

ASSOUA ELAT Nicéphore

Université de Dschang

anicephore@gmail.com

Servir et se servir de l'État en contexte de privatisation des entreprises publiques au Cameroun : le cas de l'Organisation Camerounaise de la Banane (OCB) (1987-2000)

Résumé

Le présent article d'histoire économique, dans une approche chronologique et synchronique, fait une analyse des mécanismes de la privatisation d'une entreprise économiquement viable, dont les actifs semblent avoir été biaisés au grand dam de l'État. En effet, après les différentes crises qui ont marqué l'économie bananière au Cameroun entre 1960 et 1977, l'État a pris des mesures fortes pour sauver la filière, avec la création de l'OCB par décret N° 68 LF/6 du 6 juin 1968. Cet organisme assura le succès du programme de reconversion variétale matérialisé par une évolution exponentielle des exportations du simple au double entre 1970 et 1977. Malgré cela, la décision de privatiser l'OCB fut prise en 1987, non sans l'imposition des Programmes d'Ajustement Structurels (PAS) par les institutions de Bretton Woods. Qui plus est, les méfaits de la conjoncture internationale marqués par la chute drastique des prix des matières premières à l'orée des années 1980 contraignirent le pays à délaissier une approche du développement basée sur l'agriculture pour une autre adossée sur l'industrialisation. Pour davantage répondre aux exigences du FMI et de la Banque mondiale, le gouvernement entreprit la fossilisation des avantages pécuniaires des agents de l'État dès 1990, suivi d'une baisse drastique des salaires de l'ordre de 70 % en l'espace de dix mois en 1993. Tout ce train de mesures en leur défaveur a-t-il eu des incidences sur leur comportement dans le processus de la privatisation de l'OCB ? Il se pose un problème, celui de la fragilisation et de la subjectivité de la fonction d'agent public qui, face à l'incertitude de sa fonction, et de sa carrière, va développer une forme d'appétence à s'assurer une retraite sereine et confortable, l'amenant à se servir plutôt qu'à servir son mandant. La méthodologie a reposé sur la collecte et l'analyse des documents publiés et d'archives, sans oublier la collecte des sources orales auprès des acteurs sociaux et économiques en relation avec la filière banane. L'année 1991 représente la date de la privatisation effective de l'OCB, et celle de 2000 la signature de l'Accord de Cotonou.

Mots clés : Servir, Se servir de l'État, État, Privatisation, OCB, Cameroun.

Abstract :

This piece of research falling within the field of economic history examines the privatisation mechanisms for an economically viable company. The problem the present study attempts to address is that of the weakening and subjectivity of civil servants agents who, because of insecurity in their career, have developed bribes strategies to ensure a secure retirement. This has led them not to serve the State, but to serve themselves. After the various crises which shook banana economy in Cameroon between 1960 and 1977, the State took strong measures to save the sector, with the creation of the Cameroon Banana Organisation (CBO) known from its French abbreviation as OBC. This organisation successfully ensured the varietal reconversion programme with an exponential increase in export from simple to double between 1970 and 1977. Despite of this outcome, the State decided to privatise the CBO in 1987 under the auspices of Bretton Woods' institutions within their 'Structural Adjustment Programme'. This was coupled with the international situation characterised by a drastic drop of the costs of raw materials in early 80's. To meet the needs of IMF and World Bank, the government decided to fossilise civil servants' monetary benefits in 1990 with a drastic cut of 70% on their wages in less than ten months in 1993. The present study questions if the drastic cuts in salaries influenced banana workers' behaviours in the privatisation process of the CBO. To answer this key question, published and archived documents have been consulted during data collection. In addition, the survey took into account oral sources from social actors in the banana sector. The analysis processed through chronological and synchronic approaches leads to the conclusion that the mechanisms of the privatization of that economically viable company have been biased to the great displeasure of the State. This situation constrained the country to abandon a development approach based on agriculture to a less beneficial one focused on industrialisation. Furthermore, the situation has led to the development of corruption and bribe strategies among state agents who acted so to meet both ends and secure a reliable retirement.

Keywords : Serve, Serve the State, State, Privatization, CBO, Cameroon.

Introduction

L'accession du Cameroun au statut de pays producteur de pétrole à la fin des années 1960 lui a permis de disposer de recettes budgétaires conséquentes, pour financer le secteur agricole qui connut une croissance spectaculaire de 37%, avec également une explosion de sa production et de ses recettes d'exportation entre 1980 et 1985. Mais à partir de 1986, celles-ci s'amenuisèrent considérablement du fait des répercussions du « choc pétrolier » matérialisées par la baisse de moitié des cours mondiaux. Ses recettes d'exportation s'étiolèrent progressivement, passant de 42% en 1985/86 à 39% l'année suivante (AGTDC, 1995 : 3,6). Il s'ensuivit une récession après l'euphorie économique des années 1970. Celle-ci fut

accentuée par un déficit économique du fait des contraintes du service de la dette brandies par les clubs de Londres et de Paris (GATT, 1983 : 4,7), d'où la désastreuse crise économique qui frappa le Cameroun dès 1987. Si entre 1985 et 1987, la filière bananière, par le biais de l'Organisation Camerounaise de la Banane (OCB), du fait des multiples actions gouvernementales de relance de la production, vit son chiffre d'affaires passer de 3,2 milliards de FCFA à 4,2 milliards de FCFA en 1985 et à 5,8 milliards de FCFA en 1986, les autres secteurs économiques du jeune État enregistrèrent une baisse de rente de l'ordre de 65% pour le pétrole, 25% pour le cacao, 20% pour le caoutchouc et 11% pour le café. À cette chute drastique des recettes d'exportation, il faut ajouter les effets de la détérioration des termes de l'échange, soit 47%, couplés à la baisse du dollar américain (BEAC, 1989). Face aux discours alarmistes et pessimistes des institutions de Bretton Woods, le Cameroun se résigna, non sans pressions, à adopter les Programmes d'Ajustement Structurel (PAS). Cette appropriation fut couronnée sur le plan agricole par l'adoption, en 1990, de la Nouvelle Politique Agricole (NPA), marquant ainsi le désengagement de l'État (Tchomba, 1999 : 62) et la fin de l'« État providence ».

Sur le plan structurel, les méfaits de la morosité de la conjoncture internationale furent importants et intenable pour l'État, l'affectant au niveau des finances publiques, de la viabilité des entreprises et de la dette publiques. Pour ce qui est des finances publiques, le budget encore équilibré en 1985-1986 connut un déséquilibre d'environ 465 milliards de FCFA en 1986-1987, et la balance des paiements un déficit d'environ 185 milliards de FCFA, en raison de la chute brutale des recettes d'exportation (BEAC, 1989). Suite à cette situation, le Cameroun adopta le 20 juin 1987 un plan de redressement économique avec un budget d'austérité de 650 milliards de FCFA contre 1.228 milliards de FCFA en 1986/87 (BEAC, 1989).

Au niveau de la vitalité des entreprises publiques, l'OCB fut profondément affectée par une gestion approximative du fait d'une fonction de tutelle confuse, une mauvaise régie des ressources propres, des subventions de l'État et des emprunts contractés (Tedga, 1990 : 148-149). Ces pratiques aboutirent à une anémie économique peu favorable à l'arrimage de la structure aux exigences de la libéralisation galopante du commerce mondial. Ce qui justifia l'intervention des institutions financières internationales qui revinrent à la charge en conditionnant tout examen des politiques commerciales du Cameroun au gel du recrutement dans la fonction publique, des avancements des fonctionnaires et à la privatisation de certaines entreprises publiques (OMC, 1995 : 22). Si officiellement la Nouvelle Politique Agricole (NPA) avait pour objectif de conduire à une redéfinition des priorités, des adaptations et de nouveaux axes d'intervention pour relancer des structures comme l'OCB par le biais de la libéralisation, l'on peut s'interroger sur la réelle finalité du gel des avantages des agents publics, socle de l'action de l'État. Ces Plans d'Ajustement Structurel (PAS) qui, selon Houtart cité par Nzhie Ngonu (2006 : 3), « se départiront de toute analyse du marché en termes de rapports sociaux ».

