

La Perception de la performance par les organisations paysannes productrices de cacao et de café au Cameroun

Jules MANDENG MANTAMACK
Enseignant -chercheur, FSEGA, Université de Douala (Cameroun).
Laboratoires de recherche: GERA, LEMA et RIME-Lab
Email: jmandeng2005@yahoo.fr.

Résumé

Objectif : cet article a pour objectif d'appréhender et hiérarchiser les dimensions ou les indicateurs de la performance des exploitations agricoles gérées par les Organisations Paysannes (OP) productrices de cacao et de café dans un contexte de libéralisation.

Méthode : Pour atteindre cet objectif, nous avons procédé à une enquête exploratoire à travers un guide d'entretien permettant de recenser les différentes dimensions de la performance perçue par les O.P. Par la suite, nous avons mené une enquête proprement dite à travers un questionnaire à échelle de mesure ordinale administré auprès de 150 O.P. et experts de ces filières. Ledit questionnaire nous a permis de recueillir le degré de perception de la performance dans son aspect multidimensionnel.

Résultats : Les analyses statistiques de fréquences et factorielle font ressortir un ensemble de dimensions de la performance regroupées en quatre types de performance à savoir : la performance commerciale et financière, la performance organisationnelle, la performance économique et sociale et la performance stratégique. Les implications managériales vont dans le sens d'amélioration, de renforcement, de capitalisation et de conservation des acquis des différentes dimensions de la performance perçue par les O.P.

Originalité / pertinence: les Organisations Paysannes ne tenant pas une comptabilité proprement dite, il est difficile de parler ou de rechercher les indicateurs de la performance tel que définie par la littérature financière. Et pourtant celles-ci ont des objectifs à atteindre. L'appréhension et la hiérarchisation de ces objectifs nous a permis de retrouver et de classer les différentes dimensions de la performance perçue et de les regrouper selon les standards de la littérature économique et de gestion.

Mots clés: Organisations Paysannes, perception, performance, libéralisation, filière.

Perception of performance by cocoa and coffee production organizations in Cameroon

Summary

Objective: this article aims to understand and prioritize the dimensions or performance indicators of farms managed by Farmers Organizations (POs) producing cocoa and coffee in a context of liberalization.

Method: To achieve this objective, we carried out an exploratory survey through an interview guide making it possible to identify the different dimensions of the performance perceived by the POs. Subsequently, we conducted a survey proper through a questionnaire to ordinal measurement scale administered to 150 POs and experts in these sectors. This questionnaire allowed us to collect the degree of perception of performance in its multidimensional aspects.

Results: The statistical frequency and factorial analyzes bring out a set of performance dimensions grouped into four types of performance namely: commercial and financial performance, organizational performance, economic and social performance and strategic performance. The managerial implications go in the direction of improving, strengthening, capitalizing and preserving the achievements of the various dimensions of the performance perceived by the POs.

Originality / relevance: As Farmers Organizations do not keep proper accounts, it is difficult to talk about or to research performance indicators as defined by the financial literature. And yet these have objectives to achieve. Understanding and prioritizing these objectives has enabled us to find and classify the different dimensions of perceived performance and to group them according to the standards of the economic and management literature.

Keywords: Farmer organizations, perception, performance, liberalization, sector.

Introduction

L'agriculture en général, celle des produits de rente en particulier, est un secteur économique où la majorité des exploitations reste encore de nos jours détenue et gérée par le noyau familial, malgré le regain du mouvement coopératif animé par les Organisations Paysannes¹ (OP). En effet, au lendemain de la libéralisation du secteur cacao-café au milieu des années 90, l'Etat s'est désengagé des services d'encadrement et de soutien tels que l'audit, la supervision et le management des OP ainsi que la fourniture des intrants agricoles à ces dernières (Mandeng, 2016). Suite à ce désengagement de l'Etat, les contraintes économiques et managériales majeures pèsent dès lors sur ces dernières (concurrence, organisation interne, rentabilité, performance, maîtrise des circuits de commercialisation de leurs produits, gestion des risques...) (Betty, 2019). *Cette situation impacte négativement les OP dans la mesure où la corruption et la mal gouvernance sont devenues des pratiques érigées en règle de gestion entraînant ipso facto la décrépitude desdites organisations (Jegourel, 2019).* Pourtant, l'une des stratégies actuellement préconisée aussi bien par les pouvoirs publics que par les promoteurs des OP porte sur la relance progressive de la filière cacao-café. Elle vise à passer d'une filière de subsistance à une filière professionnalisée et durable, économiquement profitable pour l'ensemble des maillons de la chaîne. Cette vision d'ensemble se décline en un certain nombre d'objectifs à savoir : l'augmentation du volume de la production, l'amélioration de la qualité, la professionnalisation des opérateurs, l'assainissement de la commercialisation interne, le développement des nouveaux débouchés avec plus de compétitivité (World Bank, 2019).

