

La liquidation des plantations Unilever et les conflits intra-élite dans le Cameroun anglophone

L'annonce officielle de la liquidation volontaire des Plantations Pamol du *Cameroon Ltd*, le 13 octobre 1987, fut ressentie au Cameroun, et plus particulièrement dans sa partie anglophone comme une secousse particulièrement grave. A cette date, *Pamol*, qui dépendait du groupe Unilever, était déjà présente au Cameroun anglophone depuis près de soixante ans. C'était une des entreprises agro-industrielles privées les plus importantes du pays : en 1980, elle cultivait encore 9.241 ha de palmiers à huile et 1.783 ha de caoutchouc ; elle employait environ 3 000 ouvriers permanents et produisait pas moins de 15 922 tonnes d'huile de palmier, 4 265 tonnes de noyaux de palmiers et 1 998 tonnes de caoutchouc. Après avoir arrêté la production de caoutchouc en 1986, elle s'était consacrée exclusivement à la production d'huile de palmier dans le département de Ndian, l'une des régions les plus isolées et les plus marginalisées de la Province du Sud-Ouest. *Pamol*, en fait, était la seule entreprise industrielle d'envergure de la région et considérée comme la « source de vie » du département

La crise de l'huile de palmier

Cette liquidation dramatique d'une entreprise auparavant prospère doit être attribuée principalement aux nombreux problèmes auxquels a du faire face le secteur de l'huile de palmier agro-industriel au cours de la période post-coloniale.

L'état postcolonial camerounais s'est efforcé, en effet, de stimuler la production agro-industrielle d'huile de palmier afin de répondre à la demande nationale et d'encourager la substitution des importations par la production interne. Les exportations d'huile de palmier n'ont jamais été encouragées, et ceci d'autant plus que la productivité trop basse des entreprises agro-industrielles camerounaises rend l'huile de palmier produite localement non-compétitive sur le marché mondial : les plantations camerounaises produisent en effet moins de 12 tonnes de fruits de palmier par hectare alors que celles de la Malaisie en produisent 35. Pour encourager la production locale, le gouvernement camerounais a fixé les prix internes à un niveau qui dépasse largement celui des prix du marché mondial. Les entreprises agro-industrielles ont néanmoins continué à harceler l'État pour

obtenir une augmentation des prix internes, étant donné l'accroissement continu des coûts de production. Les hausses considérables des coûts de travail, au cours de la période 1980-85, n'ayant pas été (immédiatement) suivies par une augmentation des prix sur le marché interne, *Pamol* s'est alors trouvée devant une crise financière sérieuse et a envisagé pour la première fois de mettre fin à ses activités au Cameroun.

Récemment, la crise de l'huile de palmier s'est aggravée pour deux raisons. La première en est la détermination de l'État de poursuivre l'expansion du secteur de l'huile de palmier, ce qui a donné lieu à un accroissement substantiel de la production. L'expansion considérable des deux entreprises para-étatiques qui dominent le secteur, à savoir la CDC (*Cameroon Development Corporation*) et, surtout, *Socapalm*, a créé une situation sans précédent, la quantité d'huile produite localement dépassant de 40 % la demande interne ; la seconde raison est l'incapacité ou la mauvaise volonté de l'État de contrôler le commerce de l'huile importée ou entrée en contrebande. La hausse des importations d'huile bon marché a encore diminué la demande interne pour les produits provenant du secteur national.

Évidemment, ces deux facteurs ont donné lieu à une compétition sans frein entre les entreprises camerounaises sur le marché local. La guerre des prix qui s'en est suivie a amené ceux-ci à un niveau bien inférieur aux prix recommandés par le gouvernement et en-dessous des coûts de production. En fin de compte, la plupart des plantations ont été obligées de vendre de plus en plus leurs produits sur le marché mondial, et ceci à un

moment où une hausse de 40 % du f. CFA par rapport au dollar rendait l'huile de palmier camerounaise encore moins compétitive sur un marché mondial qui, pour sa part, connaissait le niveau de prix le plus bas depuis quarante ans. Dans une tentative désespérée de se débarrasser de leurs stocks d'huile de palmier (produit périssable), les entreprises camerounaises ont été obligées de pratiquer le *dumping*, perdant ainsi des sommes considérables.