Ce qui sous-entend que, officieusement, dans l’imaginaire des partenaires internationaux, ils devaient contribuer méticuleusement à l’utilisation de l’agent public comme le chaînon manquant dans la spirale conspiratrice en vue de la dépossession de l’État de certaines entreprises économiquement viables comme l’OCB. Pour mieux baliser cette argumentation, il importe de préciser quelques notions enchevêtrées telles que le service public¹ qui se définit comme une activité exercée directement par l’autorité publique ou sous son contrôle, dans le but de satisfaire un intérêt général. Cette fonction de service public est remplie par l’agent public² qui renvoie à une personne au service de l’administration publique. S’agissant des agents ayant pris part au processus de cession de l’OCB, ils proviennent tous des plus hautes sphères administratives et dont les structures auxquelles ils appartiennent entretiennent avec l’OCB des relations de tutelles et des relations particulières. Ils viennent des services de la Présidence de la république, du Premier Ministère, des ministères de l’Agriculture, des Finances, de l’Économie, du Développement industriel et commercial, du Plan et de l’aménagement du Territoire, de l’Administration territoriale, des Transports, de l’Équipement, de l’habitat et des Domaines, de la Société nationale des Investissements et bien d’autres agents issus d’autres entités désignées de manière discrétionnaire par le Chef de l’Etat (Assoua Elat, 2020 : 89-90)³. L’administration publique⁴, désignant, quant à elle, le service d’une personne morale de droit public consistant sous l’égide de l’Autorité à accomplir une tâche administrative déterminée et à assurer l’exécution des lois et règlements. L’entreprise publique⁵ est une entreprise sur laquelle l’État peut exercer directement ou indirectement une influence dominante du fait de la propriété ou de la participation financière, en disposant soit de la majorité du capital, soit de la majorité des voix attachées aux parts émises.

L’évolution tragique du traitement réservé à l’agent public sous-entend une institutionnalisation de la clochardisation et de la fragilisation de sa fonction⁶, le reléguant à un rôle de courtier à la solde des intérêts privés, d’où la faiblesse du service public et par ricochet de l’État dont les intérêts furent désormais délaissés. Tout ce train de mesures a-t-il eu des

¹ https://www.toupie.org/Dictionnaire/Service_public.htm (consulté le 10/07/2022 à 13h 57mn).

² <https://www.bruno-bedaride-notaire.fr/lexique-juridique-et-fiscal-de-bedaride-notaire-d-affaires/mot/agent-public.html#:~:text=Personne%20au%20service%20d'une,auxiliaires%20temporaires%2C%20agents%20contractuels> (consulté le 10/07/2022 à 14h 00mn).

³ Lire également le Décret n°73-116 du 22 mars 1973 fixant la forme et les conditions de fonctionnement de l’OCB, in *Journal officiel de la République unie du Cameroun du 1^{er} avril 1973*.

⁴ <https://www.bruno-bedaride-notaire.fr/lexique-juridique-et-fiscal-de-bedaride-notaire-d-affaires/mot/administration.html> (consulté le 10/07/2022 à 14h 04mn).

⁵ <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1241> (consulté le 10/07/2022 à 14h 16mn).

⁶ Cette fragilisation reste actuelle et ostensible par le caractère suranné du Statut du fonctionnaire, du Code du travail revu par la loi n°92/007 du 14 Août 1992.

incidences sur le comportement des mandataires de l'État en charge du processus de privatisation de l'OCB ? L'amenuisement des revenus des agents de l'État peut-il expliquer l'incongruité décisionnelle, voire cet empressement à liquider l'OCB ? L'examen de ces interrogations nous a amené à recourir à la démarche historique fondée sur une collecte et une analyse documentaires, et des données orales assemblées auprès de quelques acteurs témoins de cet épisode. Ce travail met en relief le caractère pantelant du service de l'agent public en situation de privatisation de l'OCB (1), l'appétence de gain de l'agent public en situation de privatisation de l'OCB (2).

1. Le caractère pantelant du service de l'agent public en situation de privatisation de l'OCB

L'essoufflement de la fonction de l'agent public au cours de la cession de l'OCB au secteur privé trouve sa justification dans les effets des mesures d'ajustement structurel et une gestion mue par euphorie pétrolière passée.

1.1. Les mesures d'ajustement structurel et la fragilisation de la fonction des agents publics

L'évocation des mesures d'ajustement structurel nous amène à convoquer les théories économiques dont celles de l'école américaine des droits de propriété. Selon Pestieau (1987 : 1191), « l'entreprise publique est vouée à l'inefficacité du fait même que ses propriétaires, les électeurs, n'ont ni la motivation, ni les moyens pour la pousser à une gestion performante ». C'est ainsi que le gouvernement moula ses agents - d'outils techniques implémentés dans le cadre de missions d'études, de contrôle et d'évaluation des institutions de Bretton Woods et de l'UE - (OMC, 2007 : p. iii, ix, xvii, xviii, xix, xx, xxi) - qui, désormais, n'eurent pour seul objectif dans leurs tâches que de mettre en œuvre les mesures d'ajustement structurel qui se matérialisèrent avec fermeté au niveau social et économique, avec des conséquences désastreuses pour les populations dont font partie des agents de l'État.

Au niveau social, les résolutions prises visaient la réduction du train de vie de l'État avec pour corollaires la vente de véhicules administratifs, le contingentement de téléphone, la suppression de la gratuité du logement pour les fonctionnaires, le gel du recrutement dans la fonction publique, le gel des avancements des fonctionnaires, la baisse drastique des salaires dans la fonction publique et dans les entreprises publiques ou parapubliques (GATT, 1995 : 22). Cette situation fragilisa et accentua la corruption des agents du secteur public qui, du fait de l'impunité ambiante, se livrèrent systématiquement à des pratiques de corruptions, de détournements de fonds publics, devenant endémiques, et s'inscrivant en *modus vivendi* et *operandi* (Titi Nwel et als, 1999).

Au niveau économique, la dévaluation du franc CFA qui ne s'était point suivie d'une hausse conséquente des salaires des fonctionnaires plongea davantage le fonctionnaire dans un dénuement sans pareil, lequel lui fit perdre de sa superbe (GATT, 1995 : 22).

1.1.2. Les mesures d'ajustement structurel comme moyen de pressions et d'incertitude les agents publics commis à la cession de l'OCB

Le caractère incertain de la fonction et du devenir des agents de l'État fut notable au travers des salaires insignifiants et irréguliers, des licenciements pour motif économique et de l'usage de la déflation-sanction comme outil de pression et de musèlement.

S'agissant des salaires en baisse et irréguliers, les agents du service public subirent deux ponctions sur leurs revenus mensuels en 1993, en l'espace de dix mois. La première fut de l'ordre de trente pour cent (30%) en janvier et la deuxième de l'ordre de cinquante pour cent (50%) en novembre. Entre février et août, les retards des paiements des salaires devinrent systématiques. Habitué à toucher le seize (16) de chaque mois, les fonctionnaires durent désormais attendre le trente (30) pour percevoir leur revenu.⁷

Pour ce qui est des renvois des personnels administratifs et de la panique collective, après la dévaluation du Franc CFA en 1994, l'État dut se résoudre à compresser l'effectif de ses agents ainsi que ceux des entreprises publiques et parapubliques. Si ces licenciements étaient volontaires pour certains et obligatoires pour d'autres, tous étaient notifiés par les termes suivants : "compression pour motif économique", "licenciement pour raison économique", ou "allégement des effectifs" et autres "déflation" (Nzhie Ngono, 1996 : 3).

Quant à la déflation comme élément de pression et d'incertitude, l'objectif premier de la compression fut détourné par bon nombre de supérieurs hiérarchiques désireux de régler des comptes avec des subalternes indécents, d'évincer tout collaborateur "encombrant" ou susceptible de leur faire ombre à un moment où seuls les détenteurs de poste de responsabilité (gestionnaires de budget) parvenaient à boucler les fins de mois. Pour ce faire, des motifs disciplinaires leur furent collés, afin que contrairement aux départs volontaires, ils n'aient jamais à bénéficier ni de l'indemnité de licenciement pour motif économique, ni de la "prime de bonne séparation", des rappels d'avancement, du remboursement total des droits de pension et autres avantages gelés au Ministère de l'Économie et des Finances. La fonction d'agent de l'État autrefois rassurante et sécurisante perdit de sa superbe et devint inconsistante et fragilisée. Désormais, l'agent de l'État vit au jour le jour, avec la peur du lendemain,

⁷ <https://www.osidimbea.cm/cameroun-okoba/cameroun-1993/> (Consulté le 25/10/2022).

une faculté de probité morale amenuisée et la phobie d'une retraite inconvenante (Nzhie Ngonu, 1996, p. 5-6). Tous les agents de l'État missionnés pour la conclusion de la privatisation de l'OCB travaillaient avec une sorte d'épée de Damoclès sur leur tête, plus enclins à servir les réseaux qui les avaient coptés à cet effet. Désormais plus soucieux de leur avenir, du devenir de leur progéniture, des regards de leurs collègues ou condisciples, des voisins, des membres de leur famille, ils vont adopter une posture qui leur est favorable. Celle-ci va s'exprimer au travers d'une gestion peu prudente de la chose publique.