Partant des théories de l'économie et de la responsabilité sociale des coopératives, Cariou (2003) pense qu'« il convient d'interroger ces structures tant dans leur organisation interne que dans leur implication sociale pour évaluer leur capacité à répondre à l'adoption du modèle agricole ou à la construction de nouvelles relations entre agriculture et la société sur la base des valeurs de l'économie sociale ». Par ailleurs, selon les principes coopératifs de Miller (2012), les coopératives agricoles sont des outils collectifs appartenant aux agriculteurs adhérents, qui dans les statuts détiennent le pouvoir de décision par une organisation démocratique. Mollard et al. (2001), soulignent que « la survie de nombreux territoires ruraux est aujourd'hui subordonnée à leur capacité à mettre en valeur leurs avantages compétitifs ». Ainsi, en dépit de leurs responsabilités sociales, elles constituent des ensembles à vocation économiques, devant par conséquent assurer leur équilibre économique et leur rentabilité. Pour Hubert et Colson (2003) les politiques des coopératives devraient avoir pour objectif la régulation du marché, la modernisation des exploitations et une réelle transparence de marché.

Au vu de ce qui précède sur les missions, objectifs et responsabilités des O.P., il est évident que leur arme de survie reste la performance. Celle-ci, en dépit de son caractère polysémique et multiforme est définie par Bourguignon (1997) comme « la réalisation des objectifs organisationnels quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement), ou au sens large d'un processus qui mène aux résultats (actions) ».

Ainsi, la caractéristique spécifique des OP agricoles (non obligation d'informations financières et extra-financières...) associé aux nombreuses externalités négatives générées par le modèle agricole

¹ Depuis le 15 mai 2013, suite à l'adoption de la nouvelle loi OHADA à propos du régime des coopératives, les GIC doivent être transformés en sociétés coopératives. Cette nouvelle loi OHADA parle de deux types de coopératives : la coopérative simplifiée et la coopérative à conseil d'administration. L'avantage pour les producteurs agricoles est que la société-coopérative simplifiée est logiquement plus adaptée aux groupements paysans car cinq membres suffisent pour la constituer et que ses règles de gestion sont, comme son nom l'indique, plus simples. Quant à la société coopérative à conseil d'administration, elle demande au moins quinze membres. Elle est plus compliquée dans sa constitution et ses organes de gestion. Tout groupe d'individus, en fonction de ses potentialités, peut donc se constituer soit en coopérative simplifiée, soit en coopérative à conseil d'administration. Notre recherche concerne les coopératives simplifiées régulièrement appelées les Organisations paysannes.

productiviste (Zahm et al., 2013), nous amène à nous intéresser à la perception qu'ont les O.P. productrices de cacao et de café de la performance dans les pays en développement et au Cameroun en particulier.

La performance étant un ensemble de dimensions pour lesquelles il n'existe pas un optimum et qu'elle se repose non seulement sur un construit socioculturel relevant d'un compromis entre les parties prenantes, mais également sur la capacité cognitive des acteurs; la question est de savoir **comment les Organisations Paysannes productrices de cacao et de café appréhendent-elles le concept de performance ?**

Les travaux menés sur le même questionnement révèlent des résultats contrastés. Ainsi Sangue-Fotso et Wamba (2017), à partir d'une étude empirique en contexte camerounais sur la perception de la performance des PME par leurs dirigeants, aboutissent aux résultats selon lesquels la perception de la performance dépend des objectifs poursuivis, de la finalité personnelle, de la satisfaction des parties prenantes, de l'importance accordée à la communauté et au personnel ainsi que de la cognition managériale. En se focalisant sur l'évaluation de la performance globale d'une exploitation agricole, Zahm et al. (2011), concluent que la performance s'arrime avec la durabilité des exploitations agricoles. Ces résultats semblent mettre en évidence les déterminants de la perception ainsi que les types et les degrés de perception de la performance.

L'objectif de notre recherche est d'appréhender non seulement la perception, mais aussi la hiérarchisation de la performance telle que perçue par les OP en vue de la durabilité de la filière cacao- café au Cameroun.

Dans la suite de ce travail, nous présentons tout d'abord le cadre conceptuel et la revue de la littérature (1), ensuite la méthodologie (2) et enfin les résultats et leurs implications managériales (3).

1. Le cadre conceptuel et la revue de la littérature

De nombreuses entreprises mettent en place des indicateurs de performance à tous les échelons. On distingue les indicateurs financiers, les indicateurs organisationnels, les indicateurs commerciaux et les indicateurs de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). Dans un survol historique des mesures de performance, Ampuero et al.(1998) mettent en évidence une partie de la littérature plus quantitative qui appréhende la performance à partir presque exclusivement de données comptables et financières. Jusqu'au milieu des années 1990, on voit apparaître des modèles plus globaux de mesure et de gestion de la performance tels que l'EVA (Stern, Stewart et Chew, 1998) et le tableau de bord équilibré (Kaplan et Norton, 2001). Nous présentons dans la suite, la synthèse des concepts et des indicateurs de performance ainsi que la performance élargie appliquée aux organisations agricoles

1.1. La synthèse des concepts et des indicateurs de la performance

Le caractère polysémique et multiforme de la performance ainsi que la multiplicité des cadres d'analyse (types d'organisations) nous amène à présenter le concept de la perception de la performance mais aussi ses indicateurs

1.1.1. Le concept de perception de la performance

Il est important qu'avant de présenter le concept de performance, qu'on présente d'abord celui de la perception.

