grégoire Nkong Ze, entretien réalisé le 24/10/2013.

<sup>22</sup> Alexis Koundi, entretien réalisé le 09/10/2013.

## **II. Une coopération fondée sur un renforcement des capacités en quête d'équilibre**

L'étude de la coopération entre AFDI et la CONAPROCAM sous l'angle de la dialectique entre dépendance et autonomie de l'organisation de producteurs au Sud, montre qu'il s'agit d'un partenariat à l'équilibre instable où il existe certaines formes de rapports de pouvoir et d'instrumentalisation de l'inégalité entre partenaires. Cette coopération est en outre fondée sur une logique de renforcement des capacités de l'OP qui s'avère être un levier d'autonomie puissant mais fragile, maintenant la CONAPROCAM et la relation de coopération en quête de soutenabilité.

### **1. Le renforcement des capacités de l'organisation de producteurs : un levier d'autonomie puissant mais fragile**

La logique de renforcement des capacités de l'OP repose notamment sur un soutien à la réflexion stratégique dont on peut souligner la pertinence autant que les lacunes. Il en va de même pour l'appui financier au fonctionnement de la CONAPROCAM, objet de débat, d'enjeux et de risques pour la soutenabilité de l'organisation.

#### **A. Pertinence et lacunes du renforcement de la CONAPROCAM par l'appui stratégique**

##### **a. La légitimité du renforcement des organisations de producteurs**

##### *Des arguments en faveur du renforcement des OP*

La littérature relative à l'appui aux organisations de producteurs par la coopération pour le développement tend à légitimer le renforcement des OP. Dugué, Pesche et Le Coq estiment qu'elles ont des défis particulièrement ambitieux à relever : en plus d'apporter, par leurs activités de service à leurs membres, des solutions à un certain nombre de problèmes qu'ils rencontrent, les organisations de producteurs ont vocation à représenter les intérêts des agriculteurs qu'elles fédèrent auprès de diverses instances de concertation, sur le plan des politiques publiques agricoles et des logiques de filière. Ces auteurs jugent plus complexe encore la nécessité pour les OP de « développer une vision de l'agriculture à plus long terme, de travailler à la rendre réalisable et de la traduire en mesures concrètes », tout en menant un « travail de coordination et de structuration progressive » (Dugué *et al.*, 2012 : 28-29). En résumé, les organisations de producteurs telles que la CONAPROCAM seraient essentiellement confrontées aux

enjeux suivants : contribuer, par la réalisation de services, à la résolution des difficultés rencontrées par leurs membres, représenter et défendre les intérêts de ces derniers, et parallèlement : développer une conception de l'agriculture à long terme et se structurer sur le plan institutionnel.

Ces auteurs estiment que cette ambition est d'autant plus délicate à concrétiser que les quatre grands enjeux cités précédemment sont interdépendants et, par conséquent, doivent être traités simultanément. En effet, trouver des solutions durables à des problèmes qui se posent à court terme « suppose tôt ou tard des négociations avec d'autres acteurs et renvoie souvent à des mesures plus générales qui relèvent de niveaux de décisions supérieurs » (*ibid.*). Cela a été l'une des problématiques du travail de priorisation des services (et donc des besoins) mené avec les élus nationaux au cours du stage sur lequel s'appuie le présent travail. Cela constitue plus généralement une préoccupation de la CONAPROCAM face aux doléances qui lui reviennent de ses organisations de base, telles que celles que l'étude menée au cours du stage a permis de faire remonter. De plus, une organisation de producteurs ne pourra jouer le rôle que ses producteurs attendent d'elle que si elle est suffisamment structurée pour disposer de la force et de la crédibilité nécessaires à l'exercice d'un pouvoir de proposition et de négociation. Enfin, les positions adoptées par une OP telle que la CONAPROCAM dans les arènes de concertation dans lesquelles elle peut être intégrée gagneront en cohérence si elles reposent sur la définition d'une vision stratégique à long terme (*ibid.*) : c'est l'un des enjeux de la construction du plan stratégique pluriannuel que le stage s'est efforcé de préparer (voir partie II.1.A.b. suivante).

Les mêmes auteurs définissent dès lors pour les OP deux types de capacité de nature à faire l'objet d'un renforcement. D'une part, les organisations de producteurs ont besoin de capacités techniques, qu'on peut considérer comme l'ensemble des savoirs et savoir-faire nécessaires à la réalisation des activités de l'OP ou au contrôle de celles qu'elle externalise totalement ou partiellement. Dans le cas de la CONAPROCAM, ces activités correspondent essentiellement à ses grands types de services : l'organisation de l'approvisionnement groupé en intrants ; l'appui à la commercialisation groupée du cacao (sensibilisation, promotion de l'utilisation de « carnets de bord » par les planteurs, guidage de l'organisation des opérations de vente) ; l'amélioration de la cacaoculture (mise en place de champs semenciers de cacaoyers, de champs-écoles, formation de facilitateurs, mise en place de pépinières et formation de pépiniéristes) ; la valorisation du cacao (séchage et promotion de la transformation) ; et enfin la diversification agricole (mise en place de champs-écoles pour les cultures vivrières ; voir le détail dans la trame de plan stratégique élaborée au cours du stage, annexe 6). Ces compétences de l'organisation « relèvent de la maîtrise d'ouvrage, c'est-à-dire de la capacité à gérer, en interne ou avec une institution partenaire, la conception, la conduite, l'évaluation et le contrôle d'une ou de plusieurs actions » (Dugué *et al.*, 2012 : 31-32). D'autre part, on peut parler de capacités stratégiques pour désigner les compétences et les ressources grâce auxquelles une OP peut se donner une stratégie de développement en fonction de son identité, de ses valeurs, des aspirations de ses membres, et de ses

caractéristiques internes ainsi que de celles de son environnement (voir partie II.1.A.b. suivante). Cette catégorie recouvre également des capacités en termes d'organisation pour faire fonctionner l'OP.

### ***La justification d'un appui extérieur***

Dès lors, on peut considérer que le renforcement de ces capacités apparaît comme un vecteur d'autonomie pour une telle organisation. Il peut ainsi rendre légitime et pertinent la sollicitation d'un appui extérieur, à condition que cette activation de ressources externes soit librement décidée et contrôlée, comme garantie de l'autonomie de l'organisation (voir partie I.1.B.a.). Dugué, Pesche et Le Coq affirment en effet que « le renforcement des capacités techniques peut passer par des interventions extérieures négociées (prestataires, projets), par la construction d'institutions contrôlées par les OP (centres de formation, centres de services pour le conseil de gestion par exemple) ou par une meilleure maîtrise de la contractualisation des services » (*ibid.*). En ce qui concerne la CONAPROCAM, elle gère par exemple la mise en place de champs semenciers en partenariat avec le MINADER et l'IRAD, tandis que l'aide d'AFDI lui permet cette année de cofinancer la mise en place de champs écoles de manioc, banane plantain, maïs et soja. En revanche, la création d'institutions annexes contrôlées, comme par exemple un organisme mutualiste en tant que tel, n'est pas à l'ordre du jour.

Les auteurs jugent que le renforcement des capacités stratégiques a la particularité de nécessiter le recours par les OP à « une expertise indépendante qu'elles choisissent » (*ibid.*). C'était l'esprit du stage commandité conjointement par la CONAPROCAM et AFDI dans le but de préparer la construction d'un plan stratégique pour la confédération. De plus, les OP « doivent avoir des moyens pour organiser leur information et leur communication internes, la consultation des membres, la réunion de leurs instances » (*ibid.*) : ce volet associatif et organisationnel fait ici appel à des fonds du programme FFP/Africa via AFDI BFC (voir partie II.1.B.b. concernant le débat sur le financement extérieur de l'appui institutionnel). Par ailleurs, une OP peut se poser la question de la pertinence de la construction de partenariats stratégiques avec des acteurs privés de sa filière, dans une logique d'intégration verticale, vers l'amont (approvisionnement en intrants) ou l'aval (commercialisation ou transformation). La CONAPROCAM négocie justement des tarifs de gros avec des fournisseurs d'intrants agricole ; en revanche, si des accords avec des acheteurs et/ou transformateurs de cacao (comme la Sic-Cacao, filiale camerounaise de Barry Callebaut) sont actuellement à l'étude par certaines fédérations membres, des échanges au cours du stage ont permis de comprendre qu'ils présentent de forts risques de création de dépendance préjudiciable à la logique de « vente au plus offrant » chère aux OP en question. Car, comme le confirment les auteurs d'*Appuyer les organisations de producteurs*, si ce type de partenariat de filière peut « permettre aux OP d'entrer dans des processus d'apprentissages, en augmentant notamment leurs connaissances des marchés », il peut néanmoins « conduire à maintenir des asymétries de pouvoir entre

acteurs des filières et des formes de dépendances entre producteurs et autres acteurs de la filière » (Dugué *et al.*, 2012 : 91-93).

Enfin, les organisations de producteurs ont « besoin de moyens pour échanger avec d'autres organisations des pays voisins (sous-régions) et sur le plan international » (*ibid.*). Cette considération se traduit ici par la participation d'élus de la CONAPROCAM à des forums nationaux et internationaux (évoqués dans l'introduction) et à l'entretien de relations avec des plateformes de concertation agricole au niveau national ou régional : la confédération est par exemple membre fondatrice du Conseil national des organisations des petits producteurs du Cameroun (CNOPROCAM) et est en pourparlers avec la Plateforme nationale des organisations professionnelles agro-sylvo-pastorales du Cameroun (PLANOPAC) ; elle échange également avec la Plateforme régionale des organisations paysannes d'Afrique centrale (PROPAC). La dernière mission Nord-Sud d'AFDI, au mois d'août 2013, a d'ailleurs été l'occasion pour les deux partenaires de réfléchir ensemble aux enjeux stratégiques liés à la participation à ces instances, dont certains représentants ont été rencontrés à cette occasion.

D'autres arguments peuvent être avancés pour justifier l'intérêt d'un appui extérieur aux organisations de producteurs : en effet, elles sont à la fois des acteurs importants du développement rural, des agents légitimes des stratégies de réduction de la pauvreté, des catalyseurs de la rénovation des politiques publiques en matière d'agriculture, et participent enfin au développement de la démocratie (Dugué *et al.*, 2012 : 33-35). Considérant que les OP jouent ainsi de multiples rôles dans la réponse aux besoins de leurs membres et même de la société et de l'État, ces auteurs concluent qu'un renforcement de ces organisations est légitime et doit concerner à la fois « la durabilité des organisations [...] et leur efficacité dans leurs relations avec l'extérieur » (*ibid.*), c'est-à-dire ce qu'on a choisi d'appeler ici la *soutenabilité*. De telles considérations éclairent notamment les raisons du choix par AFDI d'appuyer exclusivement des organisations paysannes. Dans son dernier rapport d'orientation, l'association explique également que « le potentiel des agricultures familiales et l'importance de réformer les principes de gouvernance de l'agriculture face au défi alimentaire sont deux éléments qui guident largement les actions d'AFDI à tous les niveaux » (AFDI, 2010 : 41). L'agri-agence légitime donc l'appui aux organisations de producteurs par sa conviction que « le rapprochement des agricultures familiales [est] un moyen de trouver des réponses aux enjeux alimentaires actuels » (*ibid.*). Dans une présentation faite lors d'un séminaire sur la durabilité financière des organisations paysannes organisé par le Collectif Stratégies Alimentaires (CSA), une responsable d'AFDI national évoque la reconnaissance des spécificités des OP dans les relations avec les bailleurs de fonds et les partenaires en général. Le niveau « OP » serait donc particulièrement à même de se conformer aux exigences des pourvoyeurs d'aide, et notamment à leur rythme, ce qui fait référence à la valeur temporelle comme l'un des facteurs déterminants de la coopération (Marchesin, notes de cours, 2012).

### *Le point de vue d'organisations internationales*

Des institutions internationales ont également investi le champ normatif de l'appui aux organisations de producteurs agricoles. En particulier, la Banque mondiale, dans son rapport de 2008 sur le développement dans le monde intitulé « l'agriculture au service du développement », aborde dans le chapitre 6 le « renforcement de la performance des organisations de producteurs ». Elle considère l'action en commun comme un moyen de réduire les coûts de transaction des agriculteurs sur le marché, d'acquiescer un pouvoir d'influence sur celui-ci et d'accéder à une représentation dans des instances politiques de concertation au niveau national et international. Si la Banque rejoint en cela plusieurs des arguments évoqués précédemment, elle se distingue par son insistance sur la notion de performance : selon elle, la structuration en organisation de producteurs est le seul moyen pour eux d'être compétitifs (Banque mondiale, 2008). S'agissant de la pertinence d'un appui extérieur à ces organisations, elle part du constat qu'en dépit de multiples réussites, l'efficacité des actions des OP est souvent freinée par des contraintes juridiques, des capacités administratives insuffisantes et des situations de mainmise des élites au détriment des plus pauvres. Selon la Banque mondiale, les bailleurs de fonds peuvent alors, en complément de l'État, contribuer à lever ces obstacles en renforçant les capacités juridiques des OP, en formant leurs leaders ou encore en améliorant les situations de précarité des femmes et des jeunes agriculteurs. Elle reconnaît néanmoins qu'il est difficile de fournir cet appui aux OP sans créer de relations de dépendance de nature à compromettre leur performance (*ibid.*), posant ainsi un des termes de la question centrale de la présente étude.

A l'occasion du « forum paysan » organisé par le Fonds international pour le développement agricole (FIDA) en 2012, un groupe de travail a travaillé sur le thème suivant : « le développement institutionnel et la viabilité financière des organisations paysannes : comment l'appui extérieur peut-il éviter le syndrome de dépendance et contribuer au développement d'organisations paysannes plus autonomes/financièrement indépendantes? », en partant de l'exemple des subventions régionales accordées par le FIDA à des organisations de producteurs. L'autonomie telle qu'elle est conçue ici par le FIDA semble se résumer à l'indépendance financière. La réflexion en question indique s'appuyer sur les précédents forums paysans (2006 et 2008) qui ont recommandé la poursuite du financement direct des OP par le FIDA en matière de renforcement des capacités, celui-ci étant là encore promu. Ces forums ont conclu qu'un tel renforcement devait concerner la capacité d'influence des OP sur les politiques publiques, le rôle économique de ces organisations et leur capacité à faire communiquer les agriculteurs avec le reste de la société. Le document cadre du FIDA servant de base de travail à ce séminaire justifie les subventions aux OP par le « concours financier ou technique » qu'elles leur apportent « indépendamment du gouvernement du pays concerné » (FIDA, 2012 : 1-2) ; est ainsi recherchée, comme corollaire de l'autonomie financière, l'autonomie politique des OP c'est-à-dire leur liberté décisionnaire, vue comme le résultat d'une indépendance vis-à-vis de l'État. En revanche, ce document

reconnait que « le fait que des organismes donateurs comme le FIDA apportent ce type de concours financier direct soutenu et permanent est susceptible de menacer la viabilité financière des organisations paysannes à tous les niveaux » (*ibid.*). Apparaît ici la notion de soutenabilité, déterminée par la dépendance à l'appui et par la durabilité de celui-ci.

Le mécanisme dangereux ainsi envisagé, en menaçant la viabilité financière des OP, compromet du même coup leur capacité à « relayer les préoccupations de leurs membres dans la concertation sur les politiques publiques ». Une première conséquence de ce processus serait donc un problème de prise en compte des besoins des producteurs et de défense de leurs préoccupations réelles, remettant ainsi en cause la fonction syndicale essentielle d'une OP. Une telle dépendance à l'aide « pourrait également atténuer [l'] obligation [des OP] de rendre des comptes à leurs membres tout en renforçant l'obligation de leur direction de rendre des comptes aux donateurs » (*ibid.*). Dans le cas de la CONAPROCAM, le *reporting* de la faïtière auprès de ses fédérations et OP de base est objectivement très limité : il se résume essentiellement à l'assemblée générale annuelle de la confédération (théoriquement accompagnée d'assemblées du même type à tous les niveaux). C'est d'ailleurs une préoccupation qui a été exprimée lors des rencontres avec les fédérations pour les besoins de l'étude menée au cours du stage : la direction de la CONAPROCAM est assez méconnue des OP de base, qui exigent davantage de mise à disposition de l'information par la confédération ; la doléance la plus fréquemment exprimée en la matière est la méconnaissance de l'utilisation des prélèvements effectués pour la CONAPROCAM sur le tonnage de cacao vendu groupé (5 F CFA/kg ; voir les mécanismes d'autofinancement en partie II.1.B.b.). Par ailleurs, on peut supposer que l'obligation de rendre des comptes auprès d'AFDI tend à focaliser l'attention et les ressources de l'OP sur cette forme d'*accountability* « ascendante » (auprès du pourvoyeur d'aide) au détriment de son avatar « descendante » (auprès des « bénéficiaires » finaux).

### ***Une nuance tirée de l'expérience***

Malgré les nombreuses logiques et arguments en faveur de l'appui au renforcement des capacités des organisations de producteurs, il convient probablement de relativiser l'ampleur de l'impact d'un partenariat tel que celui entre la CONAPROCAM et AFDI, du point de vue des producteurs représentés par l'OP. Si le présent travail n'a pas pour objet de proposer une évaluation en tant que telle de cette coopération, mais plutôt d'étudier la soutenabilité induite ou non par cette relation d'aide sous l'angle du rapport entre dépendance et autonomie, on peut quoi qu'il en soit affirmer que l'impact de ce partenariat pour la CONAPROCAM est considérable et décisif. Le retour d'expérience tiré du stage permet néanmoins de nuancer l'influence que peut avoir cet appui jusqu'à la base, en particulier du point de vue des revenus des planteurs, que la CONAPROCAM s'est donné pour objectif d'augmenter, d'après l'article 8 de ses statuts.