Dans cette lutte pour la survie, des compagnies privées comme *Pamol* étaient largement désavantagées par rapport aux entreprises d'État qui bénéficient de subventions annuelles considérables, accordées par l'État sans tenir compte de leurs performances, ont accès, par la Banque centrale, à des prêts à intérêts peu élevés, et sont accessibles par des routes bitumées en très bon état. Elles ont ainsi pu continuer à agrandir et à améliorer leurs plantations, vendre à des prix plus bas sur le marché local et trouver de nouveaux clients. Les ventes des deux entreprises étatiques ont ainsi doublé pendant la période 1984-86, alors que les ventes de *Pamol* baissaient.

A partir de décembre 1985, la direction de *Pamol* s'est efforcée de diminuer autant que possible les coûts de production. Ses efforts se révélant sans succès, elle fit appel, un an plus tard, à l'assistance de l'État. Pour protéger le secteur d'huile de palmier en difficulté, elle demanda, entre autres, une hausse des prix de l'huile sur le marché camerounais, une taxe spéciale sur toutes les huiles de consommation importées, l'interdiction de l'importation d'huiles lourdes par l'industrie du savon camerounaise, et des subventions aux exportations. Elle

demanda aussi au gouvernement d'aider l'entreprise à surmonter son handicap compétitif sur le marché local.

Aucune de ces demandes ne fut satisfaite. Le gouvernement, qui devait faire face à cette époque à une crise économique grave, n'était pas disposé à prendre en considération les propositions d'une multinationale comme *Unilever*. Il était plutôt d'avis que c'était à *Unilever* lui-même de porter secours à sa filiale, en ré-investissant à son profit une partie des bénéfices substantiels réalisés par *Pamol* au cours des années précédentes. A la suite de ce refus, *Unilever*, à son tour, décida qu'il ne serait pas « opportun » de continuer à subventionner une branche qui, jusqu'au 30 juin 1987, avait accumulé des pertes de 1,2 milliards de f. CFA ; la décision de mettre fin aux opérations au Cameroun fut alors prise. Cette décision était d'autant plus facile à prendre que la multinationale, depuis qu'elle s'était assurée d'un approvisionnement garanti de matières premières par d'autres moyens, n'était de toute façon plus intéressée à investir davantage dans des plantations à haut risque. Comme d'autres multinationales, elle préfère se consacrer plutôt à des activités potentiellement plus profitables, comme les transferts de technologie, les services de consultant ainsi que la transformation et la commercialisation de produits agricoles.

Des conflits intra-élite

En juillet 1987, *Unilever* faisait part au gouvernement de son intention de vendre *Pamol*. Celui-ci, à son tour, faisait comprendre immédiatement et sans ambages que l'État n'était nullement disposé à

reprendre l'entreprise. Accablé par les pertes considérables accumulées par les deux entreprises étatiques au cours de la crise, l'État ne pouvait se permettre de racheter une entreprise lourdement endettée et dont les plantations et les moulins négligés nécessitaient un effort de réhabilitation de grande envergure. De plus, le gouvernement, depuis la crise économique, n'était plus en faveur du renforcement du rôle de l'État dans le secteur agro-industriel, mais préférait plutôt « privatiser » les entreprises étatiques qui s'étaient montrées incapables d'accumuler du capital malgré des investissements et des subventions publiques énormes. En fin de compte, il conseillait à *Unilever* de céder l'entreprise à des hommes d'affaires camerounais. Une telle transaction avait été une contribution majeure à la réalisation d'un des objectifs principaux de la nouvelle politique économique du régime, à savoir encourager des opérateurs camerounais à créer des plantations de grande taille.

Unilever suivit ce conseil et entama bientôt des négociations secrètes avec un petit groupe d'hommes d'affaires anglophones réputés, dont MM. Ngufor, Nangah et Buyo. Le contact initial entre les deux partenaires avait été établi par les gérants camerounais de *Pamol* qui sont en majorité originaires du Nord-Ouest. S'intéressant personnellement à une éventuelle reprise de *Pamol*, certains d'entre eux ont continué à jouer les intermédiaires, en fournissant au groupe du Nord-Ouest des renseignements vitaux sur la situation de l'entreprise. A la suite de négociations prolongées, un contrat fut signé entre les deux parties ; mais celui-ci devint bientôt la cause d'un conflit d'une ampleur inattendue au

sein de l'élite de la partie anglophone du pays, conflit qui a provoqué une crise profonde dans l'appareil d'État.