1.1.1.1. La perception

La perception en soi n'est pas bien définie en finance contrairement à des disciplines comme la psychologie ou le marketing. Le premier à introduire ce concept dans les décisions marketing fut Bauer en 1960 (Bauer et Bushe, 1994). Il affirmait que «...toute action d'un consommateur produira des conséquences qu'il ne pourra anticiper de façon certaine et certaines d'entre elles sont

susceptibles d'être désagréables ». Les travaux de Bauer et Bushe, (1994) font toujours référence et suscitent régulièrement de la part du monde académique de nombreux articles de synthèses (Wolle, 1995 ; Miller, 2004, ...). Le concept est appliqué avec succès à d'autres disciplines telles que l'économie, la finance (Sangué-Fotso et Wanda 2017), la psychologie et les sciences de décision. Dans le domaine de la finance, Joffe (2005) affirme que la perception est articulée à des savoirs sensoriels ainsi qu'à l'environnement social. Dans le même ordre d'idée, Mucchielli (2006) définit la perception comme l'étape où les organes sensoriels recueillent, classent et organisent l'information en catégorie selon une sorte de grille discriminante dont le résultat se traduit par un comportement. La définition que nous retenons de la perception est l'étape de réception par les sens ainsi que le classement des informations ; cette perception étant influencée par l'environnement social, culturel et l'histoire personnelle de l'individu (Kennedy, 2019).

1.1.1.2. La performance

Le caractère polysémique du concept de performance est mis en avant par de nombreux auteurs compte-tenu de son aspect multidimensionnel (Quinn et Rohrbaugh, 1983 ; Bouquin, 1986 ; Bourguignon, 1997). La performance d'une organisation dans l'approche initiale (classique rationaliste), est un concept qui se situe au centre d'un triptyque : objectifs, moyens et résultats ; qualifiant trois notions de performance à savoir l'efficacité, l'efficience et la pertinence (Gibert, 1980). Pourtant, malgré cette distinction, la performance est essentiellement de nature économique et financière et orientée vers la création de valeur pour les propriétaires de l'entreprise. Cependant, c'est à partir de la fin des années 1980 que le sens donné au concept de performance évolue vers une vision élargie ou plurielle.

De ce fait, alors que Bourguignon (1997) définit la performance comme « *la réalisation des objectifs organisationnels quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement), ou au sens large d'un processus qui mène au résultat (action)* », Lorino (2003), l'appréhende comme « *tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques* » dans l'entreprise. Pour Naro (2005), « *la performance n'existe pas comme une réalité objective, elle est le fruit d'une construction sociale* ».

Il apparaît alors que le concept de performance reste particulièrement délicat à définir car dans la littérature, il se rapporte à la fois à l'optimisation des moyens dans leur utilisation, et au pilotage des objectifs stratégiques (Platet-Pierrot, 2009). La performance est contingente aux objectifs fixés à atteindre mais aussi fonction des destinataires de l'information. Elle ne se restreint alors plus à la seule mesure des résultats, elle se fonde aussi « *sur la compréhension et la maîtrise collective d'actions et de compétences organisationnelles très délicates à mesurer car processus et compétences sont choses complexes* » (Lorino, 2003). La performance devient alors une performance organisationnelle, c'est-à-dire qu'elle devient la mesure de l'atteinte des objectifs mais aussi, « *la mesure de ce qui contribue à atteindre ces objectifs* » (De Snoo, 2006). Il n'y a pas une seule performance mais « *des composantes ou dimensions de la performance* qui se structurent en quatre thèmes « *l'efficience économique, la valeur des ressources humaines, la pérennité de l'organisation et la légitimité de l'entreprise auprès des groupes externes* » (Morin et al., 1994).

1.1.1.3. La performance globale

Marcenac et al., (2007), définissent la performance globale comme « *l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales* ». En intégrant le mot « Entreprise », le concept de Performance Globale de l'Entreprise (PGE) renvoie à l'évaluation de la mise en œuvre par les entreprises du concept de développement durable (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2006 ; Dohou et Berland, 2007). Pour Stéphany (2003), le développement durable pour l'entreprise consiste « *à assurer un développement par une approche globale de la performance maintenu dans le temps et résistant aux aléas, respectueux d'un système de valeurs explicité, impliquant différents acteurs internes et externes dans une logique de progrès continu* ». Les différentes définitions identifiées dans la littérature sur la PGE se rejoignent sur deux points :

- Elles s'ancrent dans le courant européen des travaux sur la mesure de la (RSE) ;
- Elle vise à rendre compte du niveau de durabilité de l'entreprise en transposant à l'échelle de l'entreprise, l'application du concept de développement durable (Quairel, 2006 ; Essid, 2009).