On a en effet pu observer l'importance de la capacité « d'auto-structuration » de la base, qui est complémentaire à l'autonomisation « par l'extérieur » tout en permettant de relativiser cette dernière. Le « gisement » d'autonomie qui réside dans le potentiel de prise d'autonomie de la base par elle-même, plus ou moins indépendamment du niveau « confédération », se manifeste par exemple dans l'approvisionnement collectif en intrants. Au cours de l'étude, on a notamment pu constater que 9 fédérations sur 10 fédérations répondantes réalisent cet achat groupé elles-mêmes selon un processus propre, même si elles bénéficient le plus souvent de tarifs préférentiels négociés par la CONAPROCAM au niveau national. C'est d'autant plus significatif qu'il s'agit de loin du principal poste de dépenses des producteurs, qui a pu être estimé grossièrement à 60% de leur budget total. De plus, la commercialisation groupée, l'une des (sinon la) principale(s) activité(s) clé(s), est systématiquement et intégralement gérée par les fédérations de producteurs selon le schéma suivant : information sur le prix, appel d'offre, enchères-débat, signature de contrat, regroupement et stockage, pesée et vente, paiement des producteurs et prélèvements. Enfin, face à une absence massive de dispositifs de crédit aux petits exploitants, de nombreuses OP de base semblent avoir développé elles-mêmes des mécanismes internes de financement (tontines, fonds sociaux, petits crédits).

#### **b. L'appui à la réflexion stratégique : les limites d'une démarche structurante**

##### ***Le diagnostic comme préalable***

Dans le cadre de ses termes de référence, le stage sur lequel s'appuie le présent travail a consisté en la préparation d'un plan stratégique pour la CONAPROCAM en suivant une méthode consistant à se fonder sur un diagnostic des services actuels de la confédération à ses membres. Les auteurs *d'Appuyer les organisations de producteurs* confirment qu'un diagnostic peut constituer la première étape de l'élaboration d'un plan stratégique, et qu'il peut soit être un réalisé en interne, tel une auto-évaluation, soit relever d'une intervention extérieure (Dugué *et al.*, 2012 : 124) comme dans le cas présent. Le diagnostic vaut aussi pour sa démarche, « qui contribue à renforcer les capacités des personnes impliquées en les amenant à s'interroger sur leurs pratiques, les résultats obtenus, les difficultés rencontrées ». Un diagnostic a donc en soi une dimension pédagogique, « à condition d'adopter des outils participatifs » (*ibid.*). En l'occurrence, la logique participative a guidé une partie de l'étude, non seulement par le choix, lors des déplacements, de rencontrer systématiquement des responsables de fédération, d'union et de GIC, mais aussi dans la mesure où les stagiaires concluaient chaque mission par une réunion « plénière » à laquelle étaient conviés les responsables de la fédération concernée, les délégués des unions de cette fédération ainsi que toute autre personne volontaire. Ces dernières réunions comprenaient donc une part de restitution des quelques jours de travail précédents, qui donnait lieu à des validations et amendements.



Ainsi, le diagnostic a exclusivement été mené par des ressources extérieures (stagiaires, essentiellement coordonnés par AFDI) même s'il a sollicité la participation de nombreux membres (lors des 7 rencontres avec des fédérations de producteurs) et si les résultats finaux ont fait l'objet d'une restitution auprès des élus du BE national (deux journées de comptes rendus et d'ateliers, le 3 et le 18/10/2013) et d'amendements de leur part. Mais la logique participative aurait peut-être pu être appliquée par les stagiaires de manière plus régulière, notamment avec les élus nationaux durant la longue phase de collecte des données (près de 3 mois). En revanche, on peut par exemple se poser la question de l'implication des élus dans le choix du type d'expertise à solliciter (on sait au moins que le recrutement de la stagiaire camerounaise a été supervisé par le directeur, appuyé par des élus et validé par le président) et dans l'élaboration des termes de référence : ceux-ci ont-ils été rédigés par AFDI et simplement fait l'objet d'une relecture par la CONAPROCAM ? La volonté de plusieurs élus, exprimée au cours du stage, de faire rencontrer aux stagiaires un grand nombre de fédérations, ainsi que l'objectif initialement fixé par le directeur de rencontrer quasiment toutes les (26) fédérations de la CONAPROCAM, alors que les termes de référence font état d'un objectif de 5 à 8 fédérations, pose par exemple question.

Les auteurs d'une étude en 2013 sur les organisations de producteurs en Afrique de l'Ouest et du centre pour le compte de la fondation FARM formulent l'hypothèse que « les sources d'appuis externes font rarement un diagnostic suffisamment détaillé et objectif, permettant de réfléchir sur les accompagnements en regard de la réalité des organisations et des étapes qu'elles doivent franchir » (Blein et Coronel, 2013). C'est peut-être l'une des limites de l'étude réalisée au cours du stage, dans la mesure où elle n'a que partiellement et sommairement identifié les ressources potentielles internes et externes à la CONAPROCAM pour l'amélioration de ses services. La version détaillée de la trame de plan d'action produite à l'issue du travail intègre certes un volet concernant les moyens humains, financiers et matériels disponibles ou potentiellement mobilisables aux différents niveaux de structuration, mais ces éléments ne sont qu'indicatifs et n'ont pu être complétés que sommairement et pour une partie seulement des pistes d'action proposées.

Par ailleurs, « un diagnostic approfondi ne peut pas se limiter à une analyse interne de l'organisation. Il s'intéresse aussi aux acteurs avec qui l'OP est en relation et à la nature de ces relations et, plus largement, aux enjeux auxquels fait face l'organisation, dans son environnement proche et lointain » (Dugué *et al.*, 2012 : 117-118). C'est effectivement une autre limite de l'étude réalisée : étant donné les termes de référence, qui focalisaient le champ de l'étude sur les services (et pas sur le fonctionnement, la gestion, ou encore la vie associative au niveau national) mais aussi faute de temps, l'environnement (et ses opportunités et menaces) n'a pas été étudié en tant que tel. Les auteurs d'*Appuyer les organisations de producteurs* considèrent plus généralement qu'au cours d'un diagnostic, il convient d'interroger la position de l'OP dans la société, ses relations avec les acteurs de son environnement et enfin son fonctionnement interne (*ibid.*). Le diagnostic mené n'a donc concerné qu'une partie du

troisième point. De plus, le diagnostic doit également être contextualisé en tenant compte de l'histoire, en particulier l'évolution du contexte socio-économique et politique. Si ces considérations n'ont pas été explicitement prises en compte ici, elles ont tout de même progressivement et implicitement éclairé la démarche. Les auteurs résument enfin la situation à trois cas de figure, selon qu'il s'agit : « d'analyser une OP de façon globale et de s'intéresser à sa dynamique ; d'analyser une OP pour répondre à une question spécifique, [par] exemple : quels sont les conséquences du désengagement de l'État ? Comment améliorer les services rendus aux membres ? ; de faire un diagnostic sur un mouvement d'OP (évaluer une ou des unions) ; de comparer ou classer des OP (typologie) » (*ibid.*). Ce stage s'inscrit donc dans le deuxième cas, la question centrale étant l'amélioration des services. C'est donc une forme de diagnostic pertinente. Néanmoins, le champ de l'étude (les services) apparaît rétrospectivement trop réduit pour que celle-ci serve de base, à elle seule, à l'élaboration d'un plan stratégique qui aurait vocation à guider l'organisation dans son ensemble, et pas seulement la pratique de ses activités de service ; ce diagnostic n'est donc pas à considérer comme une analyse globale de la CONAPROCAM.

### ***Une orientation interne et externe***

L'élaboration, pour une OP, d'un plan stratégique à partir d'une phase de diagnostic se présente comme une démarche structurante, d'une part car elle entend rendre cohérentes et hiérarchiser les activités de l'organisation. C'est notamment la logique du travail de priorisation des activités fait par les élus avec l'appui des stagiaires à l'issue de l'étude réalisée ; c'est aussi ce qui a guidé la hiérarchisation des demandes/besoins/attentes des fédérations rencontrées en fonction de la fréquence de leur expression. Un tel plan est également censé favoriser la proactivité des responsables de l'organisation en leur fournissant, à travers les actions proposées, des éléments d'aide à la décision à court, moyen et plus long terme, en l'occurrence au moyen de pistes d'actions avec, dans la mesure du possible, des indications d'échéance.

Un plan stratégique peut également être utilisé par l'OP comme un support de communication vis-à-vis de l'extérieur, afin de se légitimer comme un acteur sérieux, crédible et ambitieux. Dès lors, il peut devenir une base pour la négociation de nouveaux partenariats, notamment avec des institutions publiques ou des bailleurs de fonds. Il s'agit ainsi pour l'organisation « de prendre des initiatives, en particulier de rechercher des alliances et des partenariats pour travailler à la réalisation de ses objectifs » (Dugué *et al.*, 2012 : 50). A cette condition, la planification stratégique prend alors tout son sens en tant qu'outil d'autonomisation, dans la mesure où elle entend permettre d'accroître les ressources propres de l'OP et d'étendre le champ des ressources externes qu'elle est capable de mobiliser dans son environnement, comme on l'a vu en partie I.1.B.a.

Il convient néanmoins d'envisager le risque d'une orientation de la démarche vers la production d'un document uniquement vu comme un support communication vers l'extérieur. A l'issue du stage, c'est une hypothèse qu'on peut formuler à propos de la CONAPROCAM, cette vision ayant semblé particulièrement prégnante dans le discours de son président mais aussi dans celui du technicien du MINADER détaché à la CONAPROCAM, qui va d'ailleurs probablement reprendre la démarche d'appui initiée par les stagiaires en l'absence de directeur désormais. En tout état de cause, si cette fonction « externe » de la planification stratégique semble quoi qu'il en soit particulièrement pertinente du point de vue de son potentiel de diversification des ressources partenariales de l'OP, elle doit compléter, et non remplacer, la fonction première d'un plan stratégique ou opérationnel : guider, en interne, l'action de l'organisation.

### ***La vision ambiguë d'AFDI***

Dans son dernier rapport d'orientation, AFDI recommande « d'approfondir certaines méthodes et dynamiques », parmi lesquelles l'appui à « l'élaboration de visions stratégiques », car « AFDI peut être un partenaire favorisant ce type de réflexions stratégiques », à condition que les plans ainsi construits soient « réalistes, opérationnels et prennent véritablement en compte les préoccupations concrètes des adhérents individuels » (AFDI, 2010 : 35-36). Transparaît ici une ambiguïté qui a posé un problème important sur le plan méthodologique : s'agissait-il de préparer un plan stratégique, c'est-à-dire « des objectifs à moyen et long terme » (Dugué *et al.*, 2012 : 46) ou bien un plan d'action, à savoir leur « application opérationnelle à plus court terme » (*ibid.*) ? C'est tout le paradoxe du document de définition des termes de référence du stage, qui fait mention de « plan stratégique », de « plan d'actions stratégique » et de « plan d'actions ». Les échanges informels avec les représentants d'AFDI au cours du stage ont montré l'importance qu'ils accordent à l'« opérationnalisation », à la mise en application par la CONAPROCAM de ses propres décisions, qui selon AFDI est l'un des principaux problèmes rencontrés par la confédération dans son développement.

L'ambiguïté des termes de références ainsi que des recommandations « orales » qui ont pu être formulées par AFDI à ce sujet traduisent probablement sa volonté relativement ambitieuse, au regard des définitions précédentes, d'obtenir à la fois un plan stratégique pour orienter les activités de l'OP dans la durée, et d'ores et déjà une déclinaison opérationnelle intégrant les ressources financières, humaines et matérielles nécessaires. Disposant d'une importante marge de manœuvre méthodologique durant leur travail, les stagiaires ont donc décidé de ne pas souscrire à l'une ou l'autre de ces visions, mais de produire « *ad-hoc* » la trame de plan stratégique qui leur a paru la mieux adaptée étant donné le contexte de travail, les contraintes de temps, les exigences diverses et parfois contradictoires des commanditaires du stage, et les limites de leurs propres compétences. L'outil produit s'est finalement structuré en domaines d'action, services, axes de travail et pistes d'action, avec en face de chacune d'elles, lorsque

cela a été possible, des informations indicatives sur l'échéance souhaitable (à court, moyen ou long terme), les ressources disponibles ou à mobiliser, et les niveaux d'action possibles (des GIC à la confédération).

### ***Des problèmes d'appropriation***

En outre, l'appui à la réflexion stratégique réalisé au cours du stage mérite réflexion quant à son appropriation par la CONAPROCAM. Dans *Survivre grâce à l'aide, Réussir malgré l'aide*, Lecomte prend l'exemple d'une étude qu'il a eu à réaliser dans un pays du Sud, et à l'issue de laquelle il a demandé au ministre concerné d'arbitrer entre différentes voies possibles. Il a alors reçu la réponse suivante : « mais c'est vous qui faites le plan, ce n'est pas à moi d'arbitrer ! Proposez-moi un plan » (Lecomte, in Lecomte et Naudet, 2000 : 162), qui fait écho à une situation vécue lors d'une discussion sur la mise en place d'un comité de suivi pour la finalisation du plan d'action, pendant une réunion avec le BE national (le 03/10/2013) ; un élu a alors indiqué aux stagiaires, en substance : « je crois que vous pouvez terminer vous-mêmes le plan puis nous le proposer ». Au fur et à mesure du stage, il a pourtant été clairement convenu et validé que celui-ci ne devait pas aboutir à un plan finalisé mais à une proposition à retravailler, amender, puis adopter par les élus à une échéance de quelques semaines ou mois après la fin de la mission des stagiaires. Cela illustre la difficulté d'appropriation d'un tel appui à la planification stratégique. Lecomte rappelle d'ailleurs que « le dilemme autonomie/dépendance est particulièrement mis en évidence lorsque se pose la question de savoir qui est le maître d'ouvrage. Quand celui qui aide s'accapare de cette fonction, il n'aura pas à s'étonner plus tard de la faiblesse de l'appropriation. Faiblesse qu'aucune "méthode participative" ne pourra compenser » (Lecomte, in Lecomte et Naudet, 2000 : 170).

La durée accordée à la réflexion stratégique peut probablement constituer un autre frein à l'appropriation ; la durée relative accordée au cours du stage aux phases de diagnostic (2,5 - 3 mois) et d'exploitation des résultats de l'étude pour préparer le plan (1,5 mois) est peut-être, rétrospectivement, légèrement déséquilibrée si l'on en croit les auteurs d'*Appuyer les organisations de producteurs* selon qui « il est important de ne pas trop s'attarder sur l'étape initiale du diagnostic et de réserver assez de temps pour réfléchir à l'avenir » (Dugué *et al.*, 2012 : 50). A une autre échelle, lors des réunions de travail, on peut estimer qu'« il vaut mieux prévoir un ordre du jour restreint et laisser le temps aux discussions de se développer » (Dugué *et al.*, 2012 : 72). Avec un peu de recul, les ordres du jour des derniers ateliers de travail avec les élus du BE paraissent en effet avoir été trop chargés, bien que cette contrainte ait été compensée par la présélection par les stagiaires de services et pistes d'action jugés prioritaires, à partir du classement qui avait été établi par les élus.

## **B. Les risques de l'appui au fonctionnement d'une organisation de producteurs**

### **a. Une illustration des enjeux et menaces liés au recrutement de salariés**

#### *De l'intérêt de salariés dans une OP*

On l'a vu, l'appui aux organisations de producteurs, tel que celui pratiqué par AFDI auprès de la CONAPROCAM, est largement légitimé comme un outil pertinent de soutenabilité. S'il peut prendre la forme d'une démarche de planification stratégique à la fois structurante et problématique, comme celle menée à travers le stage sur lequel s'appuie la présente étude, il est essentiellement et plus généralement considéré par AFDI comme un *renforcement des capacités*. En particulier, AFDI BFC a choisi de promouvoir le recrutement par la CONAPROCAM d'un directeur salarié afin de pallier la difficulté à gérer quotidiennement une telle organisation, lorsque ses seuls responsables sont des élus nationaux eux-mêmes agriculteurs, donc peu présents au siège de la confédération à Yaoundé compte tenu de leurs obligations professionnelles dans leur localité.

A cette situation dans laquelle la plupart des élus se rendent rarement au siège en dehors des réunions du BE, s'ajoute le problème des compétences nécessaires pour assurer le suivi technique, administratif et financier des multiples activités lancées par l'organisation mais aussi du *reporting* auprès d'AFDI. C'est ce qui conduit notamment P. Noir, responsable du partenariat à AFDI BFC, à considérer que l'autonomie de cette OP passe par l'existence d'une « capacité de gestion administrative et financière au moyen d'une équipe d'employés »<sup>23</sup>. Selon un élu de la CONAPROCAM, dont le point de vue est confirmé par l'expérience tirée du stage, AFDI a donc posé le recrutement d'un directeur comme condition au financement du partenariat par le programme FFP/Africa sur la période 2013-2015 (voir partie I.2.B.b.). La confédération a accepté cette embauche et un directeur exécutif, ingénieur agronome de formation avec une dizaine d'années d'expérience professionnelle, a été embauché en avril 2013 au moyen d'un cabinet de consultant camerounais.