En effet, dès que le « marché » secret entre *Unilever* et les gens du Nord-Ouest fut rendu public, l'élite économique et politique de la Province du Sud-Ouest — et plus particulièrement ceux qui étaient originaires du département de Ndian, siège de *Pamol* — commença à agir contre la reprise de *Pamol* par le Nord-Ouest et fit appel à l'État pour soutenir sa cause. Dans une pétition rédigée en termes particulièrement fermes et adressée directement au chef de l'État, l'élite du Sud-Ouest affirma de façon catégorique son refus de voir ses terres ancestrales « colonisées » et « exploitées » par des gens du Nord-Ouest après soixante ans d'occupation par *Unilever*. Elle souligna qu'une reprise de *Pamol* par le Nord-Ouest renforcerait inévitablement la domination du Nord-Ouest sur l'économie du Sud-Ouest, un processus qui avait été initié vers la fin des années cinquante à la suite du transfert du pouvoir politique de l'élite du Sud-Ouest vers celle du Nord-Ouest. Par conséquent, elle en appela à l'État pour que celui-ci déclare le contrat entre *Unilever* et le groupe du Nord-Ouest nul et non-avenue et soutienne, une éventuelle reprise de *Pamol* par le Sud-Ouest.

Ce conflit entre les élites des deux provinces anglophones embarrassa fortement le gouvernement. Il révéla douloureusement la fragilité de l'entreprise de « construction nationale » que le gouvernement avait fait sien depuis l'époque de l'indépendance et de la réunification. De plus, l'appel du Sud-Ouest força le gouvernement à prendre position dans cette affaire délicate

et à courir ainsi le risque de se voir accusé de servir des intérêts « ethniques » ou « provinciaux » plutôt que l'intérêt national.

A première vue, des raisons sérieuses militaient en faveur d'un soutien gouvernemental à la reprise de *Pamol* par le Nord-Ouest. Le groupe du Nord-Ouest avait pris un risque considérable en décidant de racheter l'entreprise dont la position financière très précaire n'était plus à démontrer, alors que le secteur de l'huile de palmier était globalement en mauvaise situation. Malgré la crise économique qui secouait le pays, le groupe avait été en mesure de mobiliser les ressources financières considérables requises par la reprise de *Pamol* et de son passif. Le groupe disposait indiscutablement des capacités de gestion nécessaires pour prendre en charge l'entreprise. De plus, le rachat de *Pamol* était tout à fait conforme à la politique gouvernementale d'encourager l'élite à se lancer dans des projets agricoles d'envergure où que ce soit au Cameroun. Des considérations parochiales concernant l'origine ethnique ou régionale des investisseurs potentiels ne devaient pas faire obstacle au lancement de projets importants, car elles entravaient les objectifs primordiaux d'« unité nationale » et de « développement national » que l'État poursuivait depuis l'indépendance.

Pour renverser cette position initiale désavantageuse, l'élite du Sud-Ouest a déplacé le débat vers le terrain politique. Sa stratégie a été d'essayer de convaincre le gouvernement qu'une reprise de *Pamol* par le Nord-Ouest serait nuisible au développement régional et créerait un mécontentement politique au niveau provincial. En outre, elle mobilisa l'élite politique tout entière du Sud-Ouest pour faire plier le

gouvernement. Cette offensive politique a finalement été décisive pour défaire le groupe du Nord-Ouest et gagner le soutien du gouvernement. Après la démonstration de son unité et sa détermination pour l'élite du Sud-Ouest, il aurait été suicidaire de la part du gouvernement d'ignorer les revendications du Sud-Ouest, une province d'importance vitale pour l'économie nationale, étant données ses ressources en pétrole et en cultures commerciales. Quand le gouvernement annonça finalement que le contrat entre *Unilever* et le groupe du Nord-Ouest ne serait pas signé, la multinationale, profondément découragée par la politique gouvernementale, opta alors pour la liquidation volontaire de sa filiale.