1.1.2. Les dimensions ou les indicateurs de la performance

La mesure ou la perception de la performance nécessite la définition de certains indicateurs servant de variables pertinentes. La littérature financière met en exergue les indicateurs qualitatifs et quantitatifs.

1.1.2.1. Les indicateurs quantitatifs

Au début des années 1980, certains auteurs ont critiqué les modèles comptables pour mesurer la performance des organisations dans un environnement d'affaires turbulent et hautement compétitif (Gomes *et al.*, 2004; Kennerley et Neely, 2003; Said, Hassab Elnaby et Wier, 2003; Medori et Steeple, 2000). Cumby et Conrod (2001) ajoutent que les limites des mesures comptables ou financières sont encore plus importantes ou flagrantes pour des compagnies innovantes dont la valeur est fortement liée à des actifs intangibles et au capital intellectuel (Amir et Lev, 1996). On reproche ainsi aux mesures issues des états financiers le fait qu'elles sont historiques et offrent peu d'indications sur la performance future, ne prennent pas en compte les éléments intangibles de la valeur d'une entreprise et ne sont pas liées à la stratégie poursuivie par les dirigeants (Kennerley et Neely, 2003; Ittner *et al.*, 2003; Kaplan et Norton, 2001). Comme le souligne Eccles (1999, p. 40) «*On ne saurait trouver les principaux indicateurs de performance des entreprises dans les seules données financières. Qualité, satisfaction des clients, innovation, part de marché : des grandeurs de ce type reflètent mieux les conditions économiques et les perspectives de croissance d'une entreprise que ses bénéfices publiés*». Aussi, Cumby et Conrod (2001) rappellent que la performance financière «soutenable» à long terme est attribuable à des facteurs non financiers comme la loyauté des clients, la satisfaction des employés, les processus internes et le degré d'innovation de l'entreprise.

1.1.2.2. Les indicateurs qualitatifs : L'intégration des dimensions sociales et environnementales dans la mesure de la performance au sein des organisations

Certains auteurs distinguent différentes approches susceptibles d'expliquer les voies et les moyens d'amélioration de la performance. Quatre logiques se dégagent:

- (i) l'approche économique qui privilégie les critères d'efficacité des processus ;
- (ii) l'approche sociale qui pose le problème des objectifs individuels et des objectifs organisationnels (De Snoo, 2006) ;
- (iii) l'approche systémique qui définit l'entreprise comme un système dont la finalité est la survie (De Snoo, 2006) ;
- (iv) l'approche politique qui renvoie à la nécessité pour l'entreprise de prendre en compte la satisfaction des différentes parties prenantes (Morin *et al.*, 1994).

En tenant compte de ces approches, l'analyse de la performance d'une organisation ne se limite donc plus à une analyse de la seule dimension économique, mais renvoie à la manière dont celle-ci intègre le concept de la RSE dans les activités de l'entreprise.

En définitive, analyser le concept de performance d'une organisation implique de revenir sur les objectifs et les frontières assignés à l'organisation avec soit une dimension essentiellement centrée sur des objectifs économiques de l'entreprise soit une approche élargie qui intègre la satisfaction de l'ensemble des parties prenantes ayant un lien avec l'entreprise. Cette dernière approche correspond mieux aux organisations agricoles.

1.2. La performance élargie appliquée aux organisations agricoles

Le caractère multidimensionnelle et multiforme de la performance associé à la spécificité de l'entreprise agricole nous amène à présenter d'une part la performance des exploitations agricoles et d'autre part la perception de la performance dans les dites exploitations.

1.2.1. La définition de la performance des exploitations agricoles

Dans le champ des travaux s'intéressant à l'agriculture, Zahm (2011) relève que le concept de performance globale comme mesure du degré d'intégration de la RSE dans la stratégie et la conduite d'une exploitation agricole, est encore aujourd'hui très peu diffusé. Toutefois, l'adoption en fin 2010 des lignes directrices ISO 26000 relatives à la Responsabilité Sociétale a contribué à structurer des

démarches collectives *Sociétalement Responsables* dans le secteur agricole et agro-alimentaire. Ainsi, l'adoption par l'ISO du récent référentiel sectoriel du développement durable et de la responsabilité sociétale appliqués au secteur de l'agroalimentaire (ISO, 2012) en est un premier pas.

Il s'agit des travaux qui s'inscrivent dans le courant des travaux sur l'agriculture durable à l'échelle de l'exploitation agricole. Appliquée à l'exploitation agricole, Zahm et Mouchet (2013), définissent la performance globale d'une exploitation agricole comme son niveau de contribution à une agriculture durable (à l'échelle d'une organisation).