#### *Les problématiques posées*

Le choix d'un salarié par une organisation paysanne est particulièrement délicat car il implique non seulement de considérer les compétences techniques du candidat et ses prétentions salariales au regard des capacités financières de l'OP, souvent très limitées, mais aussi d'accorder une attention particulière à son « système de valeurs [...] et son appartenance sociale qui conditionnent son insertion dans la société locale et dans l'organisation » (Dugué *et al.*, 2012 : 68-69). Cette considération

---

<sup>23</sup> Philippe Noir, réponse au questionnaire d'entretien.

complexifie le processus de recrutement, d'autant qu'il convient de trouver un équilibre « entre les compétences recherchées et la rémunération envisagée, et elles subissent fréquemment des pressions de la part de membres et de partenaires, en faveur d'un profil ou d'une personne particulière » (*ibid.*). Selon les auteurs, cela explique pourquoi certaines OP ont recours à un cabinet spécialisé en recrutement. Une fois ce salarié en place, une autre problématique à résoudre est celle des tensions entre élus paysans et salariés techniciens, car elles traduisent une asymétrie liée aux « différences de niveau académique, de statut social, de culture ou même d'origine ethnique qui, dans certaines sociétés, pèsent fortement sur les relations » (*ibid.*).

Dans le cas présent, l'écart de niveau académique était patent entre un directeur titulaire d'un master 2 et des élus n'ayant pas ou peu fait d'études. La différence de statut social, quoi qu'elle ait pu être au départ, s'est de fait accentuée de par le montant du salaire qui a été attribué, particulièrement élevé eu égard aux standards du pays. G. Nkong Ze, élu du BE, sans toutefois préciser sa pensée, indique que face à la volonté d'AFDI d'imposer un directeur, « nous leur avons dit ceci : on sait que cela ne peut pas marcher, parce que ceci, parce que cela. Ils n'ont pas compris. »<sup>24</sup>. Au cours du stage, le directeur a confié que le consultant chargé du recrutement aurait déclaré à la CONAPROCAM que si elle n'acceptait pas de rémunérer ce candidat à tel niveau, elle ne pourrait pas recruter quelqu'un d'aussi compétent sur le papier, les autres candidats étant, toujours selon cette source, d'un niveau académique et professionnel bien moindre. Si cette information est exacte, cela signifie que la CONAPROCAM a été soumise à une double pression (pour ne pas dire chantage) durant le processus de recrutement : d'une part d'AFDI, menaçant de ne pas financer le partenariat via AgriCord, et d'autre part du consultant, imposant un niveau de rémunération particulièrement élevé pour pouvoir proposer un candidat satisfaisant. Concernant la différence éventuelle d'origine ethnique, il est difficile de décrire le rôle que cet aspect a pu jouer dans la relation entre les élus et ce salarié, mais c'est quoi qu'il en soit un facteur influent ; le fait est que selon les élus, il avait eu son importance avec le précédent directeur qui, sur fond de considérations tribales, a été un acteur clé de la dissidence au cœur du conflit qui a ébranlé la CONAPROCAM entre 2011 et 2012.

Une autre forme de tension relationnelle peut naître du fait qu'un salarié qui arrive « en cours de route » dans une OP ne comprend pas nécessairement ses enjeux clés, ses dynamiques internes et la vision de ses responsables, qu'il ne partage d'ailleurs pas nécessairement, en fonction de son système de valeurs personnel (*ibid.*). C'est d'autant plus vrai ici que la CONAPROCAM a aujourd'hui dix années d'ancienneté derrière elle. Enfin, « le niveau de rémunération d'un salarié, établi sur la base du marché du travail peut être difficile à accepter de la part d'élus qui peuvent avoir des revenus moindres » (*ibid.*). Ce phénomène a justement été observé au cours du stage, les élus faisant fréquemment des remarques pointant du doigt le salaire très ou trop important du directeur, l'un annonçant même sciemment, lors

---

<sup>24</sup> Grégoire Nkong Ze, entretien réalisé le 24/10/2013.

d'une réunion du BE, un chiffre deux fois plus élevé que le montant réel. Par ailleurs et plus généralement, Pelloquin et Lecomte estiment qu' « on observe dans presque toutes les fédérations une répugnance à introduire dans les équipes dirigeantes des techniciens spécialisés » (Pelloquin et Lecomte, 1993). Mais ils avancent un autre élément d'explication, probablement insuffisant pour éclairer le cas présent, mais peut-être complémentaire aux précédents tout en offrant une perspective constructive : « tout se passe comme si les responsables paysans choisissaient volontairement de tâtonner et d'expérimenter eux-mêmes, en matière de gestion ou d'organisation, plutôt que d'introduire des cadres salariés » (*ibid.*).

### ***Un exemple d'échec de recrutement d'un salarié***

L'un des enjeux clés du rôle de directeur d'OP est *a priori* la gestion administrative et financière de l'organisation. Car au-delà de la nécessité de disposer de ressources, il convient d'être en capacité de les gérer. En particulier, « la gestion financière est un élément essentiel du fonctionnement de l'organisation, qui est souvent à l'origine de tensions » (Dugué *et al.*, 2012 : 65-66). Détournement de fonds à part, les problèmes les plus courants touchent notamment à la compétence financière et à la transparence dans l'utilisation des fonds. La capacité de gestion financière de l'OP est donc à considérer comme une condition de son autonomie au même titre que la capacité financière elle-même. Les auteurs d'*Appuyer les organisations de producteurs* rappellent d'ailleurs à ce sujet que cette gestion participe de la prévision car elle consiste à construire un budget mais aussi à analyser un bilan, ce qui permet, en « [comparant] les différentes activités, de s'interroger sur la durabilité de l'organisation » (*ibid.*). Les salariées d'AFDI BFC, interrogées sur les conditions de l'autonomie d'une OP partenaire au Sud, ont elles-mêmes indiqué que l'une de ces conditions est de « savoir gérer directement (avec une équipe salariée) ou indirectement (avec des prestataires de service) les aspects de gestion administrative et financière »<sup>25</sup>.

Cependant, dans le cas présent, la défiance des élus envers le directeur était telle qu'ils ont dès le départ refusé de lui confier deux dossiers pourtant éminemment stratégiques : la mise en place de champs semenciers (maîtrise d'ouvrage conjointe entre la CONAPROCAM, le MINADER et l'IRAD) et la commercialisation groupée du cacao, à savoir les deux domaines les plus importants financièrement, en termes d'investissement (champs semenciers, activité d'ailleurs non provisionnée dans le budget 2013) et d'enjeu (commercialisation). On a par exemple pu constater que le directeur n'était pas présent à la dernière réunion entre le président de l'OP et les représentants des partenaires du projet « champs semenciers ».

---

<sup>25</sup> Karen Aublet et Vinciane Marin, réponse au questionnaire d'entretien.

A cela s'est ajouté un événement décisif dans le renvoi final du directeur, qu'il semble pertinent d'expliquer brièvement dans la mesure où il éclaire une profonde discordance entre le système de valeurs du directeur en question et celui d'une OP comme la CONAPROCAM. Au mois d'octobre, alors que les tensions avec les élus s'exacerbaient tandis que les salariées d'AFDI sollicitaient l'OP avec de plus en plus d'insistance afin d'obtenir des rapports financier et d'activité, le directeur a confié aux stagiaires avoir été contacté plusieurs mois auparavant par des exportateurs de cacao à Douala souhaitant réunir un tonnage de l'ordre de plusieurs dizaines de milliers de tonnes. Les agents en question refusant de travailler avec des OP, et le directeur ayant l'interdiction de négocier des contrats de commercialisation pour le compte de la CONAPROCAM, il a décidé de travailler, à son compte, pour ces exportateurs. Il a alors entrepris de tisser un réseau de *coxage* dans tout le pays. Le *coxage* dans le domaine du cacao consiste à multiplier les petits intermédiaires commerciaux, les *coxeurs*, qui se rendent directement chez les producteurs pour acheter leur cacao à un prix généralement dérisoire, mais *cash*, mettant ainsi ces derniers sous pression dans la mesure où, même s'ils savent qu'ils peuvent en tirer un meilleur prix en patientant jusqu'au jour de la vente groupée via leur OP, ils ont de tels problèmes de trésorerie qu'ils tendent à céder aux *coxeurs*. Ce phénomène, en ébranlant massivement la commercialisation groupée, déstabilise fortement les fédérations de la CONAPROCAM, totalement dépendantes, pour leur fonctionnement, des prélèvements qu'elles font sur la vente du cacao de leurs membres.

#### **« Autonomie tactique » mais soutenabilité fragilisée**

En somme, le directeur, en organisant ainsi un large réseau de *coxage* pour son propre intérêt financier, a très probablement utilisé les ressources que la CONAPROCAM a mises à sa disposition (temps de travail, bureau à Yaoundé, ordinateur portable) pour développer un phénomène qui est largement reconnu par les élus comme le pire ennemi des OP. Les élus, ayant *a priori* eu des remontées du terrain mettant en cause le directeur à ce sujet, ont organisé son renvoi à la fin du mois d'octobre 2013 alors qu'il était en période d'essai prolongée. Cette déconvenue est particulièrement édifiante : d'une part, elle montre que la CONAPROCAM a échoué à s'adjoindre les services d'un salarié partageant les valeurs de l'OP. D'autre part, elle illustre l'échec de la stratégie d'AFDI qui consistait à faire accepter le recrutement d'un directeur parce qu'il leur paraissait clairement nécessaire à l'autonomisation de l'OP. De ce point de vue, on peut considérer qu'il valide la stratégie de « résistance à la dépendance » des élus nationaux, qui ont vu se concrétiser leur « prophétie auto-réalisatrice » d'échec annoncé de l'arrivée d'un nouveau directeur (voir partie I.2.B.b.). On peut faire l'hypothèse que le fait d'avoir fait jouer cette « autonomie tactique » leur permet aujourd'hui de récupérer un certain contrôle symbolique de leur organisation.



En revanche, la cristallisation de ce conflit entre les élus et ce salarié ainsi qu'entre la CONAPROCAM et AFDI fragilise probablement la soutenabilité de l'OP car elle rompt le travail d'accompagnement de la relation élus-directeur qu'AFDI et la CONAPROCAM ont mené conjointement, notamment au cours de la dernière mission Nord-Sud d'août 2013. De plus, la confédération doit désormais maintenir une gestion administrative et financière des activités qu'elle a engagées et de l'aide fournie par AFDI, qui depuis 7 mois était tant bien que mal assurée par une « ressource humaine » désormais disparue. Ce qui pose d'autant plus problème que le départ du directeur coïncide avec celui d'un comptable qui travaillait à la CONAPROCAM à temps partiel, depuis plusieurs mois également. Enfin, ces conflits ont déclenché l'envoi par AFDI BFC de lettres d'avertissement à la CONAPROCAM, évoquant explicitement la possibilité d'une fin prématurée du partenariat et d'un non renouvellement de l'appui financier après la fin de la convention de partenariat actuelle avec le programme FFP/Africa.

## **b. Le débat sur l'allocation du financement extérieur à l'appui institutionnel**

### *Autofinancement et autonomie*

L'appui au fonctionnement d'une organisation de producteurs peut se traduire par la prescription du recrutement de salariés, dont on vient de voir les enjeux et menaces. Plus généralement, le renforcement des capacités d'une OP par des mécanismes d'aide au développement fait l'objet d'un débat portant sur la manière d'allouer le financement extérieur à l'appui institutionnel de l'organisation. Tout d'abord, une OP dispose de plusieurs sources d'autofinancement. Les cotisations des membres sont une participation financière annuelle qui traduit l'appartenance à l'organisation (Flament, 2012 : 4). A ce propos, Denis Pesche donne l'exemple de la FNSEA en France qui se finance à hauteur de 30% avec ses cotisations, pour illustrer que l'autofinancement sur simples cotisations n'est pas réaliste.

Un élu du BE de la CONAPROCAM a rappelé, lors d'une discussion informelle, qu'auparavant la confédération fonctionnait à partir d'une cotisation fixe de 150 000 F CFA payée par ses fédérations ; mais sous l'impulsion d'AFDI BFC, elle aurait été convaincue de remplacer ces cotisations par un prélèvement de 5 F CFA / kg de cacao vendu au niveau des fédérations, dans l'objectif d'atteindre un certain seuil de ressources propres synonyme d'autonomie financière<sup>26</sup>. Selon un autre responsable de fédération, « si nous voulons relever le défi, il faudrait même renforcer ces 5 F CFA »<sup>27</sup>. Ces « prélèvements sur la valeur ajoutée des produits » (*ibid.*) constituent le deuxième type d'autofinancement rencontrés chez les OP. Les participants à un séminaire organisé par plusieurs agri-agences et organisations de producteurs à Cotonou en 2007 sur l'autofinancement des services des OP ont conclu que, si « la plupart des OP [étudiées] affectent les sommes prélevées au fonctionnement de l'OP, il est

---

<sup>26</sup> Moussa Wamsam, le 26/07/2013.

<sup>27</sup> Roger, facilitateur de la FEOPROPACE, le 22/08/2013.

rare qu'elles aient une destination précise (financement d'un service, ou d'un salarié précis...) » (AFDI *et al.*, 2007 : 13). C'est en effet ce qui se produit à la CONAPROCAM, où tous les prélèvements effectués par les OP (hors épargne consacrée aux intrants ou aux frais de scolarisation des enfants par exemple) vont au fonctionnement global de ces OP, mais *a priori* sans être dirigés vers des lignes budgétaires particulières.

L'étude réalisée au cours du stage a permis, sur la base de données « déclaratives » collectées auprès des fédérations et unions rencontrées, ou fournies par d'autres, d'estimer par une méthode d'approximation le tonnage total annuel censé être produit par les 13 fédérations répondantes à environ 7 700 tonnes de cacao par an. En extrapolant grossièrement ce chiffre pour les 26 fédérations que compte la CONAPROCAM, cela représente un tonnage total de l'ordre de 15 400 tonnes par an. Dans l'hypothèse où l'ensemble de ce volume de production serait commercialisé de manière groupée par les OP, et où l'ensemble des prélèvements de 5 F CFA / kg de cacao vendu, destinés à la CONAPROCAM, remonteraient auprès de cette dernière, cela porterait les ressources propres annuelles de la faitière à environ 77 millions de F CFA. A titre de comparaison le budget 2013 est basé sur une hypothèse de 26 millions de F CFA de ressources propres de la CONAPROCAM (par *ressources propres* on entend ici les ressources hors financement AFDI ou AgriCord), que l'on peut considérer comme optimiste dans la mesure où seuls 5 millions de F CFA sont effectivement remontés en 2012, même s'il y a là un énorme biais introduit par les séquelles de la crise interne, qui s'est achevée cette même année après s'être notamment traduite par une chute massive des prélèvements. L'objectif figurant dans le budget 2013 table donc sur un taux peu réaliste de 100% de remontées de prélèvements pour une production de 5 000 tonnes qui sera *a priori* elle-même difficile à atteindre.

Lors d'une mission financière effectuée dans le cadre de la coopération entre AFDI et la CONAPROCAM en 2010 par M. Alemps, celui-ci a calculé le « seuil d'autonomie durable » à environ 53 millions de F CFA. Si les hypothèses qu'il a pu faire et les données sur lesquelles il s'est appuyé mériteraient d'être mises à jour, ce chiffre fournit néanmoins une indication qui montre que le « gisement de prélèvements » correspondant à ces hypothétiques 77 millions de F CFA représente un important potentiel de soutenabilité pour la CONAPROCAM. Si elle avait dès aujourd'hui un tel niveau de ressources propres, elle pourrait notamment se passer du financement canalisé par AFDI, qui pour 2013 correspond à environ 26 millions de F CFA, soit un total [ressources propres + financement AFDI-FFP/Africa] de 52 millions F CFA. On remarque d'ailleurs que ce chiffre correspond au seuil d'autonomie durable calculé par M. Alemps en 2010, ce qui permet de supposer que c'est sur cette base qu'a été calibré le budget actuel. Ces constatations font de la stratégie de mobilisation des « 5 F CFA / kg » par la CONAPROCAM un facteur clé de sa soutenabilité.

### *Le rapport problématique entre autofinancement et subvention*

Dès lors, on peut également s'interroger sur la part relative entre autofinancement et subvention pour une OP en général et pour la CONAPROCAM en particulier. Le séminaire de Cotonou en 2007 a étudié la question entre 1999 et 2005 sur un panel de 23 organisations, dont la CONAPROCAM. Les travaux ont permis de conclure qu'alors que le budget moyen des OP était multiplié par 4 sur cette période, la part d'autofinancement a certes augmenté en valeur absolue (multipliée par 1,9) mais a diminué en valeur relative : elle est passée de 28% en 1999 à 16% en 2005. Le cas de la CONAPROCAM s'inscrit dans cette baisse tendancielle puisque la part d'autofinancement y est passée de 100% en 1999 à 19% en 2000 puis seulement 4% en 2005. En revanche, on ignore la manière avec laquelle a été définie cette grandeur pour les années 1999 et 2000 étant donné qu'officiellement, la confédération n'a été créée qu'en 2002 ; on peut supposer que sous l'égide du projet ASPPA, plusieurs fédérations commençaient déjà à s'associer entre elles de manière informelle.