Le syndic et le groupe du Sud-Ouest

Dès que cette décision fut rendue publique, un syndic fut nommé, ainsi qu'un Comité de surveillance de la liquidation représentant les principaux créiteurs, y compris l'État et plusieurs banques. Au cours de sa première prise de contact avec les créiteurs, le 3 novembre 1987, le nouveau syndic, M. C.G. Mure, l'un des propriétaires d'un cabinet d'experts-comptables à Douala, présenta un rapport sur la situation de l'entreprise en liquidation. Il insista notamment sur le fait qu'une vente publique des avoirs de l'entreprise serait un désastre pour le département de Ndian sur le plan économique et social. Pour cette raison, il proposa de poursuivre les activités de l'entreprise jusqu'à ce qu'un acheteur fut trouvé et d'essayer entre temps de redresser la situation de *Pamol*. Il souligna que cette proposition peu orthodoxe n'était pas

seulement conforme à la *Company Act of Anglophone Cameroon* de 1961, mais qu'elle était également réaliste, étant donné que la situation de *Pamol* ne s'était pas détériorée à tel point qu'il n'y avait plus d'espoir de redressement. En fin de compte, la proposition fut agréée par les créiteurs. L'événement était important : c'était la première fois dans l'histoire du Cameroun qu'une entreprise en liquidation décidait de poursuivre ses activités.

A la suite de cette décision, le syndic a suivi plusieurs voies pour assainir la situation de l'entreprise : il a refusé de payer les différentes taxes dues à l'État et de régler les intérêts sur les dettes bancaires, arguant que l'entreprise était en liquidation ; il a réussi à persuader le gouvernement d'augmenter le prix de l'huile de palmier sur le marché local et d'imposer une taxe supplémentaire sur les huiles importées pour protéger la production nationale ; il a ensuite entrepris la réhabilitation des plantations, du seul moulin qui reste en fonction, des routes et du parc automobile dans le but d'augmenter la production et les ventes de l'entreprise ; il a également essayé de diverses façons de rétablir la confiance des ouvriers et des petits actionnaires afin d'augmenter la productivité.

Au-delà de ses efforts déterminés, le syndic a été constamment à la recherche d'acheteurs potentiels. Depuis le jour de la liquidation, le groupe du Sud-Ouest l'a approché à plusieurs reprises. Dans le but de racheter *Pamol* ce groupe avait entre temps créé une entreprise, la *CAMAGRI (Cameroon Agro-Industrial Company Ltd)*, dont le PDG était Chief Mosah Allen Mesembe, un homme d'affaires originaire du département de Ndian. Après avoir procédé à une évalua-

tion sur place de *Pamol*, CAMAGRI proposa la somme de 500 millions de f. CFA pour l'achat de l'entreprise. Cette offre était inacceptable aux yeux du syndic qui avait fixé le prix de vente à 2,5 milliards. De plus, celui-ci avait des doutes sur la capacité de CAMAGRI de réunir les énormes ressources financières nécessaires à l'achat de l'entreprise, la prise en compte de son passif et la remise en état de ses plantations et de son moulin. A la suite de cet épisode, il se mit à ignorer la CAMAGRI.

Furieux du refus du syndic de rouvrir les négociations, le PDG de la CAMAGRI envoya par la suite une série de pétitions aux gouvernements régional et national, ceci au cours de l'année 1988. Il y accusait le syndic de prolonger de façon « illégale » la liquidation de l'entreprise et de refuser de la céder à la CAMAGRI qui avait fait une offre « raisonnable ». Il suggérait même que la raison de cette prolongation « illégale » se trouvait dans les bénéfices financiers considérables que le syndic s'était octroyés : entre octobre 1987 et mars 1988, il se serait attribué pas moins de 55 millions

f. CFA. L'État, cependant, ne semblait plus enclin à intervenir en faveur du groupe du Sud-Ouest. Représenté au sein du Comité de surveillance de la liquidation, le gouvernement semblait en parfait accord avec la stratégie du syndic : rétablir dans la mesure du possible la santé de l'entreprise avant de la céder à un acheteur sérieux et disposant des moyens nécessaires.

Jusqu'ici, l'entreprise n'a pas encore été vendue. Apparemment, le syndic a entamé des négociations sérieuses avec la *Commonwealth Development Corporation* et le *Group Meridien Bank International* pour la reprise de *Pamol*. Ces deux groupes ont des intérêts établis au Cameroun. Le syndic, cependant, voudrait s'assurer d'une participation camerounaise au capital de l'entreprise. Dans ce cadre, il envisage une participation éventuelle de tous les secteurs du monde des affaires camerounais, sans tenir compte des origines ethniques ou régionales, ainsi que des ouvriers et des petits actionnaires.

Piet Konings
traduit de l'anglais par
Robert Buijtenhuijs