1.2.2. La perception de la performance dans les exploitations agricoles

1.2.2.1. Le concept d'agriculture durable

L'analyse des très nombreuses définitions et principes sous-jacents au concept d'agriculture durable montre une pluralité d'approches et d'échelles (Hill et Mac Rae, 1988 ; Francis et Youngberg, 1990). Si la question des ressources naturelles est un dénominateur commun pour qualifier la durabilité de l'activité agricole, Hansen (1996) relève quatre interprétations de l'agriculture durable très éloignées les unes des autres : (1) une alternative « *idéologique* » à l'agriculture conventionnelle, (2) une combinaison de stratégies essentiellement associées à la gestion des intrants, (3) une combinaison d'objectifs multiples et (4) une capacité à continuer d'exister. Parmi ces définitions, celle de Francis et Youngberg (1990) qualifiant d'agriculture durable « *une agriculture écologiquement saine, économiquement viable, socialement juste et humaine* » est celle que nous retenons comme la plus en concordance avec les différents principes généraux de la Responsabilité Sociétale compte-tenu des dimensions humaines et de justice présentent dans la RSE. Si de nombreux travaux visent à caractériser le concept d'agriculture durable de façon générale, le système étudié n'est au final pas directement l'organisation (l'exploitation agricole dans notre cas), mais l'agriculture dans une perspective d'analyse de sa contribution au développement durable.

1.2.2.1. La perception de la performance dans les exploitations agricoles

La perception de la performance des exploitations agricoles par les OP à travers les indicateurs est nécessaire pour pouvoir assurer à l'avenir leur meilleure pérennité. Il est toutefois difficile de trouver un indicateur complet parmi ceux proposés dans la littérature. Pour nous, un indicateur complet de la performance de l'exploitation agricole doit prendre en considération autant la capacité de l'exploitation à rembourser ses emprunts, qu'à renouveler ses immobilisations ou à dégager un surplus. Les indicateurs traditionnels tels que la rentabilité économique et financière ou encore les variations des ventes en volume, du chiffre d'affaires ou des parts de marché ne sont pas adaptés aux particularités des exploitations agricoles. Ces exploitations sont dans la majorité des cas de petites tailles, gérées et détenues par les membres d'une famille et par conséquent elles ne visent pas nécessairement un objectif d'augmentation de la valeur actionnariale ou de forte rentabilité des actifs (financiers et humains) investis par la famille. Le cycle de vie de l'exploitation est également à prendre en compte dans la perception de sa performance (Mandeng, 2020).

2. La méthodologie

La situation sur la perception de la performance chez les agriculteurs des produits de rentes dans les Pays en Voie de Développement (PVD) comme le Cameroun n'a pas encore été abordée de manière spécifique. Une approche exploratoire est donc nécessaire pour bien comprendre le phénomène. Pour ces raisons une méthode de collecte de données en deux phases est nécessaire : les entretiens semi-dirigés à travers un guide d'entretien permettant de ressortir l'ensemble des indicateurs de la performance et un questionnaire avec une échelle de mesure ordinaire pour les questions de perception de celle-ci. Le système perceptif étant fortement chargé d'émotion, cette méthode est mieux adaptée pour recueillir les informations. Nous présentons par la suite, les données et l'outil de leur collecte d'une part et l'échantillon et les méthodes d'analyse d'autre part.

2.1. Les données

Les données utilisées dans ce travail sont recueillies au moyen de l'application d'un questionnaire qui répertorie vingt dimensions ou indicateurs de la performance. L'échelle de mesure pour les questions en rapport avec les perceptions de la performance est ordinale : avec 1 indiquant que l'indicateur de la performance est jugée « très important », 2 « important », 3 « peu important » et 4 « sans importance » (voir annexe 2).

Mais avant d'élaborer ce questionnaire, nous avons fait une étude exploratoire à travers un guide d'entretien portant sur l'identification des indicateurs ou les dimensions de la performance par les OP et les experts de la filière cacao-café (voir annexe 2). Les résultats de cette étude exploratoire menée sur une trentaine de responsables des OP et experts², nous ont permis d'élaborer ledit questionnaire. L'information tirée de ce questionnaire a été complétée par les entretiens semi-directifs et par les observations sur le terrain. Cette technique de recueil des données est une adaptation au cas camerounais de celles utilisée par Lobos et Viviani au cas chilien (2010) et de Garcia (2006) en France.

2.2. L'échantillon

Le cacao et le café se cultivent au Cameroun à une exception près dans cinq régions (le Centre, le Sud, l'Est, le Sud-ouest et l'Ouest) où les producteurs sont regroupés en Organisations paysannes tels que les Groupements Intérêts Communs (GIC) les coopératives des GICs et les Fédérations des coopératives. Ces cultures sont encadrées par divers organismes publics et parapublics tels que l'Office National de Commercialisation de Cacao et de Café (ONCC), le Conseil interprofessionnel de Cacao et de Café (CICC), le Projet Assainissement de la Commercialisation du Cacao et du Café (PA3C) la Société de Développement du Cacao (SODECAO), le Ministère de Commerce (MINCOM) et le Ministère de l'Agriculture et du Développement rural (MINADER). Notre échantillon est composé de cent cinquante individus dont cinquante OP de cacao, cinquante OP de café et cinquante experts issus des organismes d'encadrement. Malgré cette distinction, tous œuvrent pour la réussite de la filière. Il n'est donc pas question de voir comment ces groupes perçoivent la performance individuellement, mais d'avoir une perception globale de la performance dans les exploitations agricoles au Cameroun.