L'observation du budget 2013 de la CONAPROCAM fournit l'occasion d'évaluer le niveau actuel du rapport entre autofinancement (ressources propres de la confédération) et subvention (financement d'AFDI et du programme FFP/Africa) et d'en étudier les conséquences possibles en termes de dépendance et de soutenabilité. Le tableau ci-dessous (figure 4) présente l'analyse de ce rapport entre financement extérieur et autofinancement dans le budget 2013 de la CONAPROCAM, pour les activités financées partiellement ou totalement par subvention provenant d'AFDI et/ou du programme FFP/Africa.

Domaines et activités financés partiellement ou totalement par AFDI et/ou FFP/Africa		Répartition respective des financements AFDI et FFP/Africa		Répartition relative entre le financement AFDI+FFP et l'autofinancement CONAPROCAM	
Domaines	Activités	Répartition du financement AFDI	Répartition du financement FFP/Africa	Part AFDI + FFP	Part CONAPROCAM
<b>Intrants</b>	Formation, réunions et suivi de commission	5%	6%	100%	
<b>Diversification</b>	Mise en place de champs écoles (manioc, plantain, maïs, soja)	45%		87%	13%
<b>Commercialisation</b>	Réunion de commission		5%	90%	10%
<b>Vie associative</b>	Renforcement des capacités en bonne gouvernance et en gestion administrative et comptable Réunions, permanence au bureau, déplacements d'élus		40%	50%	50%
<b>Fonctionnement</b>	Dont : salaires des salariés	50%	28%	72%	28%
	Total : fonctionnement	50%	28%	35%	65%
<b>Gestion - Finances</b>	Réunions de commission Formation en gestion de fédération Audit		22%	97%	3%

BILAN	Répartition relative entre les financements AFDI et FFP pour les postes financés :		Répartition relative entre le financement AFDI+FFP et l'autofinancement CONAPROCAM, sur l'ensemble du budget :	
	26%	74%	48%	52%

Figure 4 : Analyse du rapport subvention / autofinancement dans le budget 2013 de la CONAPROCAM

On observe que le financement AFDI (ressources propres d'AFDI BFC, provenant notamment de l'activité de culture de champs d'oignon par des agriculteurs membres) se répartit essentiellement et à part quasi égale entre un service de la CONAPROCAM, la mise en place de champs écoles pour les cultures de diversification agricole, et le fonctionnement de l'OP, en l'occurrence les salaires du directeur, du comptable, de la secrétaire d'administration et de l'employée de bureau chargée de statistiques. Le financement FFP est lui concentré principalement sur trois postes : la vie associative, la gestion notamment financière et, là encore, le fonctionnement de l'organisation en ciblant exclusivement les salaires des employés. En l'occurrence, le salaire de la secrétaire d'administration et de la statisticienne sont chacun partiellement payés par ces subventions ; quant aux salaires du directeur et du comptable, deux postes particulièrement stratégiques sur le plan de la gestion administrative et financière, ils sont intégralement financés sur fonds AFDI ou FFP. D'un point de vue global, le financement extérieur finance un service de la CONAPROCAM, la diversification, à hauteur de 87%. Il a donc choisi de se focaliser sur ce que l'on peut appeler l'appui institutionnel à l'OP, à savoir : la vie associative (de manière équilibrée avec l'autofinancement), la gestion financière (presque intégralement, avec un taux de 97% de subvention), ainsi que le fonctionnement de l'OP (salaires, loyer du siège, électricité, matériel de bureau, etc.). Si les frais de fonctionnement sont majoritairement payés par les fonds propres de la confédération (à hauteur de 65%), la répartition devient très différente si l'on ne considère que les salaires des employés, ceux-ci étant financés à 72% par des fonds d'AFDI et du programme FFP.

Dans un plan d'action indicatif pour la CONAPROCAM pour la période 2012-2015, réalisé dans le cadre de l'obtention du financement d'AgriCord, on constate que parmi 5 axes évoqués, l'axe « structuration/fonctionnement » est celui « constituant le projet FFP/Africa ». Il s'agit là de « développer et consolider la vie associative de la CONAPROCAM et renforcer ses capacités internes » via : un renforcement organisationnel et fonctionnel des fédérations ; l'amélioration des services de l'OP ; la consolidation de la gouvernance de l'organisation (implication des fédérations, tenue des instances). La répartition du financement de ce programme dans le budget 2013 de la CONAPROCAM semble donc correspondre à ces objectifs au regard des activités financées (réunions des instances, suivi-évaluation, formations en gouvernance et gestion administrative et financière, etc.). La concentration du financement extérieur total sur des activités liées à la vie associative, au frais de fonctionnement et à la gestion de l'OP est également cohérente avec l'objectif global de tout partenariat au Sud selon AFDI (voir partie I.1.B.a.),

à savoir « soutenir le renforcement de l'organisation paysanne » en deux axes de travail : « le renforcement du poids politique et institutionnel des OP, le renforcement de leurs capacités opérationnelles et l'autonomie financière » des organisations de producteurs (AFDI, 2010 : 32).

Pourtant, AFDI affirme dans le même temps que l'autonomie financière d'une OP « mérite d'être favorisée surtout grâce à l'augmentation du taux d'autofinancement de l'OP (cotisations, prélèvement sur la commercialisation d'intrants...) » (AFDI, 2010 : 35). L'action d'AFDI est donc censée permettre à l'OP d'augmenter ses ressources propres grâce à l'appui, notamment financier dans le cas présent. L'association reconnaît néanmoins « qu'un autofinancement total de l'OP soit difficilement atteignable pour de nombreuses organisations, de par la nature même de leur activité [...] ou compte tenu du contexte [...]. En revanche la recherche d'une autonomie de décision semble souvent plus réalisable grâce à la diversification des ressources » (*ibid.*). Dans le cas présent, le financement extérieur canalisé par AFDI vers la CONAPROCAM est donc pour l'OP une forme de diversification de ses ressources. Reste à savoir si elle contribue en effet à augmenter la capacité de l'OP à pouvoir s'autofinancer davantage à l'avenir.

### ***Le débat sur le financement du fonctionnement***

A ce propos, on peut se poser la question des conséquences, en termes de soutenabilité, du financement extérieur des frais de fonctionnement de l'OP, qui fait l'objet de débats. Dans son dernier rapport d'orientation, AFDI prône « [l'argumentation] auprès des bailleurs la pertinence de la prise en charge des frais institutionnels des OP » (AFDI, 2010 : 37). Partant de son expérience, l'association valorise le « développement des ressources humaines » en pointant le fait que « de nombreux appuis se limitent [...] au financement d'activités qui ne permettent pas aux OP d'avoir une visibilité sur leur fonctionnement à moyen terme. ». Aussi, « l'appui d'AFDI aux OP ne devrait pas être limité par une vision partielle du développement, qui consisterait à financer des réalisations concrètes sans se préoccuper des moyens nécessaires à leur élaboration et leur suivi. L'association doit continuer à apporter aux OP les moyens de leur fonctionnement technique et argumenter auprès des partenaires financiers et des États la pertinence de ces soutiens » (*ibid.*). L'agri-agence affirme ainsi clairement son choix de financer, auprès de ses OP partenaires, non seulement des activités de service mais aussi leurs frais de fonctionnement, à commencer par les salaires de techniciens assurant notamment un travail de gestion administrative et financière. C'est précisément le cas ici avec le financement majoritaire de ces salaires par des fonds extérieurs à l'OP et, dans le cas des deux postes les plus stratégiques de ce point de vue (directeur et comptable), un financement extérieur intégral.

A l'inverse, une institution telle que le FIDA a retenu, pour les projets et programmes qu'elle finance auprès d'organisations de producteurs, de prendre en charge uniquement les dépenses d'investissement et non les frais de fonctionnement. Ainsi, selon elle, « l'appui apporté par le FIDA aux

organisations paysannes sous forme de don devrait leur permettre – au moins à moyenne échéance – de générer des ressources supplémentaires afin de favoriser des trajectoires de développement viables » (FIDA, 2012 : 3). Ce choix d'appuyer financièrement l'investissement, par exemple dans des activités de service, plutôt que les frais de fonctionnement, est donc ici vu comme un facteur de soutenabilité, en contradiction avec le point de vue d'AFDI. Le FIDA précise sa vision en indiquant que « l'appui permanent ou prolongé des donateurs [...] risque [...] de créer une dépendance financière, en particulier en ce qui concerne les coûts de fonctionnement des structures de direction et les autres charges fixes » (*ibid.*). Une organisation dont la direction administrative et financière repose exclusivement sur des ressources qu'elle n'est pas (encore) en mesure de produire elle-même, comme cela a été le cas à la CONAPROCAM ces derniers mois, pourrait de fait ne plus pouvoir assurer ces fonctions sans perfusion d'aide extérieure, entraînant ainsi le prolongement de celle-ci sans nécessairement construire en parallèle une capacité de gestion autonome. Certains auteurs estiment également que l'appui institutionnel présente des risques en termes d'autonomie, notamment S. Benoît selon qui « si l'aide extérieure prend en charge le fonctionnement des structures paysannes, celles-ci peuvent se retrouver dans une situation de dépendance quasiment irréversible » (Benoît, in Lecomte et Naudet, 2000 : 140). Dugué, Pesche et Le Coq reconnaissent quant à eux que « le financement du fonctionnement de l'organisation (salariés, siège, organisation des réunions) devrait être principalement couvert par les ressources propres (cotisations et revenus d'activités) mais l'est rarement totalement » (Dugué *et al.*, 2012 : 134). Cette logique relève d'une considération plus générale formulée par Joseph Stiglitz, cité par Jean-Jacques Gabas dans son ouvrage *Nord-Sud : l'impossible coopération ?* : « le capital social et organisationnel ne peut être importé de l'extérieur » (Gabas, 2002 : 63).

### ***La reproductibilité en question***

Ce débat sur les modalités d'allocation du financement extérieur au fonctionnement d'une organisation telle que la CONAPROCAM a finalement pour enjeu la *reproductibilité* de l'aide financière allouée, définie dans la partie I.1.B.b. comme étant la mesure dans laquelle « l'action qu'elle soutient dégage suffisamment de ressources propres [...] pour être poursuivie au-delà de la période d'appui » (Naudet, in Lecomte et Naudet, 2000 : 178-181). Jean-David Naudet constate à ce propos qu'« à un niveau d'ensemble, il est facile de s'apercevoir que la reproductibilité des actions appuyées par l'extérieur est souvent très réduite. [...] Cette aide finance des ressources humaines, techniques, institutionnelles et politiques à des standards très éloignés de ceux accessibles par les ressources propres » (*ibid.*). Le niveau de salaire du directeur recruté par la CONAPROCAM illustre bien cet aspect dans la mesure où il était trop élevé pour que l'OP puisse envisager de le garantir elle-même.

Les problématiques ainsi posées tendent à interroger l'action d'AFDI auprès de ses partenaires du Sud en général, et le rapport de coopération entre AFDI BFC et la CONAPROCAM en particulier. On

peut d'autant plus remettre en question les choix de financement du fonctionnement de la CONAPROCAM par l'agri-agence que le recrutement du directeur qu'elle a prescrit s'est soldé par un échec qui, on l'a vu, a validé une logique d' « autonomie tactique » au sein de la CONAPROCAM au prix d'une fragilisation de la soutenabilité de l'OP (voir partie II.1.B.a.).

On peut enfin faire l'hypothèse que la perspective d'une « autonomie durable » de la CONAPROCAM est rendue plus incertaine encore du fait d'une situation décrite par M. Alemps à partir d'un retour d'expérience sur les missions financières qu'il a effectuées auprès de la confédération entre 2007 et 2010. Il dit en effet avoir constaté à « quelques reprises que l'utilisation des fonds ne portait principalement que sur trois rubriques : les salaires ; la vie associative (*per diem* et frais de déplacement des élus) ; les honoraires. Autrement dit des frais de fonctionnement permettant de procurer des revenus à des individus et non de véritables actions de développement agricole »<sup>28</sup>. Il explique ensuite qu'on peut formuler l'hypothèse, sans toutefois pouvoir la valider, que certains élus se satisfassent de cette configuration, voire « en [fassent] un système », et conclut ainsi : « j'ai appris à être circonspect sur les effets pervers des aides au développement. ». Cette hypothèse d'une utilisation des fonds à la disposition de la CONAPROCAM, essentiellement pour le fonctionnement de l'organisation plutôt que pour ses activités de développement, pose la question d'un système rentier sur l'aide que certains pourraient souhaiter faire perdurer, au détriment de l'autonomie de l'OP.

## **2. La coopération AFDI-CONAPROCAM en recherche de soutenabilité**

Dans le cadre du partenariat entre AFDI et la CONAPROCAM, le renforcement des capacités de l'OP a pu être analysé comme un levier d'autonomie puissant, en théorie, mais également fragile du point de vue de la soutenabilité de l'organisation de producteurs. Cette coopération se trouve dès lors dans une situation où la recherche d'autonomie durable se traduit notamment par une quête de réciprocité à travers des échanges Nord-Sud pourtant inégaux, et peut être éclairée par l'esquisse de perspectives de partenariat(s) diversifié(s) pour une *soutenabilité* par l'équilibre.

---

<sup>28</sup> Michel Alemps, réflexion sur le sujet d'étude envoyée par mail le 19/09/2013.

## **A. Une coopération source d'échanges inégaux**

### **a. Des transformations multi-niveaux au Sud**

#### *Le point de vue d'AFDI*

On a vu que l'association AFDI s'est donné, à travers sa charte éthique, deux missions principales au Sud : coopérer uniquement avec des organisations de producteurs, afin de favoriser leur renforcement institutionnel et organisationnel mais aussi le développement de leur gamme de services agricoles aux membres ; appuyer les OP partenaires dans la construction d'argumentaires politiques comme outils de concertation avec la société civile, l'État et des instances internationales. Ce deuxième aspect est soutenu par une logique de promotion de l'agriculture familiale, dont AFDI estime qu'elle mérite d'être défendue car elle existe partout dans le monde sous des formes différentes et revêt un intérêt général du point de vue d'un droit universel, le « droit à l'alimentation ».

Pourtant, dans son article « Des paysans plus professionnels que les développeurs ? L'exemple du coton au Tchad (1930-2002) », Claude Arditi estime qu'AFDI « s'inscrit dans une longue tradition d'interventions centrées sur l'agriculture d'exportation, en général peu soucieuses des productions vivrières » (Arditi, 2004 : 857). Ce constat peut sembler paradoxal compte tenu de l'attachement d'AFDI au droit à l'alimentation, qui paraît relever avant tout de l'agriculture vivrière plutôt que de l'agriculture de rente, ce qui peut conduire à s'interroger sur le choix fait par AFDI d'appuyer une culture d'exportation telle que le cacao en soutenant la CONAPROCAM. Mais il convient de nuancer cette considération car le stage a notamment permis de comprendre que les familles de cacaoculteurs pratiquent massivement une agriculture vivrière souvent diversifiée ; par conséquent, la disjonction rente/vivrier est relativement inopérante, au moins dans le cas présent, dès lors qu'on parle de petites exploitations familiales.

Dans une réflexion sur le sujet de la présente étude, S. Fonquernie, membre d'AFDI BFC, détaille les différentes formes que revêt selon elle le partenariat avec AFDI au Sud. Ce point de vue permet d'éclairer la conception que se font les acteurs d'AFDI BFC de ce qu'ils peuvent apporter aux acteurs du Sud avec lesquels ils coopèrent. Selon elle, le partenariat financier est important parce qu'il « permet de réaliser un certain nombre d'actions », mais qu'en revanche il perd son sens « quand ces actions ne sont pas cofinancées par de l'autofinancement »<sup>29</sup> (voir partie II.1.B.b. précédente). Elle considère en outre que « l'idéal est qu'un partenariat soit de moins en moins financier » (voir partie II.2.B.a. concernant la suite et fin du partenariat telle qu'envisagée par ses acteurs). Une dimension essentielle de la relation avec

---

<sup>29</sup> Sophie Fonquernie, réflexion sur le sujet d'étude envoyée par mail le 09/09/2013.



le partenaire au Sud est d'ordre moral : « il n'est pas facile dans un pays corrompu de continuer à croire qu'une droiture collective est possible, de négliger ses intérêts personnels à court terme pour privilégier l'action commune. Il y a un besoin évident d'exemples, d'échanges, de voir que c'est possible ». Le fait pour la CONAPROCAM d'entretenir une relation avec un opérateur d'aide au développement constitue par ailleurs « une caution pour la reconnaissance et la fiabilité à gagner [...] vis-à-vis des partenaires »<sup>30</sup>.

L'une des trois valeurs fondamentales qu'AFDI se donne dans sa charte éthique, aux côtés de la citoyenneté et de la réciprocité, est la valeur de solidarité : « AFDI crée une solidarité entre les paysans grâce au partage d'expériences (témoignages sur les démarches de développement), de moyens (contribution aux projets et au fonctionnement des OP), et de valeurs ». Toutefois, M. Alemps remet en cause la pertinence de l'emploi de ce terme de « solidarité » pour caractériser la relation entre AFDI BFC et la CONAPROCAM : « pour moi l'action d'AFDI est plus une action de partenariat que de solidarité. De mon point de vue, il y a solidarité quand, en fonction de la position de l'un ou l'autre des acteurs, l'autre est amené à partager la même condition, par exemple deux alpinistes tenus à une même corde. »<sup>31</sup>. Les deux organisations agricoles évoluent effectivement dans des contextes très différents, n'ont pas les mêmes finalités et ne font pas face aux mêmes enjeux. Mais cela peut paraître incohérent avec la valorisation par AFDI de l'appartenance des agriculteurs du Nord et du Sud à une même catégorie de « paysans du monde » qui légitime ce qu'AFDI nomme l'« échange paysan » et qu'elle entend placer au centre des missions Nord-Sud (voyages d'agriculteurs d'AFDI au Sud) et Sud-Nord (voyages d'agriculteurs du Sud, en l'occurrence de la CONAPROCAM, en France) qu'elle organise.