1.2. Une gestion calamiteuse des agents publics aux réminiscences d'euphorie pétrolière

Malgré le plan de redressement adopté par le Cameroun le 20 juin 1978, un *mismanagement* endémique favorisé par le flou juridique qui entourait les entreprises publiques fut systématique à tous les niveaux des sphères de gestion de la chose publique (Mbembe, 1999 : 112). Le programme fut un échec plus tard au regard des errances managériales qui s'érigèrent en norme dans la presque totalité des entreprises publiques, lesquelles devinrent, pour la plupart, toutes budgétivores (Deme, 1995 : 107). Celles-ci sont corroborées par la cacophonie autour de la fonction de tutelle, la mauvaise régie des ressources propres, des subventions de l'État et les emprunts contractés.

1.2.1. Une fonction de tutelle brumeuse et une régie approximative des ressources propres

S'agissant de la discordance autour de la fonction de tutelle, Ruffat définit la tutelle comme « l'intermédiaire obligé entre la collectivité nationale et les multiples entités créées ou prises en charge par les États avec le souci de contrôler directement certaines fonctions productrices ou certains services dont ils ont cru devoir, au fil du temps, assumer la responsabilité » (2018 : 113). Si cette fonction confère un droit de regard de « maître », elle peut conduire à des dérives, des défaillances que l'auteur qualifie de « pathologie des tutelles ». Celle-ci est née du fait de la mauvaise définition des contours de la tutelle au moment de leur mise en place et se manifeste notamment par l'incompétence - due à la mauvaise formation du personnel des entreprises publiques, à la pratique du clientélisme (Bayart, 1985 : 35), la négligence des dirigeants et les conflits d'intérêts qui les amènent parfois, pour des raisons inavouées, à invalider des plans de développement constructifs proposés par les établissements sous tutelle (Diouf, 1999 : 7).

La régie approximative des ressources propres quant à elle s'exprime par l'insuffisance du financement des entreprises publiques à partir de leurs recettes propres. Celle-ci était due soit à la sous-facturation des produits du fait du refus de l'État de valider les prix de vente soumis par les dirigeants, soit du fait du coût de productivité élevé qui limitait la rentabilité

des entreprises (Nguihé Kanté, 2002 : 617). Cette situation était entretenue par des egos surdimensionnés manifestés par certains cadres qui, mus par des soutiens en hauts lieux défiaient leurs supérieurs hiérarchiques, et œuvraient à ternir le travail de potentiels rivaux, au détriment de l'intérêt général. Aussi, des affrontements opposèrent-ils les entreprises nationales ou l'État aux multinationales du fait de la déréglementation des marchés qui s'est imposée à un pays comme le Cameroun, et qui n'a point été bénéfique pour les administrations de ses entreprises mal préparées aux nouveaux défis (Boris, 2010 : 10-11).

1.2.2. Une régie approximative des subventions de l'État et une absence des comptes rendus

Les subventions de l'État se présentent sous forme d'aides directes, de réduction d'impôts et des taxes. La mauvaise régie des agents de l'État se traduit par l'assurance de nombreux gestionnaires de la constance des subventions sans obligation de rendement et qui en ont fait des recettes propres, s'abstenant de mener des réflexions, afin de les utiliser pour stimuler la production et la rentabilité des structures dont ils ont la charge (Tedga, 1990 : 148). La gestion des agents publics des emprunts contractés par le gouvernement n'était pas conforme aux règles administratives. Les dirigeants des entreprises issues du secteur agro-industriel s'endettaient imprudemment - souvent jusqu'à la moitié de leurs fonds propres - auprès des créanciers nationaux et internationaux, d'où l'assèchement des banques désormais incapables de les refinancer. Dans la même veine, Melin dit : « L'incompétence, la prévarication, l'incapacité des employés du secteur public à concevoir des plans de développement ou leur refus de valider les programmes d'expansion des entreprises et l'absence de cohésion nationale (conflits de leadership, conflits de compétences et guerres de réseaux) ont davantage contribué à plomber les entreprises nationales. »⁸.

La régie d'exemption de compte-rendu a contraint l'État, dans son fonctionnement, à chercher à élargir ses prérogatives tout en maximisant également les intérêts privés dont ses agents tiraient des dividendes, des commissions avec pour conséquence une prédation de la chose publique soutenue par l'absence d'un environnement concurrentiel et d'un contrôle systématique du "citoyen-propriétaire" (Mbembé, 1999 : 106,107). Cette administration préjudiciable était confirmée par la non prise en compte des intérêts des paysans, des ouvriers ou des citoyens ordinaires qui ne pouvaient faire de prodiges que s'ils y trouvaient leurs intérêts (Ela, 1990 : 63). Une autre expression de cette imparfaite gérance résidait en la mise en place des mécanismes que Jacquemot, cité par Jean Marc Ela, qualifie «

⁸ Entretien avec Melin Philip, Directeur d'exploitation du groupe SPNP-SBM-PHP, Ingénieur de l'IRFA, les 23 Octobre et 21 novembre 2003 à Njombé.

d'économie de partage du surplus paysan »⁹ (1990 : 65) car, faisant désormais partie des classes dominantes. Désormais, les agents publics n'avaient plus vocation à servir l'État, mais à se servir de celui-ci, quitte à prendre des décisions scabreuses.

2. L'appétence de gain de l'agent public en situation de privatisation de l'OCB

L'envie des agents publics de satisfaire à leurs intérêts personnels peut s'analyser au travers du non-respect des exigences du processus de privatisation et des décisions inopportunes au cours dudit processus.

2.1. L'ignorance de la variabilité théorique et des modalités de privatisation par les agents publics

Pour mieux percevoir les mécanismes de la privatisation de l'OCB et relever les failles ayant émaillé son processus, une analyse des théories, des modalités de cette approche économique qui s'avère importante.

Pour Deme (1995 : 109-115), il est judicieux d'établir une catégorisation et une hiérarchisation de la politique de désengagement de l'État de ses entreprises qui n'ont pas fait l'objet d'un intérêt pour les missionnaires de l'État en charge de l'OCB. S'agissant de la catégorisation de privatisations, la cession au secteur privé d'une entreprise appartenant à l'État peut diversement s'exprimer : la cession des services publics non marchands, la déréglementation et la cession d'actifs des secteurs marchands - qui sous-entend aussi bien la vente de titres que la vente d'entreprises publiques - plus appropriée dans le cas de l'OCB.

Pour ce qui est de la hiérarchisation des privatisations, dans les trois domaines évoqués par Deme (1995 : 114-115), seuls deux nous interpellent : les monopoles naturels et les monopoles confisqués. Et s'agissant de l'OCB, nous explorons le cas des monopoles confisqués qui relève des entreprises orientées vers les secteurs productifs, stratégiques, vitaux, comme l'agro-alimentaire, consacrant une certaine indépendance dont l'État ne saurait se départir.