La période de l'enquête s'est étalée sur six mois de mi-septembre 2018 à mi-février 2019. C'est la période de récolte et de commercialisation des deux produits. Cette période nous a facilité la rencontre avec les responsables des OP.

2.3. Les méthodes de traitement de données

Les méthodes statistiques pour traiter les données sont d'une part l'analyse statistique des fréquences et d'autre part l'analyse factorielle.

2.3.1. L'analyse statistique

Les analyses statistiques sont faites avec le logiciel SPSS.18.2. Dans une première étape, les perceptions des indicateurs de la performance sont étudiées en utilisant les statistiques descriptives. Ainsi, sur les vingt indicateurs présentés aux acteurs de la filière cacao-café à travers le questionnaire, il leur est demandé d'assigner un degré d'importance à chacun sur une échelle de 1 à 4, en termes de contribution à l'atteinte des objectifs.

² Les responsables des Organisations Paysannes (OP) sont soit des dirigeants soit un autre membre du bureau pouvant s'exprimer dans deux langues (sa langue maternelle et le français ou l'anglais) et les experts sont des personnes travaillant dans des organismes d'appuis tels que l'ONCC, PA3C, SODECAO et MINAGRI etc.

2.3.2. L'analyse en composantes principales

L'analyse factorielle possède l'avantage d'effectuer une analyse d'un grand nombre de variables pour en dégager les dimensions pertinentes et de représenter les observations sur des axes non corrélés (Hair et al, 1999 dans Lobos et Viviani, 2010). Elle permet de faire apparaître des relations qu'il n'est pas possible de distinguer par la seule utilisation de méthodes univariées ou bivariées. Cette analyse est utilisée pour identifier un petit nombre de facteurs qui expliquent la plus grande partie de la variance observée. L'analyse factorielle s'avère nécessaire lorsque l'on observe des corrélations élevées entre les variables qui peuvent être attribuables à des facteurs communs.

Dans cette recherche, nous utilisons le test de Sphéricité de Barlett et l'indice KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) d'adéquation de l'échantillon pour vérifier le degré de corrélation entre les variables. Ainsi, à travers la rotation de KMO, nous éliminons tour à tour les variables qui sont soit corrélées avec plus d'un facteur soit celles qui ne se retrouvent pas dans un facteur. Le classement sera donné par la dernière matrice de rotation qui spécifie les axes factoriels par ordre et les variables de la perception de la performance qui s'y sont attachées.

3. Les résultats et les implications managériales

Cette section s'attèle à présenter des résultats de l'analyse des fréquences et factorielle d'une part, et les implications managériales d'autre part.

3.1. La présentation et l'analyse des résultats

Ces analyses sont faites sur un échantillon de cent cinquante (150) Organisations Paysannes et experts de la filière cacao-café au Cameroun. Le but est d'apprécier la perception et la hiérarchisation de la performance de celles-ci dans toutes ses dimensions. Le logiciel utilisé est SPSS 18. 2. Nous présentons dans la suite, l'analyse de fréquences et l'analyse factorielle.

3.1.1. L'analyse statistique des fréquences

Le tableau 1 ci-après représente la synthèse des fréquences d'apparition des réponses sur l'importance des dimensions de la performance perçue par des acteurs de la filière cacao-café au Cameroun. Les vingt dimensions de la performance sont regroupées en deux catégories à savoir : « plus important » qui regroupe **le très important et important** et « moins important » qui prend en compte **le peu important et sans important**.

Ainsi, la première catégorie des dimensions de la performance est faite de celles ayant été appréciées en termes de pourcentage cumulé de plus de 50% comme étant très important et important. On trouve dans cette catégorie presque l'ensemble des vingt dimensions de la performance détectées sur le terrain lors de notre enquête préliminaire à travers un guide d'entretien. Si toutes les dimensions de la performance sont perçues par les Organisations Paysannes comme étant plus important, la conséquence est qu'il n'y a pas de dimension **moins importante** pour ces O.P. (voir le tableau 1 ci-après).