### ***L'expérience d'élus de la CONAPROCAM***

Interrogé sur les apports du partenariat avec AFDI au niveau de la confédération en tant que faîtière, G. Nkong Ze, membre du bureau exécutif national de la CONAPROCAM, considère que ce partenariat a apporté « beaucoup de choses. Déjà, au niveau de la technique de formation. Il n'y a qu'à voir les compétences qu'il y a ici : les élus sont formés »<sup>32</sup>. A. Koundi, président de la CONAPROCAM, confirme et développe ce constat en jugeant que « le partenariat avec AFDI a apporté beaucoup sur le plan technique, parce qu'il y a eu des formations. Il y a la comptabilité qui a été mise en place, ce qui n'était pas le cas avant. Il y a eu les formations des leaders de la faîtière, et il y a eu [...] un appui à la rationalisation de la vie associative »<sup>33</sup>. Il fait d'ailleurs de ce dernier appui le bénéfice le plus important de la relation, « qui a fait qu'aujourd'hui, la CONAPROCAM est une organisation qui vit », révélant ainsi l'impact de l'appui institutionnel prôné par AFDI, et la priorité qu'il a constitué : selon A. Koundi, « l'appui financier n'aurait pas eu des impacts positifs s'il n'y avait pas d'abord eu ce premier appui. Et

---

<sup>30</sup> *Ibid.*

<sup>31</sup> Michel Alemps, réflexion sur le sujet d'étude envoyée par mail le 19/09/2013.

<sup>32</sup> Grégoire Nkong Ze, entretien réalisé le 24/10/2013.

<sup>33</sup> Alexis Koundi, entretien réalisé le 09/10/2013.

c'est là où nous avons beaucoup apprécié le partenariat avec AFDI : [au] départ AFDI n'a pas brandi de l'argent pour dire "je suis un partenaire, je vous apporte de l'argent pour résoudre vos problèmes". AFDI est d'abord venu pour nous apprendre à gérer nos organisations [...]. C'est après qu'on a eu à parler des problèmes de financement. Et ça, ça nous a vraiment beaucoup aidés ». On perçoit ici en quoi la *manière* de concrétiser la relation fondamentale entre pourvoyeur et receveur, dans un rapport d'aide, est décisive en ce qu'elle « agit sur l'efficacité du receveur » (Lecomte et Naudet, 2000 : 21), comme vu en partie I.1.A.b. En l'occurrence, cet élu postule que la CONAPROCAM n'aurait pas eu les ressources nécessaires en termes de capacité institutionnelle afin d'intégrer une aide financière pour son développement, si AFDI ne l'avait pas aidé au préalable à structurer sa vie associative. A. Koundi considère aujourd'hui que grâce à « l'appui financier des activités », « les cacaoculteurs se retrouvent bénéficiaires de toutes les actions qui sont mises en place dans les fédérations, dans les unions, dans les GIC ». De même, les formations réalisées ou financées par AFDI « au niveau de la faïtière se [ressentent] au niveau de la gestion des fédérations, des GIC et des unions »<sup>34</sup>.

Ces élus insistent particulièrement sur ce qu'ils ont retiré du partenariat en matière de formation, d'autant plus que leur statut d'élus locaux (dans leurs OP de base) et nationaux (au niveau de la faïtière) requiert des savoirs et savoir-faire particuliers compte tenu des responsabilités en jeu. G. Nkong Ze estime que les diverses formations reçues d'AFDI « font qu'actuellement il y a un changement au niveau des mentalités des producteurs [...], et c'est un plus »<sup>35</sup>. A. Koundi indique : « en tant que leader paysan, la relation avec AFDI, de par les formations que nous avons eues, m'a permis d'élever mon niveau, m'a permis une compréhension de mon organisation, de ma responsabilité, et de comprendre aussi les relations internationales. De comprendre aussi que de l'autre côté, il y a plusieurs années, les agriculteurs français étaient dans notre cas, et qu'ils se sont effectivement battu pour avoir des organisations telles qu'on les voit aujourd'hui »<sup>36</sup>. Apparaît ici un parallèle qui est manifestement une source d'inspiration pour cet élu comme représentant d'une OP à fonction syndicale, dans la mesure où le rôle premier qu'elle s'est donné est la « la représentation et la défense des intérêts des producteurs de cacao (et café) de ses fédérations membres » selon les statuts de la CONAPROCAM. Par conséquent il affirme : « chez nous, nous devons aussi lutter pour arriver à mettre des organisations faïtières de notre pays à un niveau où elles peuvent discuter avec l'État, où elles peuvent être autonomes, défendre les intérêts des producteurs ».

D'un point de vue plus personnel, les élus interrogés ont tous deux la particularité d'avoir effectué un voyage en France dans le cadre de missions Sud-Nord organisées avec AFDI. Si cette donnée a l'inconvénient d'introduire un biais méthodologique dans le choix de rencontrer ces élus en particulier à

---

<sup>34</sup> *Ibid.*

<sup>35</sup> Grégoire Nkong Ze, entretien réalisé le 24/10/2011.

<sup>36</sup> Alexis Koundi, entretien réalisé le 09/10/2013.

l'occasion d'entretiens, leur témoignage se veut simplement ici un éclairage indicatif des apports et transformations, sur le plan individuel, que peut recouvrir l'« échange paysan » promu par AFDI comme un élément central de ses partenariats avec des OP du Sud. A. Koundi estime à ce propos avoir été « transformé dans [sa] vie personnelle ». Outre les « relations » et « amitiés » que ce type d'échanges lui a permis de créer, il explique notamment avoir été frappé par le nombre d'heures de travail qu'un agriculteur français peut effectuer chaque jour, ce qui lui a montré que d'autres formes de rythme existaient dans le travail agricole. Par ailleurs, il dit avoir été surpris qu'on lui pose des questions appelant des réponses chiffrées sur son exploitation, comme le nombre de cacaoyers ou la quantité de sacs vendus lors d'un marché. C'est ainsi qu'il a pris conscience qu'il ne connaissait pas le nombre de pieds existant dans sa cacaoyère : « donc quand je suis rentré, la première chose que j'ai faite a été de compter le nombre de pieds de mes cacaoyers. Et cela m'a permis de voir que dans mon champ, qui était évalué à 2 hectares, il y avait seulement 600 pieds de cacaoyers. Dans un autre qui était évalué à ½ hectare, il y avait 100 pieds. Mais chaque année, on continuait à défricher alors qu'il y avait beaucoup de vide. L'année qui suivait j'ai donc fait une pépinière pour re-densifier mon champ »<sup>37</sup>. Ces logiques ne sont pas sans rappeler le paradigme de la « professionnalisation de l'agriculture » qui a marqué la création de la CONAPROCAM (voir l'introduction) et qu'AFDI reprend à son compte depuis.

G. Nkong Ze, prenant lui aussi largement exemple sur le voyage de formation qu'il a effectué en France à l'occasion d'une mission Sud-Nord, déclare : « J'ai beaucoup vu : cela a d'abord changé mon esprit. Auparavant, j'étais tellement timide ; quelque part, aujourd'hui je n'ai plus cette timidité en moi »<sup>38</sup>. Outre cet aspect de « développement personnel », il fait référence, tout comme le président, à l'impact que les échanges qu'il a expérimentés ont eu sur son rapport à sa propre production agricole : « après ce que j'ai vu là-bas, au retour de la France j'ai créé 3 hectares supplémentaires ». Ce voyage lui a également permis de se confronter à l'extrême aval de sa propre filière, le cacao, ce qui lui a donné un ordre d'idée de la demande en produits chocolatés dans les pays qui en consomment massivement : « j'ai vu l'importance qu'avait le cacao au niveau de la France, comment ce produit était prisé en France. Donc cela m'a donné une forte envie de beaucoup produire. J'ai créé des pépinières deux fois de suite »<sup>39</sup>.

#### **b. Au Nord, des apports modestes et difficiles à évaluer**

##### *Une motivation par les valeurs*

Parmi les apports que génère le partenariat entre AFDI et la CONAPROCAM au Sud, les bénéficiaires retirés par élus de la CONAPROCAM interrogés apparaissent selon eux comme de véritables

---

<sup>37</sup> *Ibid.*

<sup>38</sup> Grégoire Nkong Ze, entretien réalisé le 24/10/2013.

<sup>39</sup> *Ibid.*

transformations à plusieurs niveaux, tant sur le plan des aptitudes professionnelles et relationnelles que d'un point de vue institutionnel, pour la confédération. L'existence même de cette coopération fonctionnant sur un mode partenarial implique qu'il y ait aussi et nécessairement des apports au Nord, en ce qu'une telle relation, on l'a vu, se traduit par une dépendance réciproque (voir partie I.1.A.a.). Si, comme vu en partie I.2.A.b., AFDI en tant qu'organisation trouve plusieurs intérêts à développer de telles relations de partenariat, les membres de l'association qui s'investissent dans ces formes de coopération ont leurs propres motivations. Sans prétendre à une véritable analyse des logiques individuelles qui se jouent ici, on peut, de même qu'avec certains élus de la CONAPROCAM, tenter de les éclairer avec le point de vue indicatif de plusieurs acteurs du partenariat au sein d'AFDI BFC.

Les membres de l'association interrogés, agriculteurs (S. Fonquernie, P. Noir) ou professionnel du crédit agricole (M. Alemps), expriment un intérêt particulier pour le développement en général et le développement rural dans le monde. S. Fonquernie explique que « [sa] motivation est basée sur l'idée que le développement agricole ne s'arrête pas à la barrière de son exploitation, ni de sa région ; le développement s'inscrit dans un contexte d'échanges mondiaux qui inter-réagissent entre eux »<sup>40</sup>. Le contexte de globalisation et de libéralisation des échanges mondiaux est ici vu comme une donnée justifiant une telle préoccupation. P. Noir parle également de « sensibilité au développement ». Ces élus font par ailleurs état de valeurs structurantes pour eux, comme « la solidarité de paysans à paysans », pour P. Noir et l'« envie de justice » pour S. Fonquernie, en référence au développement des pays industrialisés qui « s'est fait sur l'utilisation massive des ressources énergétiques fossiles, l'autre partie du monde en étant soustraite, voir pillée. Sans énergie, notre développement serait très limité, il est stupide de dire aux pays du tiers monde de se développer comme nous sans ressources énergétiques ». Elle cite également les valeurs d'« égalité », de « démocratie », de « liberté » et de défense du statut de paysan du monde « en redonnant de la dignité aux paysans et la considération à laquelle ils ont droit en tant que producteurs de richesses »<sup>41</sup>, en cohérence avec le paradigme de défense du métier de paysan, au centre du plaidoyer d'AFDI.

A ces aspects qui touchent à la « sensibilité » et aux valeurs, ces élus ajoutent des préoccupations plus opérationnelles : P. Noir apprécie que l'appui à la CONAPROCAM soit « basé sur l'organisation et la structuration » d'une OP ; il cite à ce propos ce proverbe : « il vaut mieux apprendre à quelqu'un à pêcher plutôt que lui donner un poisson »<sup>42</sup>, qui illustre précisément la question de la reproductibilité de l'aide. M. Alemps, quant à lui, met plutôt en avant sa volonté d'essayer de faire bénéficier la CONAPROCAM de ses compétences professionnelles, sa formation et son métier l'ayant conduit à

---

<sup>40</sup> Sophie Fonquernie, réponse au questionnaire d'entretien.

<sup>41</sup> *Ibid.*

<sup>42</sup> Philippe Noir, réponse au questionnaire d'entretien.

« pratiquer à la fois les organisations professionnelles (agricoles notamment) et les organisations financières »<sup>43</sup>.

### ***Des échanges déséquilibrés***

D'après sa charte éthique, AFDI entend « [convaincre] le milieu rural français du rôle primordial des agricultures familiales dans la lutte contre la faim et la pauvreté », et « [interpeller] en particulier les organisations agricoles françaises sur les liens entre ces agricultures à travers le monde, et les [mobiliser] pour qu'elles s'engagent dans le plaidoyer pour le respect du Droit à l'alimentation ». Les verbes utilisés (convaincre, interpeller, mobiliser) relèvent bien du champ lexical du « plaidoyer » et font apparaître les actions essentielles d'AFDI au Nord. Elles se traduisent par l'organisation de, et la participation à, des séminaires, conférences, soirées-débats, expositions, etc. Sur son site web, l'association propose à des professionnels agricoles actifs ou à des particuliers de devenir militants ou d'apporter un soutien financier. Actuellement, elle propose aussi de télécharger des « outils de campagne » sous la forme de documents visuels de communication destinés à valoriser la profession de paysan dans le monde. Il est difficile d'envisager de mesurer l'impact de ce travail de plaidoyer en termes d'efficacité ou d'efficience par exemple ; mais en tout état de cause, le rôle d'AFDI au Sud paraît sans commune mesure avec son rôle au Nord, dès lors qu'au Sud l'association *finance, forme et renforce* tandis qu'au Nord elle *sensibilise et mobilise*.

Les auteurs du rapport *Les organisations paysannes et rurales : des acteurs du développement en Afrique sub-saharienne* considèrent cependant qu'il est nécessaire de « rechercher les occasions d'une réciprocité des échanges pour atténuer les effets pervers de relations essentiellement Nord->Sud » (Diagne et Pesche, 1995 : 54). C'est *a priori* la logique des missions Sud-Nord organisées par AFDI et la CONAPROCAM, en complément des missions Nord-Sud menées par des agriculteurs d'AFDI auprès de l'OP. Par exemple, au cours de leur mission de novembre 2013, les deux élus nationaux de la CONAPROCAM (secrétaire général adjoint et président de la zone du Mbam et Kim) en voyage en France vont participer à des séances de travail avec AFDI, rencontrer des agriculteurs membres de coopératives, assister à la soirée-débat organisée par AFDI BFC et JA Franche Comté le 06/11/2013 sur le thème « agriculteur au 21ème siècle : quel(s) métier(s)? quelle(s) reconnaissance(s)? », ou encore au « forum des réussites paysannes » lors des rencontres internationales d'AFDI à Montpellier le 14/11/2013. Cette forme de réciprocité des échanges n'en est donc pas pour autant équilibrée, en termes d'impacts : le potentiel d'action au Nord des paysans du Sud à travers leur participation à des conférences n'est pas du même ordre que le potentiel d'action au Sud des paysans d'AFDI à travers leur appui à la

---

<sup>43</sup> Michel Alemps, réponse au questionnaire d'entretien.

CONAPROCAM, ne serait-ce qu'en ne considérant que l'aide financière drainée vers la CONAPROCAM dans le cadre du programme FFP/Africa.

Ces échanges Nord – Sud déséquilibrés peuvent montrer qu'établir une véritable réciprocité n'est pas considéré comme une priorité par AFDI. Dans son dernier rapport d'orientation, AFDI donne en tout cas une autre version de sa vision générale de l'intérêt que représentent, au Nord, les partenariats avec des OP du Sud, en particulier dans cet extrait : « AFDI identifie clairement le rapprochement des agricultures familiales comme un moyen de trouver des réponses aux enjeux alimentaires actuels. L'amélioration de la connaissance des situations agricoles des pays en développement par le monde rural français est donc stratégique pour qu'il comprenne toute l'importance de soutenir le développement des organisations paysannes du Sud » (AFDI, 2010 : 41). Toutefois, selon cette vision, l'impact au Nord des relations de coopération ne vaudrait que parce qu'il permettrait de légitimer, au Nord, l'aide à destination du Sud. Le bénéfice qu'est « l'amélioration de la connaissance des situations agricoles des pays en développement » ne vaudrait pas en tant que tel comme une « richesse » acquise par les acteurs d'AFDI pour eux-mêmes, mais comme un outil de compréhension leur permettant de mieux agir ensuite auprès des OP du Sud. Les apports au Nord n'auraient donc pas de valeur en soi *pour* le Nord, mais en définitive *pour* le Sud, *par* le Nord.

### ***Du plaidoyer à l'échange culturel***

Lorsqu'on interroge certains acteurs du partenariat à AFDI BFC, on retrouve le plaidoyer comme valeur importante : P. Noir évoque la « sensibilisation et [l'] intégration dans les rangs d'AFDI de jeunes agriculteurs et d'agriculteurs actifs » ainsi que la « sensibilisation des OPA franc-comtoises à l'agriculture internationale et au développement »<sup>44</sup>. Sont également évoqués des apports concernant AFDI en tant qu'agri-agence : cette coopération fournit selon S. Fonquernie « un point d'ancrage partenarial en Afrique centrale, un partenariat basé sur de l'économie, une confrontation aux difficultés de recrutement et de travail entre élus et salariés, une réflexion et des connaissances sur les échanges « filières » sur le plan international (cacao)... »<sup>45</sup>. Les salariées mettent en évidence « l'apport spécifique de la CONAPROCAM » qu'est « l'échange d'expérience sur une structure d'envergure nationale, avec une seule production, sur un produit d'exportation (pas de consommation-marché local, pas de souveraineté alimentaire) »<sup>46</sup>. Si ces atouts se distinguent des enjeux de sensibilisation et de mobilisation, ils s'inscrivent globalement dans la logique évoquée dans le paragraphe précédent, dans la mesure où ils n'ont de valeur pour l'agri-agence qu'en ce qu'ils peuvent lui permettre d'améliorer son action auprès de ses OP partenaires actuelles ou futures.