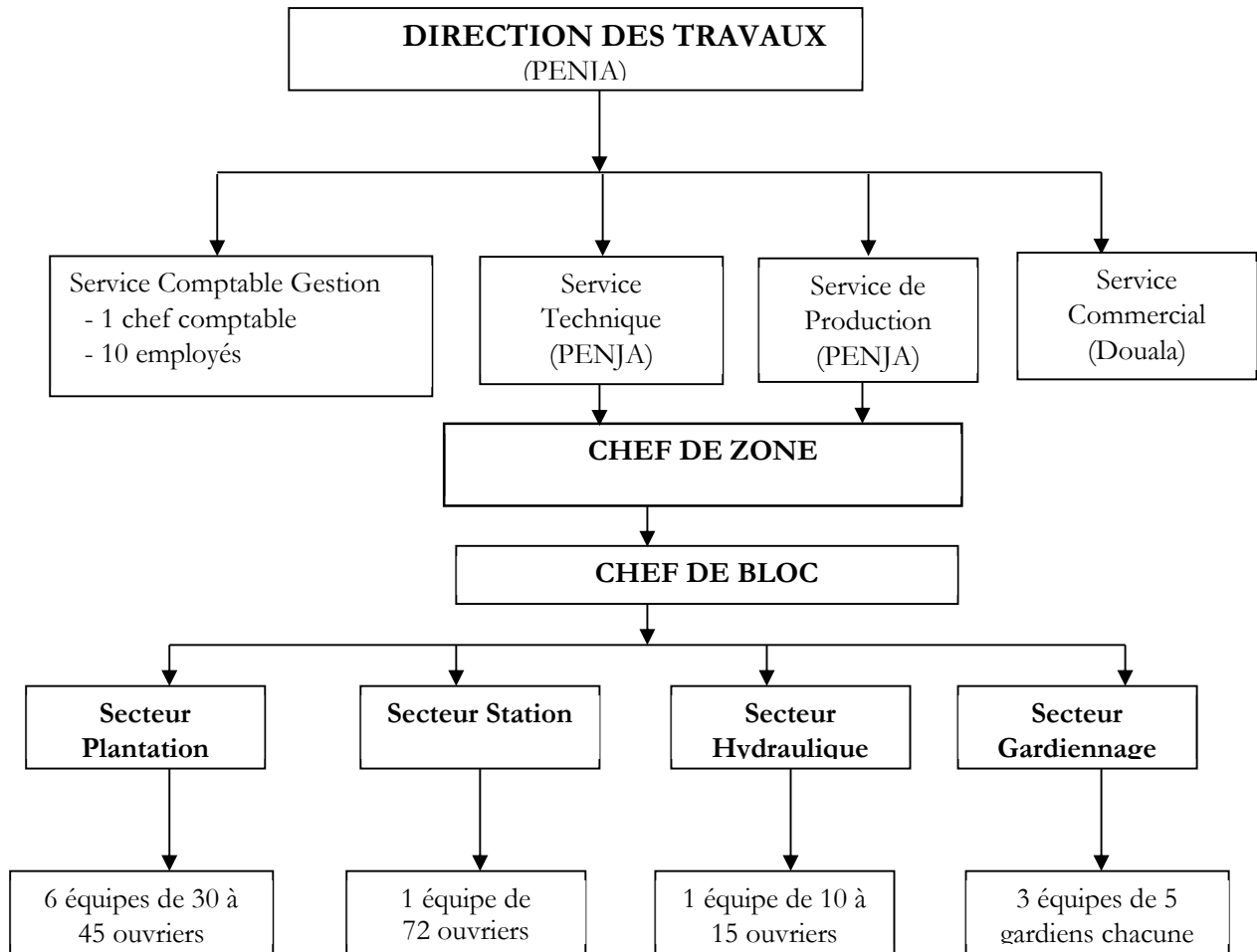
L'OCB, jusqu'à la veille de sa cession, était administrée par un comité de gestion composé de treize représentants¹⁰ (cinq représentants des producteurs, six représentants des intérêts généraux, deux personnalités choisies pour leur compétence et leur expérience dans le domaine de l'économie bananière). Ses organes étaient ainsi constitués : le Conseil d'Administration, le Commissaire du Gouvernement, la Direction Générale, deux Commissaires aux Comptes. La direction était assurée par un

⁹ Dans le contexte qui est le nôtre, il n'est pas seulement question du paysan, mais aussi des travailleurs, des agents qui exercent comme des forçats dans les administrations publiques sans pourtant jouir de tous leurs droits sociaux et avantages pécuniaires.

¹⁰ Voir Décret n°73-116 du 22 mars 1.

Directeur Général assisté d'un adjoint. L'organigramme qui suit présente de manière détaillée l'organisation administrative de la structure.

Schéma 1 : Organigramme de l'OCB et de l'organisation du personnel en 1986



Sources : - Djoumeni G. Travail et main d'œuvre dans les bananeraies du Moungo de 1970 à 1990, p 38.

- Étude de factibilité, éléments d'évaluation SEDIA, Marseille, novembre 1986.

À la lecture de ce schéma, il ressort que les services administratifs de l'OCB sont centralisés. Douala abritait la direction générale et le service commercial, tandis que les directions de la production et de la technique étaient basées à PENJA. Il importe de noter que cette structure administrative connut des modifications après 1990, avec le poste de chef de zones désormais l'apanage des ingénieurs agronomes, tandis que celui de chef de blocs dévolu aux techniciens d'agriculture. Après le chef de zone et le chef de bloc, on avait le contremaître, le chef d'équipe, les surveillants et enfin les ouvriers.

2.1.1. Historicité des manquements des agents publics tout au long du processus de privatisation

Au regard de la variabilité théorique et des modalités de privatisation sus-évoqués, il ressort que le processus conduisant à la privatisation d'une entreprise publique n'était guère aisé et nécessitait des exigences techniques, intellectuelles et patriotiques avérées. Afin de s'assurer des rentes extra-salariales, des agents méconnaissant les obligations dévolues à la mission de réhabilitation des entreprises publiques dès 1986 durent inscrire l'OCB parmi les toutes premières entreprises à privatiser.¹¹ À chacune des étapes évoquées ci-contre, de nombreuses carences furent observées du fait de l'ignorance des conditions telles que : la liquidation des entreprises publiques uniquement réservée aux structures déficitaires ou en faillites de 1986 à 1990, et à partir de 1990, la publication de l'ordonnance du 22 juin 1990 qui définissait le cadre juridique de privatisation. Ces deux prescriptions ne furent guère respectées dans le processus de la privatisation de l'OCB à cause des pressions de la part des Européens et notamment les Français qui avaient très vite perçu l'intérêt de la filière.

Le caractère normatif du processus de privatisation fut ignoré par les agents de l'État. La Compagnie fruitière import, multinationale française, fut mise à contribution, et engagea des actions en sourdine pour contrôler la filière banane en sapant les efforts de l'OCB, qu'elle avait pourtant techniquement assistée à la fin des années 1970. Ses actions gravitaient autour de la décote et du transport maritime de la banane camerounaise à destination du marché français (Lontio Kahabi, 2004 : 100). Aussi, le déroulement de la liquidation de l'OCB a fait appel à une multitude de services administratifs représentée par leurs agents au sein du comité interministériel. Face à la pluralité du choix à savoir : la réhabilitation¹², la liquidation¹³ et la privatisation¹⁴, ledit comité opta pour la troisième option. Ces représentants du service public ont travaillé en ignorant les quatre (04) principales étapes définies (OCPE, 2003, p. 322) : une évaluation selon les méthodes objectives couramment pratiquées et reconnues, un appel à la concurrence par voix d'appel d'offres sous la supervision du comité interministériel chargé de la privatisation, une soumission à l'approbation du comité interministériel, sur la base des résultats de l'évaluation, le dossier de privatisation comprenant des mesures préparatoires éventuelles à prendre et un projet de cahier des charges précisant le mode de privatisation choisi, le prix demandé, les modalités de paiement et les

¹¹ La privatisation de la filière banane n'a concerné que celle du Moungo où était basée l'OCB. Par contre, celle du Sud-Ouest contrôlée par la CDC reste jusqu'à ce jours dans le portefeuille de l'État, même si cette dernière a un partenariat avec Del Monte pour la vente de sa production.

¹² C'est le fait d'œuvrer à redonner une santé financière à une entreprise en difficulté ou en faillite.

¹³ Action de céder, de vendre des actifs d'une société au rabais, après le calcul de la valeur desdits actifs.

¹⁴ Action de transférer au domaine privé ce qui relevait du ressort de l'État.

mesures d'accompagnement éventuelles. Jusqu'à nos jours, l'accès au cahier de charge du repreneur de l'OCB reste chimérique. À ce sujet, un informateur, s'exprimant sur le processus de privatisation de l'OCB fait état d'une mascarade bien organisée. Pour lui, à chaque étape du processus¹⁵ :

Des actes de corruption, de pression et d'intimidation ont émaillé le processus. Des Hommes peu qualifiés ont été choisis beaucoup plus pour leur loyauté et leurs services rendus à certains hauts commis et, en retour, ils ont bénéficié d'importants perdiems octroyés au cours des différentes rencontres, où la valse de liquidateurs. À chaque étape, les rapports ont été biaisés. Par exemple, au cours de la première étape, la valeur réelle des actifs de l'OCB a été travestie. Lors de la seconde étape, l'appel à concurrence n'était qu'un trompe-l'œil, car la structure qui avait été commise de mettre sur pied le comité de privatisation était elle-même candidate. S'agissant de la troisième étape, un flou entourait les modalités de privatisation et le cahier des charges resté secret.