Tableau 1 : Synthèse des résultats sur les fréquences des dimensions de la performance des O.P

Numéros	Dimensions de la performance	% Plus Important	% Moins Important
5	Croissance de revenu ou de chiffre d'affaires	94	6
7	Vente de produits de qualité	90	10
1	Nombre de disciples introduits dans l'activité	84.7	15.3
3	Confiance entre les partenaires sociaux	84.7	15.3
10	Respect des normes de production	82.7	17.3
2	Participation des membres de la famille dans l'activité	81.3	18.7
8	Maîtrise des étapes de la commercialisation	80.7	19.3

6	Régularité des cotisations tontinières	79.3	20.7
11	Création d'emplois	78.7	21.3
12	Stabilité de la main d'œuvre et bonnes conditions de travail	76.7	23.3
9	Transformation du produit	75.3	24.7
4	Notoriété et estime	72.7	27.3
13	Sécurité sociale et protection des employés	72.7	27.3
14	Adhésion aux regroupements des producteurs	69.3	30.7
15	Défense de vos droits	69.3	30.7
18	Valorisation des partenaires	66.7	34.3
19	Respect des conventions	64.7	35.3
16	Organisation des fêtes des récoltes	62	38
20	Réduction des conflits	60	40
17	Réalisation des objectifs à moindre coût	56	44

Source : l'auteur à partir des résultats de SPSS.18.2.

Commentaire : le tableau ci-dessus obtenu à partir de la synthèse des fréquences sur l'importance accordée aux différentes dimensions de la performance par les organisations paysannes, montre que toutes les dimensions sont très importantes. Mais un premier classement fait à partir de l'importance accordée à ces différentes dimensions de la performance révèle une hiérarchie. Ainsi, on constate que : Croissance de revenu ou de chiffre d'affaires (94%) et Vente de produits de qualité (90%), tout comme Nombre de disciples introduits dans l'activité et Confiance entre les partenaires sociaux (84,7%) sont les plus importants. Par ailleurs, réduction des conflits et réalisation des objectifs à moindre coût sont les plus moins importantes. Ce classement ne nous donne pas réellement une bonne hiérarchisation des dimensions de la performance telles qu'elles sont perçues par les OP, d'où l'analyse factorielle.

3.1.2. Les résultats relatifs à l'analyse factorielle

Nous présentons les résultats du test de Sphéricité de Barlett et l'indice KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) d'une part et d'autre part, la matrice des composantes après rotation permettant de regrouper par facteur puis de classer les dimensions de la performance selon le degré d'importance.

3.1.2.1. Les résultats du test de sphéricité de Barlett et l'indice KMO

Le tableau 2 ci-après présente l'indice KMO et le test de sphéricité de Barlett. Le test de KMO étant significatif (0.589), de même que celui de Barlett à 1%, cela indique que les données issues de l'enquête en termes de dimensions ou d'indicateurs peuvent se regrouper en axes factoriels.

Tableau 2 : Indice KMO et test de sphéricité de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,589
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	308,407
	ddl	36
	Signification de Bartlett	,000

Source : Résultats de SPSS.18.2.

3.1.2.2. Les résultats de l'analyse en composantes principales

Afin de mieux cerner les dimensions réelles de la performance perçues par les OP et par souci d'optimalité, l'analyse factorielle en composantes principales est faite pour catégoriser (sélectionner et regrouper) les dimensions de la performance qui explique mieux la perception de la performance par les OP. Le tableau 3 ci-après ressort les différents facteurs avec leurs variables ou dimensions de la manière suivante :

- Le facteur 1, est composé des dimensions de la performance telles que la maîtrise des étapes de commercialisation, vente des produits de qualité et la régularisation des cotisations tontinières. Ce facteur prend le nom de *performance commerciale et financière*.

- Le deuxième facteur intègre les dimensions de la performance telles que le nombre de disciples introduits dans l'activité et la défense des droits. On lui donne le nom de *performance organisationnelle*.

- Quant au troisième facteur, il prend en compte la réalisation des objectifs à moindre coûts et la création d'emplois. Il représente la *performance économique et sociale*.

- Le quatrième facteur est fait des dimensions telles que la participation des membres de la famille dans l'activité et la valorisation des partenaires. Il est considéré comme la *performance stratégique*.

Les quatre facteurs ne prennent en compte que neuf dimensions de la performance (voir tableau 3 ci-après). Ils ont été obtenus après une rotation qui a convergé en cinq itérations (voir tableau 4 en annexe 1). Les quatre facteurs expliquent à eux seuls plus de 71,38% de la variance totale. Les cinq autres facteurs composés de onze dimensions de la performance n'expliquent que 28,62% de cette variance. Par conséquent, on ne peut pas les retenir pour expliquer la perception de la performance par le OP productrices de cacao et de café.

Tableau 3 : Matrice des composantes après rotation ^a

	Composante			
	1	2	3	4
maîtrise des étapes de commercialisation	,832			
vente des produits de qualité	,773			
régularité des cotisations tontinières	,647			
nombre de disciples introduits dans l'activité		,937		
défense des droits		,933		
réalisation des objectifs à moindre coût			,789	
création d'emplois			,764	
participation des membres de la famille dans l'activité				,865
valorisation des partenaires				,650
Indice KMO et test de sphéricité de Bartlett	Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.			,589
	Khi-deux approximé			308,407
	ddl			36
	Signification de Bartlett			,000

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 5 itérations.