---

<sup>44</sup> Philippe Noir, réponse au questionnaire d'entretien.

<sup>45</sup> Sophie Fonquernie, réponse au questionnaire d'entretien.

<sup>46</sup> Karen Aublet et Vinciane Marin, réponse au questionnaire d'entretien.

Concernant les impacts potentiels d'un tel partenariat à l'extérieur d'AFDI BFC, deux des acteurs interrogés font mention de la sensibilisation à l'agriculture internationale et au développement. P. Noir évoque « la valorisation de l'image d'un chocolatier local (Le Criollo) » qui avait signé un contrat d'approvisionnement ponctuel avec la CONAPROCAM « en jouant la carte du commerce partagé »<sup>47</sup>. Deux membres d'AFDI insistent particulièrement sur des « prises de conscience » relatives à la « force de l'organisation professionnelle en France »<sup>48</sup>, à « la difficulté de mettre en place une organisation paysanne et donc [à] la richesse de notre système d'OPA très complet en France, [à] l'utilité d'œuvrer à les garder, pour tous les services qu'elles rendent » mais aussi à « la chance d'avoir de la sécurité sociale, de la police, de la formation... et [à] l'importance de travailler à les garder »<sup>49</sup>. D'un point de vue plus personnel, S. Fonquernie estime avoir pu bénéficier, grâce à son implication dans le partenariat, « d'une formidable formation sur le développement », de même que P. Noir qui met en évidence sa « confrontation à la problématique du développement international ». Les acteurs interrogés indiquent enfin l'importance qu'a pour eux l'enrichissement à la rencontre des personnes d'un autre pays, d'une autre culture : P. Noir en retient davantage d' « ouverture d'esprit », M. Alemps évoque « des moments de vie [...] très riches de travail et d'échanges » et S. Fonquernie évoque une « constatation que l'homme est semblable au fond sous toutes les latitudes (donc une meilleure connaissance de l'humain), une compréhension des différences, des rencontres humaines d'une richesse exceptionnelle, une aptitude à prendre du recul sans juger en tachant de comprendre la vie de l'autre, la patience du développement... ». Tous ces aspects ayant trait aux « prises de conscience », à l'« ouverture d'esprit » et plus généralement à l'échange culturel constituent donc une forme de richesse qui, pour le coup, peut être rapprochée des transformations individuelles citées par certains des acteurs de ce partenariat au Sud.

## **B. Des perspectives de partenariat(s) diversifié(s) pour une autonomie par l'équilibre**

### **a. L'horizon du partenariat selon ses acteurs : entre rupture et continuité**

#### *Appui financier limité, durée d'échange indéterminée*

Dans *Survivre grâce à l'aide, Réussir malgré l'aide*, S. Benoît estime que « la valorisation des moyens paysans », c'est-à-dire la pratique d'un appui reproductible, « va naturellement de pair avec l'idée d'une réduction, voire d'une disparition de l'aide » (Benoît, in Lecomte et Naudet, 2000 : 141). Le pourvoyeur d'aide devrait ainsi se préoccuper de la fin de celle-ci dès le début des activités de coopération, ce qui constitue selon cet auteur un facteur d'autonomie, au moins sur le plan financier. Dans le cas présent, cette considération fait écho à celle formulée par S. Fonquernie : « dès le début d'un

---

<sup>47</sup> Philippe Noir, réponse au questionnaire d'entretien.

<sup>48</sup> *Ibid.*

<sup>49</sup> Sophie Fonquernie, réponse au questionnaire d'entretien.

partenariat, AFDI doit parler de l'objectif d'autonomie et de la fin du partenariat »<sup>50</sup>, ajoutant que cela a été fait par AFDI avec la CONAPROCAM. La perspective de la fin de cette coopération, explicitement évoquée par AFDI BFC lors de la cristallisation du conflit entre les élus et le directeur (voir partie II.1.B.a.), a également été citée de manière étonnement affirmative dans le rapport de la dernière mission Nord-Sud d'août 2013, à travers cet objectif évoqué : « rappeler [...] qu'en 2015 avec la fin [de la convention avec] AgriCord, c'est la fin du partenariat ». Des représentants d'AFDI ont néanmoins indiqué, par la suite, que la fin de la convention actuelle avec AgriCord, prévue pour 2015, n'entraînerait pas automatiquement la fin de la coopération, même si, lors du démarrage de cette convention, les membres du groupe coordonnant le partenariat à AFDI BFC s'étaient dit que ces trois années (2013-2015) pourraient être les dernières.

Cette incertitude d'AFDI BFC quant à la suite à donner à la phase actuelle de son partenariat avec la CONAPROCAM explique pourquoi les acteurs d'AFDI interrogés émettent, au sujet de la rupture ou de la continuité du partenariat, des points de vue plus ou moins convergents. Par exemple, le responsable du partenariat à AFDI estime que « la CONAPROCAM doit atteindre son autonomie financière rapidement afin de financer elle-même ses dépenses de fonctionnement, d'ici 2015 »<sup>51</sup>. En dépit de la situation actuelle de la confédération, marquée en particulier par une fragilisation de sa soutenabilité suite à l'échec du recrutement du directeur, cet élu estime que le cacao est une culture suffisamment rémunératrice pour que les prélèvements issus de sa vente groupée permettent à l'OP de financer ses besoins de fonctionnement. Cette considération peut d'ailleurs s'appuyer sur le « gisement » d'autofinancement identifié à l'issue de l'étude menée au cours du stage (voir partie II.1.B.b.). Il juge même que « ce ne serait pas rendre service à la structure que de lui apporter de nouveaux financements extérieurs (aussi importants) pour financer son animation et sa vie associative ». Il tend ainsi désormais à s'inscrire dans la logique, notamment promue par le FIDA en contradiction avec la vision « officielle » d'AFDI (voir partie II.1.B.b.), d'opposition au financement extérieur des frais de fonctionnement d'une OP.

M. Alempe, quant à lui, tend globalement à privilégier un modèle de coopération à deux volets : une aide financière à durée limitée, ainsi qu'une relation d'échange à durée indéterminée. On peut illustrer cette perspective à la lumière d'une phrase du président de la CONAPROCAM lors d'une réunion de BE en août 2013, en présence des représentants d'AFDI BFC, alors en mission Nord-Sud au Cameroun. A. Koundi a conclu une intervention en disant, en substance : « nous espérons faire un très long chemin avec AFDI ». L'un des membres d'AFDI présents a alors rappelé que le partenariat ne pouvait pas durer indéfiniment et qu'en particulier, AFDI pourrait l'arrêter en 2015. Le président a alors concédé que la CONAPROCAM avait en effet intérêt à devenir autonome, mais que, même si l'aide

---

<sup>50</sup> Sophie Fonquernie, réflexion sur le sujet d'étude envoyée par mail le 09/09/2013.

<sup>51</sup> Philippe Noir, réponse au questionnaire d'entretien.



financière d'AFDI s'arrêta, il espérait garder un lien durable avec AFDI. Réagissant à ceci, M. Alemps a indiqué qu'il « [trouverait] assez génial que la CONAPROCAM et AFDI fassent un très long chemin ensemble... tout dépend du chemin. S'il est question de la manne financière indispensable à la survie de la CONAPROCAM, *ad vitam eternam*, cette réflexion n'a aucun intérêt »<sup>52</sup>.

Ainsi, bien qu'actuellement la confédération n'ait manifestement pas une capacité de soutenabilité pour poursuivre son fonctionnement et le développement de ses activités sans le concours financier d'AFDI, la perspective d'un partenariat financier de très longue durée semble exclue. En revanche, M. Alemps considère que « si une fois la CONAPROCAM autonome financièrement, par ressources internes ou par création de revenus économiques, les relations entre personnes se perpétuent pour des échanges, des conseils, des réflexions en commun, alors la mission AFDI sera accomplie ». Est ainsi énoncé un modèle de coopération possible pour AFDI, à partir de deux objectifs-résultats majeurs : l'autonomie financière, à relier à l'autonomie politique, de l'organisation aidée, et une relation durable fondée sur des échanges non matériels et non financiers entre les personnes des deux organisations partenaires. Du point de vue d'AFDI BFC, la fin du partenariat financier serait donc conditionnée par l'atteinte d'un « niveau d'autonomie minimum »<sup>53</sup>. S. Fonquernie le conditionne à une « structuration démocratique et financière » et à « une autonomie de moyen »<sup>54</sup>.

### ***Continuité et diversification***

Ainsi, la perspective tracée par les acteurs d'AFDI BFC imagine un partenariat entre rupture et continuité. Interrogé à ce sujet, le président de la CONAPROCAM intègre l'éventualité d'une fin possible du partenariat financier en cas de non renouvellement de la convention actuelle avec le projet FFP/Africa. Il estime donc que l'organisation doit « aller chercher les moyens pour les 3 prochaines années »<sup>55</sup>. A long terme, le partenariat doit selon lui « être modulé en fonction de la croissance de l'organisation. Même si par la suite il n'y a plus de partenariat financier, il peut toujours y avoir des relations entre [AFDI et la CONAPROCAM]. Même si l'aspect financier n'est plus en jeu ». En cela, il fait de l'*échange* une valeur supérieure à l'aide financière en ce qui concerne le partenariat de la CONAPROCAM avec AFDI, rejoignant ainsi le point de vue de plusieurs membres de l'agri-agence qui tendent à valoriser la durée de la relation d'« échange paysan » par rapport à l'appui financier, plus problématique en termes d'allocation et d'extension temporelle. En termes de soutenabilité, l'un des axes de travail à privilégier aux yeux d'A. Koundi est la « capitalisation de ce que nous faisons », tout en « [faisant] des actions qui soient faites [et] suivies ; il faut que ces actions produisent des résultats. Et qu'à partir de ces résultats, on

---

<sup>52</sup> Michel Alemps, réflexion sur le sujet d'étude envoyée par mail le 19/09/2013.

<sup>53</sup> Sophie Fonquernie, réflexion sur le sujet d'étude envoyée par mail le 09/09/2013.

<sup>54</sup> *Ibid.*

<sup>55</sup> Alexis Koundi, entretien réalisé le 09/10/2013.

puisse se dire : «telle action que nous avons menée a produit des résultats : on passe à l'étape supérieure" ».

Cependant, cet élu dit « [attendre] beaucoup d'AFDI pour les années à venir », et notamment qu'AFDI leur renouvelle un soutien technique, financier (dans la mesure du possible) mais aussi moral. Il songe à ce propos aux enjeux politiques dont la confédération peut potentiellement se saisir, et identifie comme rôle possible pour AFDI la « [mobilisation] de personnes à l'extérieur, pour la cause pour laquelle la CONAPROCAM lutte » à savoir la défense des intérêts de ses cacaoculteurs. Il conclut cette réflexion ainsi : « je crois qu'il est vain de dire que quand [la CONAPROCAM] sera autonome, elle se passera de l'appui extérieur. C'est une utopie ». En effet, si l'on s'en réfère à la définition formulée par Lecomte et Naudet, l'aide comme facteur d'autonomie doit pouvoir générer un accroissement des ressources propres et une extension des ressources externes mobilisables (Lecomte et Naudet, 2000 : 14) : la soutenabilité n'est donc pas incompatible avec le recours à des appuis extérieurs. G. Nkong Ze, l'autre élu interrogé au sujet de la suite de la coopération avec AFDI, part du constat qu'avec les « problèmes » rencontrés en Europe, « il y a une diminution d'octroi des aides »<sup>56</sup>. Par conséquent, la CONAPROCAM devrait selon lui s'engager à « chercher d'autres partenaires », d'autant plus qu'« il y a encore d'autres formations, ailleurs, qui peuvent nous aider ». Il fait ainsi de la diversification des ressources partenariales de l'OP une condition de sa soutenabilité, car « il ne faudrait [...] pas dépendre de l'argent qu'AFDI donne »<sup>57</sup>. Par ailleurs, il considère que la confédération « doit multiplier le peu qu'elle a reçu, remettre cela à jour. Cet argent devra continuer à fonctionner dans les années à venir ». En d'autres termes, elle doit se préoccuper de la reproductibilité de son fonctionnement et de ses activités.

## **b. Des recommandations et trajectoires de soutenabilité possibles**

### *Quelques recommandations générales*

Les auteurs de *Survivre grâce à l'aide, Réussir malgré l'aide* proposent quelques préconisations générales pour, dans un premier temps, favoriser « un meilleur partage du pouvoir au sein de la relation d'aide » (Lecomte et Naudet, 2000 : 20). Ils proposent ainsi de « réhabiliter les transferts » entre partenaires, de laisser davantage d'espace au receveur et de réduire la dissymétrie entre le pourvoyeur et lui, ceci en mettant « les ressources d'aide en attente d'une activation par les ressources propres » du receveur (*ibid.*). S. Benoît recommande par ailleurs « une évolution vers plus de souplesse » afin de « renforcer le rôle d'acteur des bénéficiaires et favoriser [leur] autonomie » (Benoît, in Lecomte et Naudet, 2000 : 139). Cependant, M.-R. Mercoiret rappelle que le respect de l'autonomie du receveur n'exclut pas pour autant un contrôle de l'allocation de l'aide par son pourvoyeur, pourvu que les

---

<sup>56</sup> Grégoire Nkong Ze, entretien réalisé le 24/10/2013.

<sup>57</sup> *Ibid.*

modalités en soient définies conjointement ; il en va de même avec les propositions formulées de l'extérieur par le partenaire (du Nord en l'occurrence), puisque ce type d'apport participe justement de la justification de la relation d'aide (Mercoiret, 1994). Partant du constat d'un flux d'informations croissant du fait du développement des technologies de l'information et de la communication, Dugué, Pesche et Le Coq voient la facilitation du traitement de cette profusion de données comme un enjeu important en termes de management des connaissances, celles-ci devant être rendues intelligibles et utilisables par les OP, notamment pour l'élaboration de leurs plaidoyers politiques (Dugué *et al.*, 2012 : 112). Cet enjeu est particulièrement prégnant actuellement pour la CONAPROCAM compte tenu de l'obligation pour ses fédérations de muter en coopératives, en application d'une nouvelle loi émanant de l'Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires (OHADA), dont le Cameroun est membre.

A l'occasion du séminaire sur la durabilité financière des organisations paysannes organisé par le CSA en 2012, une représentante d'AFDI a notamment évoqué le lien entre la diminution de la dépendance des OP et l'augmentation de leur crédibilité. Etant donné que « les marges sur les services économiques permettent, dans le meilleur des cas, le financement des coûts engendrés par ces services [...] mais pas des autres missions et/ou services d'intérêt général de l'OP », il serait d'autant plus important de se focaliser sur un objectif d'augmentation des ressources propres de l'OP partenaire afin d'accroître sa crédibilité et, par conséquent, de lui ouvrir un accès facilité à des financements extérieurs (Souharse, 2012). Apparaît ici l'esquisse d'un cercle vertueux d'autonomisation.

### ***La question de la durée***

Les auteurs d'*Appuyer les organisations de producteurs* insistent en outre sur la question de la durée des dispositifs d'appui. Selon eux, ces derniers devraient, pour créer les conditions de la pérennité, c'est-à-dire de la reproductibilité, concevoir la relation de partenariat dans la durée, ce qui implique d'explicitier « les objectifs et les intérêts respectifs des différentes parties » et leurs exigences réciproques (Dugué *et al.*, 2012 : 136). Cette préoccupation pourrait notamment contribuer, dans le cas du partenariat qui fait l'objet de la présente étude, à réduire l'inégalité de pouvoir qui réside dans la possibilité de retrait unilatérale dont dispose AFDI (elle n'est bilatérale qu'en théorie), qui lui a par exemple servi de moyen de pression face à la cristallisation du conflit entre les élus et le directeur. Des exigences réciproques négociées dans un rapport de pouvoir équilibré pourraient ainsi permettre « la négociation régulière [d'] objectifs, [d'] activités et [de] modalités [de] suivi-évaluation » réalistes (*ibid.*).

L'exemple de l'appui de l'AFD à la Fédération des paysans du Fouta Djallon en Guinée a permis de conclure que « même avec des appuis externes, force est de constater que la dynamique de genèse, la structuration et l'autonomisation d'une organisation telle que la FPDF est une affaire de longue haleine. On parle ici de plus de 15 ans de constante évolution » (Rosner et Rother, 2010 : 73). Avec la coopération

entre la CONAPROCAM et AFDI, on se trouve face à des caractéristiques similaires. L'AFD conclut, dans cette évaluation *ex post*, que « la pérennité de la FPFD reste aujourd'hui encore très précaire, notamment du fait des risques économiques qu'elle est amenée à prendre dans un contexte national très instable » (*ibid.*). Dans le cas présent, la durée de l'accompagnement (10 ans) n'a pas pour autant garanti l'« autonomie durable » de la CONAPROCAM, qu'on a ici choisi d'appeler *soutenabilité*. La conception de l'appui à l'OP dans la durée semble donc être une condition nécessaire mais non suffisante au renforcement de cette soutenabilité.