En marge des récriminations sus évoquées, l'une des failles les plus notoires fut la mauvaise gestion. Et à ce sujet, Melin s'exprime en ces termes : « Les sociétés camerounaises sont gérées comme beaucoup de sociétés dans le monde. Des gens sont pistonnés par des coups de fil, on nomme des frères, des cousins, des oncles, à des postes dont ils n'ont le plus souvent aucune expérience. Cette situation est très récurrente en Afrique et au Cameroun en particulier »¹⁶.

Après la dissolution de l'OCB par la loi N° 13 du 05 juillet 1978, une valse des responsables de la privatisation aux accents de gabegies, de corruptions et de détournements fut assurée par trois groupes¹⁷. Un premier comité de gestion de l'ex OCB avait été mis en place en septembre 1987, pour gérer les affaires courantes - exploitation des plantations et encadrement des planteurs - et procéder à la liquidation de toutes les autres activités. Ce comité présidé par l'économiste Robert Ghogomou Tapissi disposait d'un délai de quatre mois pour proposer une nouvelle structure destinée à succéder à l'OCB¹⁸. La Compagnie Fruitière Import (CFI) qui détenait un contrat d'assistance technique avec l'OCB était en voie d'acquérir les plantations de l'ex organisation restructurée en quatre unités de productions homogènes et autonomes¹⁹. Le premier liquidateur désigné fut Dieudonné Ambassa Zang alors ministre de l'Équipement. Sous sa gestion, le comité ne put répondre aux attentes du gouvernement ; d'où la nomination, un an plus tard, de Maître Georges So'o, juriste de formation,

¹⁵ Ancien cadre de l'OCB qui a requis l'anonymat.

¹⁶ Entretien avec Melin Philip, le 23 octobre 2003 à Njombé.

¹⁷ Kameni P., Ancien cadre de l'ex OCB et Chef de service de l'Environnement au groupe SPNP-SBM-PHP. Entretien réalisé le 27 Octobre 2003 à Njombé.

¹⁸ *Cameroon Tribune n°3971 du 18 septembre 1987*, « Banane : un comité de gestion pour l'ex-OCB ».

¹⁹ IC Publication, *L'Agriculture Africaine*, Paris, 6^e Edition, 1989, p.71.

comme deuxième liquidateur. Lui aussi fut remplacé six mois seulement après sa prise de fonction par Ndono Mbanga, troisième liquidateur qui occupait simultanément les fonctions de maire de la commune rurale de Njombé-Penja. C'est sous la gestion de ce dernier que l'OCB fut effectivement privatisée. En marge de ces changements de liquidateurs, les quatre comités de gestion auraient coûté près de 65 millions de FCFA, ce qui contrastait avec la gratuité de représentativité au sein de tels comités jusqu'à la fin du régime Ahidjo (Lontio Kahabi, 2004 : 98-99)²⁰. De nombreux écarts de gestion furent constatés comme la distraction des comptes de dépôt à terme de la société au moment de la gestion du liquidateur Ambassa Zang. Quant à Georges So'o, le mérite de sa désignation relevait du seul fait d'être le neveu de Tsanga Abanda, ancien ministre du Développement Industriel et Commercial. Plus grave encore, aucun audit ne fut exigé avant la privatisation de l'OCB. Aucune information n'avait filtré sur les actifs et les passifs de l'entreprise. Un informateur²¹, haut cadre du Ministère des finances affirmait :

Le lobby français a eu raison de notre banane, non sans l'aide de ceux qui ont été mandatés pour défendre les intérêts de l'État. Ils ont plutôt défendu les leurs, et servi les détenteurs du capital, du pouvoir financier. Le Cameroun a perdu sur toute la ligne, car environ sept (07) milliards de FCFA auraient été versés dans les caisses du Trésor public après la privatisation de l'OCB, tandis que des dizaines autres étaient restés dans des comptes privés à l'étranger. Ça a été une haute trahison de la part de ces représentants. Tout compte fait, le Chef de l'Etat avait été trompé, car l'OCB dont les signaux étaient au vert n'aurait jamais dû être privatisée. Je pense qu'il y avait mieux à faire.

De nombreux points d'achoppement autour du dossier ont été extériorisés par le caractère houleux des débats ayant opposé certaines personnalités qui sont allées jusqu'à ignorer le décret présidentiel en bloquant l'évolution ou le bon fonctionnement des comités mis en place, attestant ainsi de l'exacerbation des conflits où chaque partie voulait tirer le plus d'intérêts. Le processus rencontra d'énormes problèmes²² à commencer par celui lié aux terres. En effet, l'OCB n'avait jamais été propriétaire des terres qu'elle exploitait. Jusqu'à la fin de l'année 1999, la société était endettée vis-à-vis des planteurs à qui elle devait une partie des loyers du fait des malversations financières de ses dirigeants qui avaient en face d'eux des propriétaires terriens sans soutiens. Des compromis furent cependant trouvés autour de la conservation des emplois, au regard du nombre de familles vivant de la banane.

²⁰ Voir Organigramme du fonctionnement de l'OCB.

²¹ Ancien haut fonctionnaire au Ministère des Finances qui a requis l'anonymat, Yaoundé, 2003.

²² Afrique agriculture n°175, août-septembre 1990, p. 47.

2.1.2. L'incongruité décisionnelle de la privatisation de l'OCB par les agents publics

L'inconvenance de la décision de privatiser l'OCB résidait, non seulement en ce que la santé financière qui émanait de l'entreprise publique était viable, mais aussi la non-observation des dispositions encadrant les privatisations telles qu'elles se font en Occident.

Le caractère reluisant de l'OCB précédant sa privatisation au plus fort de la crise bananière, entre 1981 et 1984, fit d'elle l'une des entreprises les plus résilientes aux soubresauts engendrés. En effet, dans le secteur bananier, tandis que les plantations Nassif diminuèrent de 50%, celles de la CDC de 12% entre 1981 et 1984, celles de l'OCB par contre ne passèrent que de 3331 en 1980 à 3082 hectares en 1982, soit une régression de 7,5%. Les tableaux suivants montrent davantage le caractère résilient de l'OCB face aux problèmes d'ordre conjoncturel et structurel.

Tableau 1 : Superficies plantées en banane au Cameroun en 1986

Exploitants	Superficies exploitées en ha	Pourcentage (%)
OCB	1165	40,3
SPNP	747	25,8
CDC	566	19,5
Nassif	210	7,2
PHP	200	6,9
Total	2888	100

Source : - FAO, Annuaire du commerce, 1995, p. 38.

Tableau 2 : Contribution de l'OCB à la production nationale de 1982 à 1986

Années	Tonnage OCB net Exporté	Tonnage total Exporté	Pourcentage d'exportation OCB
1982-1983	13.811	50.909	21,1
1983-1984	17.017	52.142	32,6
1984-1985	21.463	57.153	37,5
1985-1986	27.254	56.045	48,6

Source : Rapport OCB 1987.

Tableau 3 : Pertes cumulées des sociétés en 1989

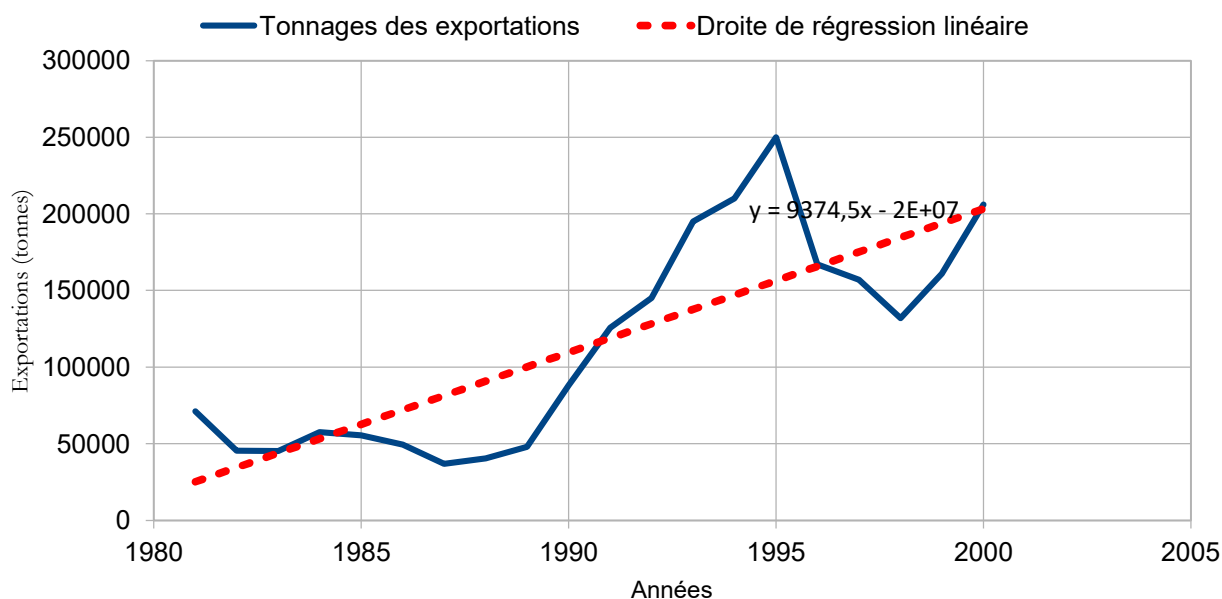
Sociétés	Pertes (milliards de FCFA)
ONCPB	100
SODECOTON	57
CDC	21
CAMSUCO	34
SIFIBEL	10
OCB	4

Source : Gilguy, "Situation et perspectives des entreprises" cité par Lontio Kahabi M., 2004, p. 92.