### ***L'institutionnalisation de mécanismes d'appui***

Par ailleurs, Dugué, Pesche et Le Coq considèrent que « dans un contexte de crises économiques, face au risque de réduction de l'aide au développement, et des programmes de renforcement de capacité des OP, l'enjeu pour les OP est de négocier l'institutionnalisation de dispositifs d'appui » (Dugué *et al.*, 2012 : 136-137). Ils identifient deux domaines clés : tout d'abord, la formation des leaders, qui selon eux n'est jamais achevée, comme le confirment les attentes exprimées par les élus de la CONAPROCAM interrogés sur la suite du partenariat (voir partie II.2.B.a.). Le besoin de formations continues et de recyclages a d'ailleurs été formulé par de nombreux responsables d'OP de base rencontrés à l'occasion du diagnostic réalisé au cours du stage. La mise en place de « dispositifs de formation pérennes est dès lors un point capital, à préparer dans le cadre des programmes encore existants, ou à négocier [...] avec les partenaires institutionnels quand les programmes sont clos » (*ibid.*). Cette recommandation pourrait être d'autant plus utile à la CONAPROCAM que la reconduction prochaine du partenariat sous sa forme actuelle est incertaine.

Le second domaine clé devant, selon ces auteurs, faire l'objet d'un appui institutionnalisé, est celui des services aux membres et aux OP de base. Est ici préconisée l'autonomisation des services par rapports aux logiques de projet et de programmes (*ibid.*). En l'occurrence, le service de diversification agricole qui consiste à mettre en place des champs écoles pour la culture de manioc, plantain, maïs et soja est actuellement financé à hauteur de 87% par des fonds venant d'AFDI. Un tel service court donc le risque de ne pas être reproductible si l'OP n'entreprend pas de l'autonomiser.

### ***De la diversification des ressources à l'autonomie politique***

Etant donné que les ressources propres de l'OP peuvent ne pas suffire à pérenniser ces services, « la combinaison de plusieurs partenariats ou [...] projets s'étalant sur des périodes différentes, en complément des ressources propres », peut s'avérer pertinente (*ibid.*). C'est la logique de diversification des ressources, évoquée notamment à la CONAPROCAM par A. Koundi et G. Nkong Ze (voir partie II.2.B.a.). Ce paradigme est également valorisé par la Banque mondiale : considérant que « les relations

de face-à-face avec un organisme d'aide ou une ONG créent une situation de déséquilibre pour les OP », « la diversification des partenariats [...] représente pour une OP l'occasion de s'affranchir de cette dépendance et d'affirmer sa propre identité. » (Rondot et Collion, 2001 : 11). Dans le cas présent, cette augmentation des ressources mobilisables par l'OP peut revêtir une importance particulière dans la mesure où la CONAPROCAM est attachée à AFDI depuis sa naissance, dans laquelle certains membres d'AFDI ont même joué un rôle décisif. Diversifier ses sources de financement présente également un enjeu politique, celui de l'expression en toute indépendance et de la liberté de choix (AFDI *et al.*, 2007 : 13).

Un enjeu important du rapport entre autonomie et dépendance en vue de la soutenabilité d'une organisation telle que la CONAPROCAM est effectivement son degré d'autonomie politique. C'est d'autant plus important pour elle car, si sa reconnaissance par l'État comme un interlocuteur légitime, crédible et stratégique est aujourd'hui actée, ses fédérations font actuellement face à la généralisation d'une tentative de contrôle de la commercialisation groupée du cacao par les autorités administratives locales, qui les déstabilise profondément jusqu'à parfois remettre en cause leur existence même. A cet égard, il existe peut-être une fenêtre d'opportunité pour une forme d'accompagnement politique, de la part d'AFDI, d'une action syndicale coordonnée de la CONAPROCAM pour tenter, au niveau national, de porter avec plus de force la défense des intérêts de ses planteurs et de la légitimité de leur fédération en organisations de producteurs.

# Bibliographie

## Coopération et aide au développement

### Ouvrages

CROZIER Michel, FRIEDBERG Erhard, *L'Acteur et le Système*, Paris, Points, 1977.

GABAS Jean-Jacques, *Nord-Sud : l'impossible coopération ?*, Paris, Presses de Science Po, 2002.

LECOMTE Bernard J., NAUDET Jean-David (dir.), *Survivre grâce à l'aide, Réussir malgré l'aide*, Paris, L'Aube, 2000.

MEMMI Albert, *La Dépendance*, Paris, Gallimard, 1979.

MILL John Stuart, *Principles of Political Economy with some of their Applications to Social Philosophy*, Londres, Longmans, Green and Co., 1848.

NAUDET Jean-David, *Trouver des problèmes aux solutions. Vingt ans d'aide au Sahel*, Paris, OCDE, 1999.

OLIVIER DE SARDAN Jean-Pierre, *Anthropologie et développement : essai en socio-anthropologie du changement social*, Paris, Karthala, 1995.

### Périodiques

ARDITI Claude, « Des paysans plus professionnels que les développeurs ? L'exemple du coton au Tchad (1930-2002) », *Revue Tiers Monde*, 2004, 4 (180), p. 841-865.

HUGON Philippe, « Le concept d'acteurs du développement chez les pionniers du développement : Albert Otto Hirschman et François Perroux », *Mondes en développement*, 2003, 4 (124), p. 9-31.

STIGLITZ Joseph, « Vers un nouveau paradigme pour le développement », *L'Economie politique*, 2000, (5).

### Rapport

Comité d'aide au développement (CAD), *Le rôle de la coopération pour le développement à l'aube du XXIème siècle*, Paris, OCDE, 1996.

## Notes de cours

HERVOUET Valentin, *Notes de cours : Les politiques de coopération*, septembre 2012 – janvier 2013, 41 p. (Professeur : MARCHESIN Philippe, Université Paris 1 Panthéon – Sorbonne)

HERVOUET Valentin, *Notes de cours : Economie politique du développement*, septembre – décembre 2012, 47 p. (Professeur : GABAS Jean-Jacques, Université Paris 1 Panthéon – Sorbonne)

## Partenariat Nord – Sud

### Ouvrages

FOWLER Alan, « Beyond partnership: Getting real about NGO relationships in the aid System », in EDWARDS Michael, Fowler Alan (dir.), *The Earthscan Reader on NGO Management*, Londres, Earthscan Publications, 2002, p. 241-255.

SMILLIE Ian, *The Alms Bazaar. Altruism Under Fire – Non Profit Organizations and International Development*, Ottawa, International Development Research Centre, 1995.

### Périodiques

DE LEENER Philippe, « Le partenariat contre l'altérité ? Comment, sous couvert de partenariat, le déni de ce qui rend autre l'autre se renouvelle dans les impensés de la solidarité internationale », *Mondes en développement*, 2013, 1 (161), p. 79-92.

FOWLER Alan, « Questioning Partnership: The Reality of NGO Relations in the Aid System », *Institute of Development Studies Bulletin*, 2000, 31 (3).

### Thèse

NAVARRO-FLORES Olga, *Les relations de partenariat Nord-Sud : du paradoxe au compromis. Une approche institutionnaliste des relations entre ONG dans le secteur de la coopération internationale*, Les cahiers de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable (CRSDD) - Ecole des sciences de la gestion (ESG) - Université du Québec à Montréal (UQAM), 2007, (201).

### Rapport

HAUCK Volker, LAND Tony, *Beyond the Partnership Rhetoric: Reviewing Experiences and Policy Considerations for Implementing 'Genuine' Partnerships in North-South Cooperation*, European Centre for Development Policy Management (ECDPM) Discussion Paper (20), Maastricht, 2000.

## **Agriculture, organisations de producteurs et développement**

### **Rapports**

BANQUE MONDIALE, *Rapport sur le développement dans le monde 2008 : l'agriculture au service du développement*, Washington D.C., Banque Mondiale, 2007.

DIAGNE Daouda, PESCHE Denis (dir.), *Les organisations paysannes et rurales : des acteurs du développement en Afrique sub-saharienne*, Paris, Réseau GAO - chaire de sociologie rurale - Institut national agronomique, 1995.

RONDOT Pierre, COLLION Marie-Hélène, *Organisations paysannes: leur contribution au renforcement des capacités rurales et à la réduction de la pauvreté - compte rendu des travaux*, Washington D.C., Département développement rural - Banque Mondiale, 2001.

## **Associations et organisations de producteurs au Cameroun**

### **Ouvrages**

JANIN Pierre, *L'avenir des planteurs camerounais : résister ou se soumettre au marché*, Paris, Karthala, 1999.

RANGEON François, « Société civile : histoire d'un mot », in Centre universitaire de recherches administratives et politiques de Picardie (CURAPP), *La société civile*, Paris, PUF, 1986, p. 9-32.

### **Périodiques**

INTER-RESEAUX DEVELOPPEMENT RURAL, « Regards croisés sur le passé, le présent, l'avenir des OP », *Grain de Sel*, 2006, (34-35), p. 46-50.

MOUPOU Moïse, AKEI MBANGA Lawrence, « Désengagement de l'État et réponses paysannes au Cameroun », *Les Cahiers d'Outre-Mer*, 2008, 61 (241-242), p. 163-183.



## Rapports

BLEIN Roger, CORONEL Célia, *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), 2013.

FONGANG Guillaume, *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), 2012.

HAUT-COMMISSARIAT DU CANADA AU CAMEROUN / FONDS GOUVERNANCE ET SOCIÉTÉ CIVILE (FGSC), *La gouvernance au sein des organisations de la société civile camerounaise*, Projet de promotion de la gouvernance au sein des organisations de la société civile camerounaise, étude réalisée par Planet Survey – Environnement et Développement Durable.

## Article d'encyclopédie

ENGUELEGUELE Maurice, FROELICH Jean-Claude, POURTIER Roland, « Cameroun », *Encyclopædia Universalis* [en ligne], consulté le 8 septembre 2013. URL : <http://www.universalis-edu.com/encyclopedie/cameroun/>

## Sites web

CIA World Factbook, <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/cm.html>

FAOSTAT, <http://faostat3.fao.org/faostat-gateway/go/to/download/R/RL/E>

PNUD, <http://hdrstats.undp.org/fr/pays/profils/CMR.html>

UNCTAD, <http://www.unctad.info/fr/Infocomm/Boissons-tropicales/Cacao/Societes/>

## Appui aux organisations de producteurs et rapport dépendance/autonomie

### Ouvrages

DELER J.-P., FAURE Y.-A., PIVETEAU A., ROCA P.-J (dir.), *ONG et développement : société, économie, politique*, Paris, Karthala, 1998.

DUGUE Marie-Jo, PESCHE Denis, LE COQ Jean-François, *Appuyer les organisations de producteurs*, Versailles, Quae, 2012.

MERCOIRET Marie-Rose (dir.), *L'appui aux producteurs ruraux : guide à l'usage des agents de développement et des responsables de groupements*, Ministère de la coopération, 1994.

## Périodique

MERCOIRET Marie-Rose, « Les organisations paysannes et les politiques agricoles », *Afrique contemporaine*, 2006, 1 (217), p. 135-157.

## Rapports

AFDI, AGRITERRA, FUPRO BENIN, UPA DI, *Compte-rendu de l'atelier de Cotonou « Autofinancement des services des OP : du rêve à la réalité »*, Calavi, 2007.

FERAILLE Jean-Noël, ROSSIN François, *Appui à la structuration de la paysannerie en Côte d'Ivoire : pour l'émergence de l'organisation professionnelle agricole*, Ministère de la Coopération/ AFDI, 1992.

FIDA, *Document de travail pour groupe de travail « Le développement institutionnel et la viabilité financière des organisations paysannes: comment l'appui extérieur peut-il éviter le syndrome de dépendance et contribuer au développement d'organisations paysannes plus autonomes/financièrement indépendantes? (Exemple des dons régionaux accordés par le FIDA à des organisations paysannes) »*, Forum paysan FIDA, 2012.

FIDA, *Synthesis of Deliberations of the Fourth Global Meeting of the Farmers' Forum in Conjunction with the 35<sup>th</sup> Session of IFAD's Governing Council Rome, 20-21 February 2012*, Rome, 2012.

FLAMENT Julie, *Durabilité financière des organisations paysannes : les OP peuvent-elles être financièrement plus autonomes ? – Rapport du séminaire international « Durabilité financière des organisations paysannes » organisé par le Collectif Stratégies Alimentaires (CSA)*, CSA, 2012.

INTER-RESEAUX DEVELOPPEMENT RURAL, *Notes de compte-rendu « Le Forum Paysan 2012 : le 4<sup>ème</sup> rendez-vous mondial des OP avec le FIDA »*, 2012.

MERCOIRET Marie-Rose, PESCHE Denis, *Capitalisation des enseignements des programmes d'appui à la professionnalisation de l'agriculture en Afrique de l'Ouest et du Centre : le Cameroun*, Paris, Ministère des Affaires Etrangères, 2003.

PELLOQUIN Michel, LECOMTE Bernard, *Facteurs influençant les fonctions économiques et financières dans les organisations paysannes*, GTZ - Département 403, 1993.

ROSNER Pierre, ROTHER Léa, *Bilan de l'assistance technique à la Fédération des paysans du Fouta Djallon (FPFD) en Guinée : 15 ans d'accompagnement*, département de la Recherche - division évaluation et capitalisation – AFD, Série évaluation et capitalisation ex-post, (32), 2010.

## **Conférence vidéo**

PESCHE Denis, [Les contraintes pesant sur l'autodétermination des OP liées à la dépendance vis-à-vis des sources de financement](#), Séminaire international « Durabilité des organisations paysannes » organisé par le CSA, 2012.

## **Diaporama**

SOUHARSE Anne, *Principales idées et conclusions issues de l'Atelier OP – AgriCord organisé à Cotonou, 20-22 février 2007 - Autofinancement des OP : du rêve à la réalité*, Séminaire international « Durabilité des organisations paysannes » organisé par le CSA, 2012.

# **Le partenariat entre AFDI et la CONAPROCAM**

## **Périodique**

HUMEAU Virginie, « Naissance et développement de l'AFDI Maine-et-Loire (1975-2003) », *Annales de Bretagne et des Pays de l'Ouest*, 2005, 112 (2), p. 191-206.

## **Documents de communication**

AFDI, *Charte éthique*.

AFDI, *Rapport d'orientation 2010 : Des mondes agricoles unis face au défi alimentaire*, 2010.

## **Sites Internet**

Site web d'AFDI.

Site web d'AgriCord.

## **Documents internes**

Budget de la CONAPROCAM, 2013.

Convention de partenariat 2013-2015 entre AFDI et la CONAPROCAM, 2013.

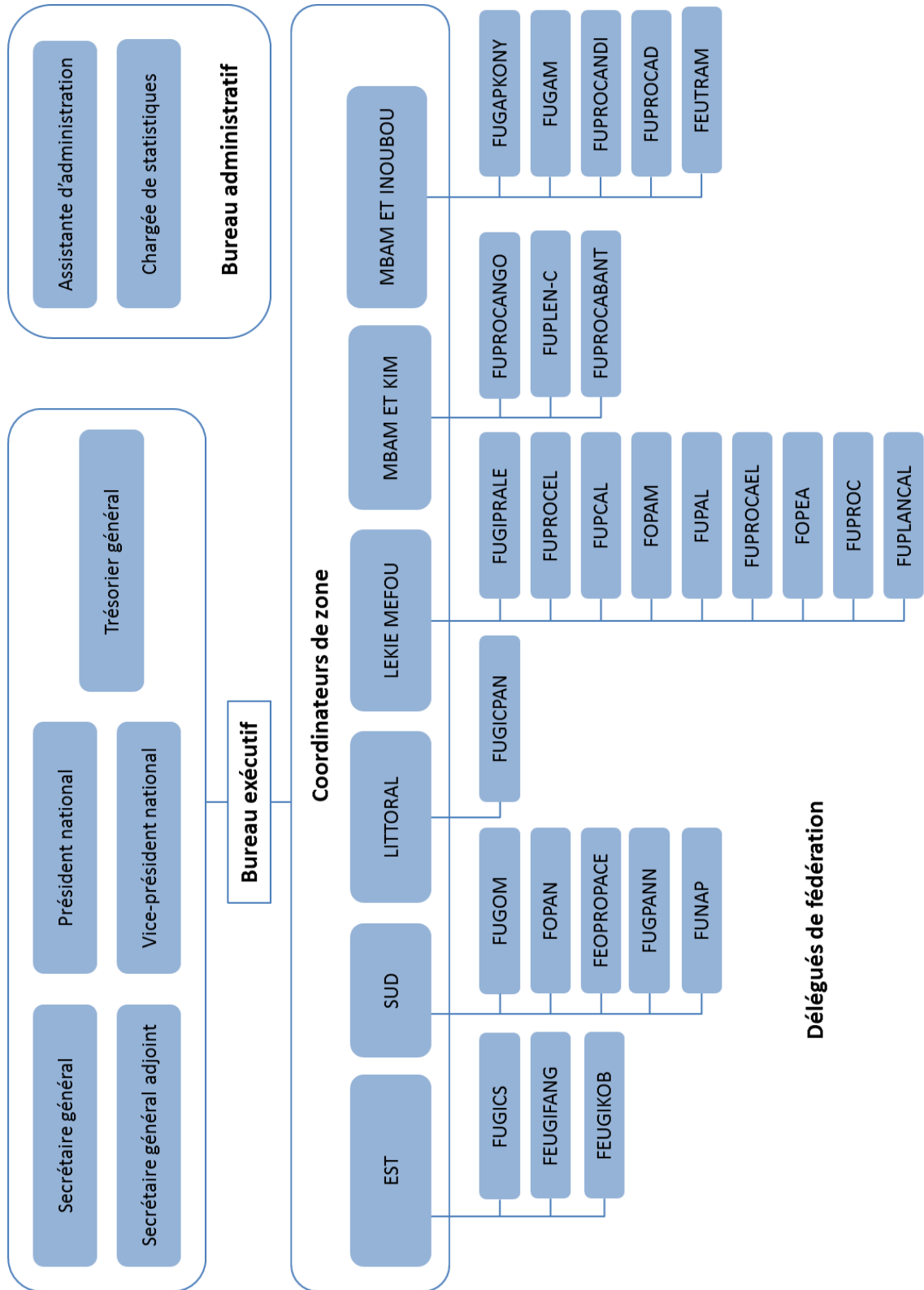
Statuts révisés de la CONAPROCAM, 2010.

## Annexes

### Table des annexes

N°	Annexe	Page
1	Organigramme de la CONAPROCAM	84
2	Réflexions de membres d'AFDI sur le sujet d'étude	85
3	Entretiens avec des acteurs du partenariat à AFDI BFC	86
4	Entretiens avec des acteurs du partenariat à la CONAPROCAM	88
5	Fédérations rencontrées à l'occasion du diagnostic réalisé au cours du stage « État des lieux et perspectives de services de la CONAPROCAM »	89
6	Version de synthèse de la trame de plan stratégique produite à l'issue du stage	90

# Annexe 1 – Organigramme de la CONAPROCAM



## **Annexe 2 – Réflexions de membres d'AFDI sur le sujet de l'étude**

- Sophie Fonquernie, par mail, le 09/09/2013. Thèmes abordés :
  - La fin d'un partenariat de développement
  - Des leviers de développement utilisés par AFDI
  - Des conditions de l'autonomie d'une organisation comme la CONAPROCAM
  - L'autonomie comme condition de la fin du partenariat
  - Les différentes formes de l'appui d'AFDI à la CONAPROCAM
  - Une justification de la nécessité de l'aide extérieure
  
- Bernard Perrin, par mail, le 10/09/2013. Thèmes abordés :
  - Quel modèle de développement pour la CONAPROCAM ?
  - Une dépendance réciproque
  
- Michel Alemps, par mail, le 19/09/2013. Thèmes abordés :
  - Un modèle de coopération à 2 volets : aide financière à durée limitée, relation d'échange à durée illimitée
  - Une relation déséquilibrée due à l'inégalité financière entre les deux acteurs
  - La valeur de « solidarité » (AFDI-CONAPROCAM) en question
  - La solidarité « interne » comme condition (non réunie) de l'autonomie
  - Le risque d'entretien d'un système rentier sur l'aide

### **Annexe 3 – Entretien avec des acteurs du partenariat à AFDI BFC**

<b>Questionnaire d'entretien à l'attention d'acteurs du partenariat à AFDI BFC</b>
--

- Pouvez-vous vous présenter brièvement (prénom, nom, activité professionnelle, responsabilités à AFDI BFC) ?

#### **L'autonomie de la CONAPROCAM**

1. Quelle serait votre définition de l'autonomie d'une organisation comme la CONAPROCAM ? Quelles en sont selon vous les principales conditions ?

#### **Réflexion sur l'exportation**

2. Selon vous, AFDI serait-elle dans son rôle en tant qu'intermédiaire commercial pour l'exportation ? Est-ce qu'aujourd'hui, AFDI envisage des actions de médiation entre la CONAPROCAM et des chocolatiers, comme cela a déjà été fait avec la société Le Criollo en 2008 ?
3. Si oui, posez-vous certaines conditions ? Souhaitez-vous mettre en place une stratégie ou s'agirait-il seulement d'une prise de contact ponctuelle ?

#### **L'apport du partenariat au Nord**

4. Qu'est-ce qui vous a motivé à intégrer AFDI, et à vous impliquer dans ce partenariat en particulier ?
5. Selon vous, qu'est-ce que ce partenariat a apporté et apporte au Nord :
  - 5.1 A AFDI en tant qu'organisation professionnelle agricole ? (par rapport à ses activités, autres partenariats, bailleurs de fonds, ...)
  - 5.2 A l'extérieur d'AFDI ?
  - 5.3 A vous personnellement ?

## **L'avenir du partenariat**

6. L'un des objectifs de la dernière mission Nord-Sud, du 1<sup>er</sup> au 12 août 2013, était de « remettre des limites et des exigences dans le partenariat » en rappelant « que l'autonomie des OP est très importante pour AFDI et qu'en 2015 avec la fin d'AgriCord, c'est la fin du partenariat ; comment l'OP existera alors ? ». Est-ce que la décision de ne pas renouveler la convention de partenariat actuelle en 2015 a déjà été prise par AFDI BFC ? Où en êtes-vous sur le sujet et, personnellement, quel avis émettriez-vous actuellement?
  
7. Si le partenariat financier n'était pas reconduit :
  - 7.1 Dans quelle mesure la fin de ce partenariat modifierait-elle ou non vos relations avec les bailleurs de fonds impliqués ?
  - 7.2 Comment envisageriez-vous la suite de votre relation avec la CONAPROCAM ? Souhaiteriez-vous continuer des échanges, si oui sous quelle forme et avec quels moyens ?
  
8. Si le partenariat financier était reconduit :
  - 8.1 Quels bailleurs de fond envisagez-vous de solliciter ? (pourrait-ce être à nouveau AGRICORD ?)
  - 8.2 Jusqu'où envisagez-vous d'accompagner financièrement la CONAPROCAM ? (pendant un certain nombre d'années ou de conventions de x années, en fonction de certaines conditions, ...)

<b>Membres d'AFDI interrogés et ayant répondu par mail</b>
--

- Sophie Fonquernie, agricultrice productrice de lait, membre d'AFDI, administratrice d'AFDI BFC et d'AFDI national, vice-présidente de la région Franche - Comté pour l'agriculture, la forêt et l'environnement.
- Philippe Noir, agriculteur viticulteur, membre d'AFDI, administrateur d'AFDI BFC, administrateur de la coopérative Terre Comtoise et du centre de comptabilité agricole CERFRANCE.
- Michel Alemps, retraité, membre d'AFDI, carrière principalement comme cadre dirigeant au Crédit Agricole de Franche – Comté, missions de développement en Afrique depuis 2005, 5 missions pour la CONAPROCAM en 2007, 2009 et 2010.
- Karen Aublet, salariée directrice d'AFDI BFC, et Vinciane Marin, salariée animatrice d'AFDI BFC, qui ont choisi d'adresser une réponse commune.



#### **Annexe 4 – Entretien avec des acteurs du partenariat à la CONAPROCAM**

##### **Questionnaire d'entretien à l'attention d'acteurs du partenariat à la CONAPROCAM**

- Pouvez-vous vous présenter brièvement (prénom, nom, activité professionnelle, responsabilités à la CONAPROCAM) ?
- 1. Quelle serait votre définition de l'autonomie de la CONAPROCAM ? Quelles en sont selon vous les principales conditions ?
- 2. Qu'est-ce que vous recherchez dans le partenariat avec AFDI au moment de vous associer à eux au départ ?
- 3. Selon vous, qu'est-ce que ce partenariat apporte :
  - 3.1 A la CONAPROCAM en tant qu'organisation paysanne faîtière ?
  - 3.2 Aux cacaoculteurs en tant que membres de cette confédération ?
  - 3.3 A vous personnellement ?
- 4. Selon vous, l'aide financière d'AFDI est-elle plutôt un frein à l'autonomie de la CONAPROCAM ou plutôt un moyen de l'atteindre ? Si oui, comment ?
- 5. Quelles sont selon vous les principales difficultés que vous rencontrez dans votre relation avec AFDI ?
- 6. Comment envisagez-vous la suite du partenariat avec AFDI ? (en termes de durée, de contenu, ...)
- 7. Quelles sont vos principales attentes vis-à-vis d'AFDI à l'avenir ?
- 8. Si le partenariat financier venait à s'arrêter en 2015 avec la fin de la convention actuelle, sous quelle forme aimeriez-vous continuer votre relation avec AFDI ?

##### **Membres de la CONAPROCAM rencontrés**

- Alexis Joseph Koundi, agriculteur cacaoculteur, président de la CONAPROCAM, délégué de la Fédération des organisations de producteurs agricoles de la Mefou (FOPAM), 20 minutes, Yaoundé, le 09/10/2013.
- Grégoire Nkong Ze, agriculteur cacaoculteur, président de la zone Est de la CONAPROCAM, délégué de la Fédération des unions de GIC de producteurs agricoles de Kobdombo (FEUGIKOB), 20 minutes, Yaoundé, le 24/10/2013.

**Annexe 5 – Fédérations rencontrées à l’occasion du diagnostic réalisé au cours du stage « État des lieux et perspectives de services de la CONAPROCAM »**

Ordre de rencontre	Zone de la CONAPROCAM	Fédération rencontrée	Localité	Dates
1	Mbam et Inoubou	Fédération des unions transparentes des agriculteurs de Makénéne (FEUTRAM / SCOOPS-CATRAM)	Makénéne	24/06/2013 - 29/06/2013
2	Mbam et Inoubou	Fédération des unions de producteurs de cacao et café de Deuk (FUPROCAD)	Deuk	24/07/2013 - 27/07/2013
3	Littoral	Fédération des unions des GIC des producteurs agricoles de Nkondjock (FUGICPAN)	Nkondjock	13/08/2013 - 17/08/2013
4	Sud	Fédération des organisations professionnelles de producteurs paysans du centre (FEOPROPACE)	Endom – Akonolinga	21/08/2013 - 23/08/2013
5	Est	Fédération des unions de GIC de Sobia (FUGICS)	Sobia	28/08/2013 - 30/08/2013
6	Mbam et Kim	Fédération des unions de producteurs de cacao de Ngoro (FUPROCANGO)	Ngoro	10/09/2013 - 12/09/2013
7	Lekié Mefou	Fédération des unions de producteurs agropastoraux de la Lekié (FUPAL / FUGICAL – SOCOOPAL)	Bilik – Bindik	17/09/2013 - 18/09/2013



## Confédération Nationale des Producteurs de Cacao du Cameroun

*" La solidarité pour une autonomie durable "*

B.P.: 13277 Yaoundé Bur: 22 30 62 60 Cel. : 99.64.82.58 / 97.07.62.57 E-mail :

[CONAPROCAM2007@yahoo.fr](mailto:CONAPROCAM2007@yahoo.fr)

### Trame pour l’élaboration du plan d’action stratégique de la CONAPROCAM

## SYNTHÈSE

Ce document de synthèse est issu de l’ensemble du travail des stagiaires, de début juin jusqu’au 25 octobre 2013. C’est la synthèse du document détaillé « Trame pour l’élaboration du plan d’action stratégique de la CONAPROCAM ». Il reprend les grands domaines, services et axes stratégiques, sans détailler les pistes d’action.

Les grands services sont présentés par ordre de priorité d’après le classement effectué par les élus lors de la réunion du bureau exécutif du 3 octobre 2013. Deux grands domaines, non classés car nécessaires et transversaux, figurent ensuite : la communication et le financement.

#### 1) APPROVISIONNEMENT EN INTRANTS

- Axe 1 : Sensibilisation à l’importance du prélèvement « intrants » dans les fédérations, et consolidation de l’achat groupé d’intrants par les fédérations à partir de ces prélèvements
- Axe 2 : Réintroduction de l’achat à crédit, qui pourrait être une composante d’un système « hybride » qui pourrait mêler prélèvements, crédit et subvention éventuelle de l’État
- Axe 3 : Continuer la sensibilisation contre les contrefaçons, pour favoriser l’achat groupé de produits homologués

#### 2) COMMERCIALISATION GROUPEE DU CACAO

##### 2.1) Sensibilisation à la vente groupée

- Axe 1 : Appui et assistance aux fédérations pour la vente groupée du cacao

- Axe 2 : Etudier prudemment les possibilités de partenariat avec des acheteurs, et notamment la fidélisation d'acheteurs dans les zones où les acheteurs sont rares, en cultivant l'esprit de négociation mais sans compromettre la logique de vente au plus offrant
- Axe 3 : Accompagner vers l'exportation les fédérations qui maîtrisent leur commercialisation groupée, en priorité
- Axe 4 : Mobiliser des moyens pour préfinancer les opérations d'exportation et les mesures d'accompagnement des OP dans l'exportation

## 2.2) Livret du planteur

- Axe 1 : Encourager les OP ayant conçu ou prévoyant de concevoir leur propre livret, à utiliser un modèle unique avec logo CONAPROCAM
- Axe 2 : Pour les fédérations n'ayant pas leur propre livret, et celles n'ayant pas ou n'utilisant plus de livret conçu à l'époque par la CONAPROCAM : diffusion la plus large possible du livret de l'ONCC
- Axe 3 : Proposer de faire du livret du planteur une « carte de membre et d'identité du planteur

## 2.3) Opérations de vente

- Axe 1 : Modalités de gestion de la caution
- Axe 2 : Formation continue des vérificateurs dans les fédérations
- Axe 3 : Diminution des pertes enregistrées lors de la pesée du cacao
- Axe 4 : renforcer la remontée régulière des informations de commercialisation à la faïtière

## 3) RENFORCEMENT DES CAPACITES DES ORGANISATIONS PAYSANNES ET DE LEURS RESPONSABLES

- Axe 1 : Renforcement des organisations paysannes au niveau organisationnel et fonctionnel
- Axe 2 : Renforcement des capacités des responsables

## 4) AMELIORATION DE LA CACAOCULTURE

### 4.1) Champs semenciers

- Axe 1 : Définir un barème de prix pour les futures semences améliorées issues des champs semenciers

- Axe 2 : Poursuivre la négociation avec le projet PAPA (programme d'amélioration de la productivité agricole – financé par l'Union européenne, géré par l'État camerounais)
- Axe 3 : Privilégier les champs semenciers collectifs plutôt qu'individuels

#### 4.2) Champs-écoles paysannes & facilitateurs

- Axe 1 : Appuyer l'idée d'un système de prise en charge des facilitateurs
- Axe 2 : Suivre les enseignements en interne et/ou rechercher des partenaires/projets extérieurs pour le suivi des écoles paysannes et l'indemnisation des facilitateurs
- Axe 3 : Envisager de fournir des parchemins aux facilitateurs formés et ayant fait la preuve de leur engagement pour leur fédération en revanche
- Axe 4 : Profiter du potentiel économique des écoles paysannes : envisager qu'elles produisent de l'argent en travaillant des champs

#### 4.3) Formation des facilitateurs

- Axe 1 : Recherche de partenaires/projets pour la formation des facilitateurs, d'un moyen de financement (interne ou externe), en s'appuyant le cas échéant sur les moyens humains de la CONAPROCAM pour l'organisation
- Axe 2 : Augmentation du nombre de facilitateurs et recyclages des facilitateurs

#### 4.4 Pépinières & formation de pépiniéristes

- Axe 1 : Choisir un modèle de pépinières : définir la vision de la CONAPROCAM et proposer des moyens d'approvisionnement, d'entretien et de suivi
- Axe 2 : Former et suivre régulièrement de nouveaux pépiniéristes, en fonction des projets envisagés et du modèle de pépinières choisi

### 5) VALORISATION DU CACAO

#### 5.1) Séchage du cacao

- Axe 1 : Appui en équipement de séchage

#### 5.2) Promotion de la transformation du cacao

- Axe 1 : Etudier la faisabilité de la transformation du cacao à plus grande échelle, en fonction des débouchés commerciaux
- Axe 2 : En cas de nouvelles formations : les diffuser et les valoriser

#### 6) **DIVERSIFICATION AGRICOLE**

- Axe 1: développement d'un circuit d'accès aux semences améliorées
- Axe 2: Accompagner les producteurs dans la multiplication des champs de diversification
- Axe 3: Organiser la vente des produits de diversification
- Axe 4: Rechercher les potentiels partenaires potentiels pour la vulgarisation des activités piscicoles

### **COMMUNICATION**

#### a) Communication entre la CONAPROCAM et ses fédérations

- Axe 1 : Organiser une AG et deux CN par an, vus comme les temps forts de la communication par la CONAPROCAM du bilan de ses activités auprès de ses fédérations
- Axe 2 : Travailler l'argumentation, l'explication des activités de la faïtière afin de convaincre sa base
- Axe 3 : Renforcer la capacité de restitution dans les fédérations

#### b) Communication dans les OP (fédérations, unions, GIC)

- Axe 1 : Renforcement de la communication au niveau des OP

### **FINANCEMENT**

- Axe 1: Définir et appliquer une stratégie de mobilisation du prélèvement CONAPROCAM de 5 Fcfa/kg de cacao vendu
- Axe 2 : Rechercher des partenariats nationaux ou locaux avec des institutions bancaires (microfinance, banques villageoises) pour l'épargne et le crédit aux producteurs (et / ou aux OP)
- Axe 3 : Promouvoir des modes de financement solidaire au sein des OP