Les tableaux 1, 2 et 3 ci-dessus attestent tous de ce que l'OCB ne devrait pas être l'une des premières entreprises à être inscrite sur la liste des sociétés à privatiser. En effet, le tableau 1 ressort la primauté de l'OCB en termes de superficie exploitée, à savoir plus de 40% des plantations de banane dessert. Le tableau 2 quant à lui montre que, au cours de l'exercice 1985-1986, l'OCB exportait à elle seule presque 50% de bananes desserts en provenance du Cameroun. Et le tableau 3 nous édifie sur les pertes financières enregistrées par l'OCB qui, comparativement aux autres entreprises, furent moins importantes que celles des autres entreprises agricoles. Tout ceci montre à suffisance que l'OCB était économiquement viable, et que la mise en œuvre, depuis 1982, d'une série de mesures telles que : l'allègement des charges financières de l'OCB, le déblocage de 214 millions de FCFA à l'OCB, la dispensation de celle-ci du remboursement de la somme de 459 millions de FCFA empruntée à l'Organisation Internationale du Café (OIC) avait bel et bien porté des fruits²³. Cela lui permit de présenter un tout nouveau visage, celui d'une entreprise ayant retrouvé une santé financière notable. Le graphique suivant en est la parfaite illustration.

²³ AMINPAT, Correspondance de la Direction de l'Economie du Ministère de l'Économie, du Plan et de l'Aménagement du Territoire adressée au Directeur général de l'OCB, en date du 16 février 1981.

Graphique 1 : Exportation bananière du Cameroun de 1981 à 1990



Sources :- AGRISAT, Statistiques du secteur agricole, 1999-2000, DEPA, Yaoundé, Avril 2000

-*Annuaire statistique du Cameroun, 1983*, p. 365.

-Bilan diagnostic du secteur agricole 1980-1990, DEPA, Février 1993, 148p.

-Ministère du Développement industriel et commercial, *Fiche banane Cameroun*, 2004, p. 2

-OCB, *Rapports annuels 1983-1984*.

La chute drastique des exportations de 1982 à 1989 s'explique par les effets directs de la crise économique des années 1980. Évoquant cette situation, un de nos informateurs s'exprime en ces termes²⁴ :

Normalement, l'importante baisse des exportations entre 1982 et 1989 n'avait pas lieu d'être, car les précédentes restructurations engagées au cours des années 70 à 80 auraient bien pu limiter la casse. Elles trouvent aussi leur justification dans les manipulations entreprises dans les hautes sphères de l'État par des fonctionnaires complices de certains lobbies et partenaires internationaux, pour faire croire au Chef de l'État, Paul Biya, que la seule issue favorable était la cession de l'OCB. La preuve, comment comprendre la chute sévère des exportations avant l'inscription de la société sur la liste des établissements à privatiser en 1987, et la hausse exponentielle, en 1992, un an seulement après l'effectivité de sa privatisation en 1991 ? C'était bien pensé par ces personnes qui n'avaient pour seul objectif, que celui de satisfaire leurs intérêts égoïstes.

²⁴ Entretien avec un ancien Directeur de l'ex OCB qui a requis l'anonymat.

Cette déclaration nous amène à nous intéresser aux variabilités théoriques, aux modalités de la privatisation telles que définies par ses concepteurs et à la problématique de leur mise en application dans le cadre du transfert de l'OCB au secteur privé.

2.2. L'inconsistance des agents de l'État au cours de la privatisation de l'OCB

La fragilité²⁵ des mandataires de l'État se confirme par des décisions hasardeuses et l'inexplicable choix d'un repreneur, la CFI, qui avait longtemps assisté techniquement l'OCB, sans véritablement lui avoir permis de s'imposer sur le marché européen.

2.2.1. L'automatisme décisionnelle et le choix d'un repreneur peu fiable

Le caractère des décisions pour le moins surprenant et invraisemblable est attesté par les propos respectifs de Melin, agent du secteur privé, et Kameni du secteur public²⁶ : « La crise fut fatale ; le secteur étatique représenté par l'OCB était en totale déconfiture au moment de la reprise de la société par les Européens »²⁷, « L'État n'était pas un acteur économique assez puissant pour conduire l'OCB vers le succès »²⁸. Ces propos pessimistes montrent à suffisance la collision entre les deux agents, et qui ne reflétait pas la réalité de la situation prévalent, prouvée plus haut.

L'inconsistance décisionnelle des agents de l'Etat trouve également son sens dans le fait que la CFI, entreprise française qui n'était pas exempte de tout reproche dans la décote de la banane du Cameroun. Et comme par enchantement, c'est encore à elle qu'on avait confié la charge de créer le

²⁵ Un regard porté sur les actes de pension (retraite normale d'un fonctionnaire, retraite par anticipation, pension de vieillesse, pension d'invalidité, pension de réversion, pension de survivants) et les autres des actes de liquidation (le capital-décès, le capital-décès quintuplé, capital-décès avec remboursement des retenues, l'indemnité de décès, l'allocation vieillesse, l'allocation de survivants, le remboursement des retenues) attestent bien du caractère dérisoire et suranné desdits actes qui ne constituent pas de gages de sûreté et de sécurité pour les agents de l'État et leurs ayants droit. Qui plus est, ces actes n'ont jamais été majorés malgré l'augmentation exponentielle du coût de la vie. Lire MINFOPRA, *Guide pratique pour la retraite et la liquidation des droits*, Yaoundé, MINFOPRA, 2019.

²⁶ Ingénieur agronome, diplômé de l'École Nationale Supérieure d'Agronomie (ENSA). Il a occupé les postes de Directeur général, de Directeur technique de l'OCB. Il a été de ceux qui ont conduit le programme de reconversion variétale, et a, plus tard, rejoint le groupe SPNP-PHP-SMB après la privatisation de l'OCB où il a occupé le poste de Chef de Service environnement. Il est décédé, il y a quelques années, au moment où nous rédigeons cet article.

²⁷ Lontio Kahabi M., p. 86. Ces dires sont normaux pour un agent français mu par les intérêts de la France et des entreprises françaises.

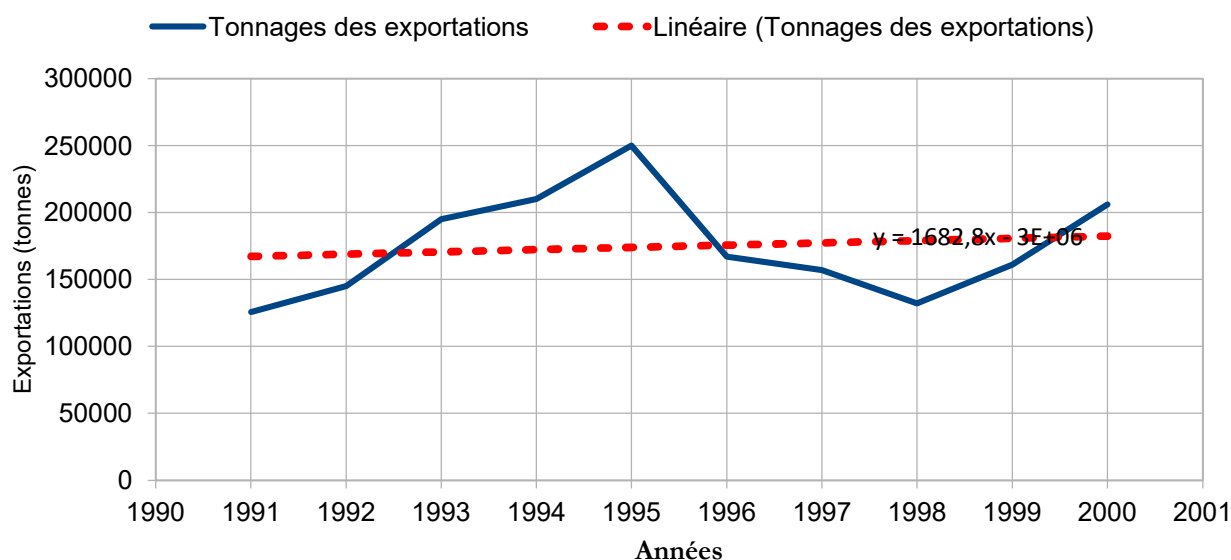
²⁸ Des propos inimaginables pour un fonctionnaire camerounais et ancien directeur de l'OCB qui a été témoin de tous les efforts structurels engagés par l'État pendant plusieurs décennies.

comité de restructuration. Plus encore, elle fut maintenue dans son rôle d'assistant technique, lequel rôle lui permettait aisément de s'arroger d'importantes parts d'actions avec l'aide des agents publics. Une fois l'OCB dans son escarcelle, la CFI changea sa dénomination en Société Bananière de la Mbomé (SBM). Cette dernière fut rattachée au groupe formé par la SPNP et la PHP, et dont les capitaux des différentes entités furent gérées distinctement. Désormais, les trois structures constituaient le groupe SPNP-SBM-PHP, avec pour vitrine la PHP, de qui le groupe tient son nom. Malheureusement, cette situation n'eût pas que des retombées positives.

2.2.2. Les revers de privatisation de l'OCB

Si la privatisation de l'OCB a permis de booster la production bananière du Cameroun comme l'atteste le tableau ci-dessous, elle a néanmoins eu d'importantes conséquences négatives.

Graphique 2 : Exportation bananière du Cameroun après la privatisation de l'OCB (1991 à 2000)



Sources : - AGRISAT, Statistiques du secteur agricole, 1999-2000, DEPA, Yaoundé, Avril 2000.

- Bilan diagnostic du secteur agricole 1980-1990, DEPA, Fév 1993, 148 p.
- Ministère du Développement industriel et commercial, *Fiche banane Cameroun*, 2004, p. 2.

Le graphique ci-dessus atteste de ce que la restructuration du secteur bananier intervenue après la privatisation de l'OCB a généré des investissements importants, entraînant une augmentation spectaculaire de la production et des exportations nationales (Valet, 2000 : 2). Les exportations ont atteint 160.000 tonnes au cours de l'année 1992-1993 et 192.000 tonnes pour l'exercice suivant. La baisse observée entre 1995-1996 est due à la mauvaise gestion de la *cercosporiose* jaune due au manque de prévoyance de Jean Rémy, directeur du groupe SPNP-SBM-PHP,

dans la gestion du passage de l'hélicoptère à l'avion pour le traitement des plantations. Celles-ci durent passer trois mois sans être traitées. La baisse de la production observée à partir de 1996 est la conséquence du non traitement des plantations frappées par la redoutable maladie, la cercosporiose jaune. Les effets de la sécheresse et des conditions climatiques - tornades, vents - vont davantage plomber la production qui n'engagera sa remontée qu'en 1998.

Malgré le développement technique observé, la cession de l'OCB a instauré une nouvelle approche managériale ancrée sur l'autoritarisme et l'autocratie (Enopa et Takam, 2001 : 8-12). Celle-ci a eu de nombreux méfaits au niveau social, des droits et revenus des travailleurs, au niveau de l'organisation administrative avec la dilution entre le public et le privé (Assoua Elat, 2020 : 97-100). De nombreuses primes -primes de transport, d'assiduité, d'expérience et d'ancienneté - encore en vigueur en 1991 furent toutes supprimées à l'exception des primes de rendement qui, restaient insignifiantes (Djoumeni, 2001 : 83-87)²⁹.

S'agissant des inconvénients de la privatisation de l'OCB sur le plan administratif, nous avons une forme de parcellisation administrative et territoriale du pays, conséquence de la présence des plantations bananières industrielles. Pour ce qui est de la parcellisation administrative, elle est liée à la division ou au morcellement d'un territoire en parcelles, conduisant à une forme « d'État dans l'État », de « plantations-États »³⁰. Selon un responsable de la direction du Trésor, le code de travail modifié par l'État avait donné un plein pouvoir à l'employeur sans oublier les réseaux mafieux entretenus par certains hauts responsables du gouvernement³¹ qui recevaient des pots-de-vin estimés à des milliards de FCFA³², et qui cautionnaient, entretenaient la misère des ouvriers dans les plantations des cultures de rentes et la confiscation des terres³³.

Une autre forme de parcellisation est celle dite fonctionnelle et qui renvoie au rôle dévolu à des hauts commis d'État, aux responsables des administrations en charge de l'Emploi et de la Sécurité sociale, de l'Administration territoriale, de la Décentralisation, de la Justice et de la Défense, tous soucieux de préserver leurs intérêts et leurs fonctions. Cette situation exige que les fonctionnaires missionnés par le gouvernement

²⁹ La prime d'assiduité, de rendement mensuel était de 8000 FCFA. Deux absences, même pour cause de maladie les annulaient ; à défaut de déboursier 250 FCFA de frais de consultation et durant la période d'invalidité. Cette somme était une fortune pour la presque totalité des ouvriers.

³⁰ <http://www.moneterre.be/actualites/107-lorigine-des-l-republiques-bananières-r.html> (consulté le 09/06/2010 à 10h 05 mn).

³¹ Il s'agit de toutes les administrations impliquées dans le développement de la filière banane : le MINADER, le MINDIC, le MINEFI (l'Ordonnateur national du FED), le MINTRANSPORT (Port Autonome de Douala) et le MINADT.

³² Un cadre de la Direction du Trésor resté anonyme. Entretien réalisé le 11 juillet 2007 à Yaoundé.

³³ *Afrique Agriculture n° 175* août-septembre 1990, p. 47.

remplissent, selon les besoins, et chacun à son niveau, les directives du Conseil d'administration du nouveau groupe SPNP-SBM-PHP basé en Europe. Ce qui a conduit un de nos informateurs français à dire ; « La banane au Cameroun est ce qu'est le cacao en Côte d'Ivoire »³⁴.

Une autre limite de la privatisation de l'OCB s'explique par la pratique du pantouflage qui consiste à l'abandon par des employés de leur statut de fonctionnaire pour travailler dans le secteur privé. Le pantouflage se caractérise aussi par l'exercice d'activités privées cumulées avec une activité d'agent public. À ce sujet, de nombreux responsables exerçant dans la filière bananière ont occupé ou occupent encore de hautes fonctions comme celles de représentant du peuple à l'Assemblée nationale. Malgré le fait qu'ils soient les représentants des intérêts étatiques et chargés de mener à bien les privatisations, ils ont systématiquement opté pour la cession des entreprises, afin d'y travailler et de jouir d'un statut financièrement plus avantageux, et généralement défini lors de la préparation des documents de cession. Ce qui explique la présence de nombreux cadres de l'ex-OCB au sein du groupe SPNP-SBM-PHP.

Delarue, s'exprimant sur les méfaits du pantouflage, affirme³⁵ :

Cette situation a des conséquences telles que la dilution des frontières du public et du privé. Le pantouflage est une sorte de partenariat public privé ou les techniques de contractualisation, cela participe de la tendance contemporaine à diluer la frontière entre le secteur public et le secteur privé au profit de l'appropriation privée et donc de la dépossession du plus grand nombre.

Conclusion

Cette réflexion avait pour objectif d'examiner le rôle de l'agent de l'État dans la décision et le processus de privatisation de l'OCB, ainsi que son choix de se servir plutôt que de servir l'intérêt général. Il ressort clairement que la considération des prescriptions économiques des institutions financières internationales comme une panacée par le gouvernement du Cameroun s'est traduite par leur adoption et leur mise en œuvre exhaustive. Malheureusement, l'incongruité des choix et des options économiques entrepris par les agents du service public n'a pas été sans contrecoups pour l'intérêt général. Les exigences du Fonds Monétaire International et de la Banque Mondiale sont assez symptomatiques d'une perte de vue de l'intérêt général par le fonctionnaire en quête de survie quotidienne et d'une sécurité à sa retraite face à un État considéré comme ingrat. Le modèle de privatisation en vigueur en Occident contraste bien

³⁴ Notre informateur a requis l'anonymat. Nous taisons également le nom du Centre de recherche qui l'emploie, car il y exerce toujours.

³⁵ Delarue C., ATTAC - France, <http://www.betapolitique.fr/Republique-bananiere-et-36230.html> (Consulté le 21/06/2010 à 13h 10 mn).

avec celui en usage en Afrique en général et au Cameroun en particulier. Si en Occident il met non seulement les entreprises étatiques à l'abri des capitaux étrangers en s'assurant de la préservation des intérêts des travailleurs, de la population et du pays, mais aussi qu'un retour de la structure privatisée dans le giron de l'État soit possible à tout moment, en cas de défaillance du repreneur, au Cameroun, il n'en est rien. La pratique du pantouflage et la dilution entre le public et le privé atteste du manque de patriotisme économique qui caractérise l'agent du service public. Ceci nous conforte dans l'idée selon laquelle une amélioration sensible des conditions de vie et de travail de l'agent du service public est un impératif, seule susceptible de faire naître et croître le sens de l'intérêt général. Aussi, tout processus de privatisation devra-t-il être évalué avant, pendant et après sa clôture. Et tous les deux ans, une étude d'impact devrait être menée, afin d'établir les bénéfices réels engrangés par l'Etat. Les acteurs de toute privatisation réussie devraient pouvoir être récompensés et ceux ayant mené des cessions désastreuses devraient répondre de leurs actes et être sanctionnés.

Références bibliographiques

AGTDC. (1995), « Mécanisme d'examen des politiques commerciales ». *Rapport du secrétariat sur la République du Cameroun*, République du Cameroun.

AFRIQUE AGRICULTURE (1990), N°175, août-septembre.

AMINPAT, Correspondance de la Direction de l'Economie du Ministère de l'Économie, du Plan et de l'Aménagement du Territoire adressée au Directeur général de l'OCB, en date du 16 février 1981.

ANNUAIRE STATISTIQUE DU CAMEROUN (1983).

ASSOUA ELAT, N. (2004), *Production et commercialisation de la banane dans le Moungo. Essai d'analyse historique (1931-2000)*, [Mémoire de maîtrise non publié], Université de Yaoundé I.

ASSOUA ELAT, N. (2020), « Production bananière en Afrique et légitimation des pratiques asociales : le cas de la CDC et de la PHP au Cameroun (1991 à nos jours) », *Revue Échanges*, N° 15, décembre, P. 87-106.

BANCE, P. (1988), « Privatisations du patrimoine public et politiques économiques », *Revue d'économie industrielle*, N° 46, P. 21-33. doi : <https://doi.org/10.3406/rei.1988.2235>

BAYART, J.-F. (1985), *L'État au Cameroun*, Paris, Collection « Références ».

BAYART, J.-F. (2006), *L'État en Afrique. La politique du ventre*. Paris, Arthème Fayard.

- BORIS, J.-P. (2010), *Le roman noir des matières premières*, Édition revue et augmentée, Paris, Librairie Arthème Fayard /Pluriel.
- BOUIN, O. et MICHALET Ch. A. (1991), « Le rééquilibrage entre secteurs public et privé : l'expérience des pays en voie de développement », *Études du Centre de Développement de l'OCDE*.
- CROZIER, M. et FRIEDBERG, E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.
- DELARUE C., ATTAC - France, <http://www.betapolitique.fr/Republique-bananiere-et-36230.html> [consulté le 21/06/2010 à 13h 10 mn].
- DEME, M. (1995), « Les privatisations, une solution pour l'Afrique ? », *Politiques et management public*, vol. 13, N° 2, 50e numéro. Cahier 2. PP. 97-140. doi : <https://doi.org/10.3406/pomap.1995.3394>
- DIAO, X. ROBINSON, E. KOLAVALLI, S. ALPUERTO, V. (2012), « Agriculture et développement économique en Afrique : les termes du débat », in JACQUET P., PACHAURI RAJENDRA K. et TUBIANA Laurence (dir), *Développement, alimentation, environnement : changer l'agriculture ?*, Paris, Arman Colin.
- DIOUF M. « Privatisations des économies et des états africains. Commentaire d'un historien », *Politique Africaine* N° 73, mars, PP. 16-23, doi : <https://www.cairn.info/revue-politique-africaine-1999-1-page-16.htm>
- ELA, J.-M. (1990). *Quand l'État pénètre en brousse... Les ripostes paysannes à la crise*, Paris Karthala.
- FAO. (1975), *Annuaire du commerce*, vol. 29.
- FED. (2007), *Évaluation des besoins du commerce et l'assistance technique liée au Cameroun pour la République du Cameroun*, ITC Consulting LTD, London, Paris, novembre.
- GATT. (1983), *Le commerce international en 1982/83*, GATT, Genève.
- GATT. (1995), *Mécanisme d'examen des politiques commerciales*, Rapport du Cameroun, 2 février.
- JACQUEMOT, P. et RAFFINOT, M. (1993), *La Nouvelle Politique Économique en Afrique*, EDICEF/AUPELF.
- IC PUBLICATION. (1989), *L'Agriculture Africaine*, Paris, 6^e Edition.
- JODELET, D. (1989), *Les représentations sociales*. Paris, PUF.

- LONTIO KAHABI, M. (2004), *L'économie bananière au Cameroun, entre crises et restructurations 1960-1991*, [Mémoire de maîtrise non publié], Université de Yaoundé I.
- MBEMBE A. (1999), « Du gouvernement privé indirecte », *Politique Africaine* N° 73, mars, PP. 103-121, doi : <https://www.cairn.info/revue-politique-africaine-1999-1-page-103.htm>.
- MINFOPRA. (2019). *Guide pratique pour la retraite et la liquidation des droits*, Yaoundé, MINFOPRA.
- NGUIHÉ KANTÉ P. (2002) « Les contraintes de la privatisation des entreprises publiques et parapubliques au Cameroun », *Revue internationale de droit public*, Tome XVI, PP. 603-625, doi. <https://www.cairn.info/revue-international-de-droit-economique-2002-4-page603.htm>.
- NZHIE ENGONO, J. (1999), « Les "déflatés" de la fonction publique au Cameroun : du rêve de la réussite sociale au désenchantement », *Bulletin de l'APAD*. <https://doi.org/10.4000/apad>.
- OCB. (1977), *Rapports annuels 1970 à 1977*, Yaoundé, OCB.
- OCPE. (2003), *Les atouts économiques du Cameroun*, Yaoundé, OCPE.
- OMC. (2006), *Atelier national de l'OMC sur la politique sur la politique de la concurrence, le commerce et le développement*, Yaoundé, OMC, 14-15 décembre.
- OMC. (2007), *Examen des politiques commerciales de la République centrafricaine*, Genève, Berman Associates, 2007.
- PATRICK, P. (1996), « La privatisation des services publics en Afrique subsaharienne. Enjeux et incertitudes. Les privatisations. Un état des lieux », *Revue économique*, vol 47, N° 6, Sciences Po University press, novembre, PP. 1409-1421.
- PESTIAU, P. (1987), « Entreprise et propriété publique », *Revue économique*, N° 6, novembre.
- RUFFAT, J. (1989), « La tutelle, fonction maudite », *Politiques et management public*, vol. 7, N° 1, mars PP. 113-146 ; doi : <https://doi.org/10.3406/pomap.1989.2871>.
- SECA, J. M. (2002), *Les représentations sociales*. Paris, Armand Colin.
- TEDGA, P.-J. M. (1990), *Entreprises publiques, état et crises au Cameroun. Faillite d'un système*, Paris, L'Harmattan.

- TEKAM, G. J. (2010), *Déontologie et éthique professionnelle du fonctionnaire*, Yaoundé, SOPECAM.
- TEKAM, G. J. (2015), *Fonction publique camerounaise. Statut général et textes d'application*, Yaoundé, SOPECAM, 4^e édition.
- TCHACOUNTE LENGUE C. (2011), *Les privatisations en Afrique. L'exemple du Cameroun*, Paris, Harmattan.
- TCHOMBA, G. (1999), Cameroun. Quelle politique agricole ?, *Jeune Afrique Économique* du 1^{er} au 14 février.
- VARLET, F. (2000), *Rapport Sous-programme banane export*, DEPA.
- TITI NWEL et als (1999), *De la corruption au Cameroun : étude*, Yaoundé, Friedrich-Ebert-Stiftung.