Source : Résultats de SPSS.18.2.

3.2. Les implications managériales

Afin d'atteindre les objectifs que se sont fixés les pouvoirs publics et les OP productrices de cacao et de café et d'après les résultats obtenus dans ce travail, les implications managériales doivent s'orienter vers les quatre facteurs ou catégories de performance énumérés ci-dessus.

3.2.1. Du renforcement de la performance commerciale et financière

Cette performance qui regroupe les indicateurs / dimensions tels que la maîtrise des étapes de commercialisation, la vente des produits de qualité et la régularité des cotisations tontinières révèle

à suffisance les défis que les parties prenantes dans la filière cacao-café au Cameroun doivent relever. Pour ce faire, un certain nombre d'orientations est nécessaire pour capitaliser ou pour améliorer ces indicateurs de la performance. Il s'agit de :

- l'amélioration du pouvoir de négociations des OP avec leurs clients (industriels, acheteurs, intermédiaires...) en mettant en avant les valeurs portées par ces OP. Ainsi, pour la vente de leurs produits ou l'achat des intrants, le pouvoir de négociation peut être entre les mains des GICs, des coopératives ou des fédérations ;
- l'arbitrage entre la rémunération du produit agricole et la rémunération des financements extérieurs pour prévenir les conflits entre coopérateurs et financiers extérieurs afin de dégager une trésorerie positive permettant d'assurer la régularité des cotisations tontinières.

3.2.2. De l'amélioration de la performance organisationnelle

Etant identifiée à travers le nombre de disciples introduits dans l'activité et la défense de leurs droits, la performance organisationnelle cadre avec certains objectifs assignés aux OP (se regrouper pour mieux défendre les intérêts collectifs et susciter la relève et l'intérêt des jeunes à l'activité agricole...). L'amélioration de ce type de performance passe par :

- L'ajustement à la demande des marchés des matières premières agricoles comme le cacao et le café. Ceci permet d'entrevoir les changements de l'environnement, notamment de leurs fournisseurs d'intrants et de leurs clients. La maîtrise de cet environnement peut réduire le risque dans l'activité et attirer les nouveaux adeptes et par conséquent augmenter le pouvoir de négociation ;
- Le maintien des services locaux proches de leurs adhérents. Les OP peuvent continuer à maintenir des services locaux même si des économies d'échelles exigent une organisation centralisée. Cela va faciliter la proximité des associés coopérateurs avec leurs coopératives et contribuer à les motiver pour les activités de leur organisation. Ainsi la concentration des moyens et la décentralisation de leur déploiement sont nécessairement compatibles.

3.2.3. De la capitalisation des acquis de la performance économique et sociale

Celle-ci est perçue par les indicateurs tels que la réalisation des objectifs à moindre coût et la création des emplois. Pour capitaliser ces acquis, les OP doivent :

- apporter une lisibilité économique et sociale de leurs projets coopératifs pour toutes les parties prenantes (salariés, partenaires industriels et commerciaux, financiers extérieurs...). Cette lisibilité nécessite la pratique de la bonne gouvernance.
- le financement des projets de développement des OP par les pouvoirs publics qui sont générateurs d'emplois pouvant aider à la résorption du chômage endémique que font face les pays en voie de développement comme le Cameroun. Ainsi des institutions financières à caractère agricole avec des conditions souples d'octroi de crédit doivent être créées et que l'Etat veille à leur bon fonctionnement.

3.2.4. De l'encouragement de la performance stratégique

La participation des membres de la famille dans l'activité et la valorisation des partenaires sont des indicateurs ou les dimensions perçus qui définissent ce type de performance. La culture de cacao et de café étant considéré depuis longtemps comme des activités des villageois ou des illettrés, la tendance des parents dans beaucoup de pays producteurs de ces matières premières est d'envoyer les membres de la famille soit à l'école soit en ville pour chercher un emploi. Ces masses de personnes non qualifiées alimentent l'exode rural et le chômage en ville. Ainsi, attirées les membres de la famille dans les activités agricoles et la valorisation des partenaires sont les clés de l'agriculture de seconde génération qui nécessite tant les capacités intellectuelles que la force de travail. La performance stratégique est donc à encourager dans les PVD en général et au Cameroun en particulier à travers :

- des stratégies de création de valeur par la réduction des coûts et par l'innovation en aval de la filière cacao-café. Les OP doivent faire des alliances en mutualisant leurs métiers en amont (semences, fertilisants, produits phytosanitaires...) et leurs métiers aval (commercialisation des produits, investissement industriels et commerciaux...);
- faire de leur association les acteurs du développement en formant, informant et en élaborant des décisions pour adapter leurs organisations aux changements de l'environnement économique et social afin de saisir des opportunités de création de valeur.

Conclusion

Le caractère multidimensionnel, multiforme et polysémique de la performance associé au statut spécifique des Organisations Paysannes dans les PVD tel que le Cameroun, suscite des intérêts amenant à des recherches comme celle que nous avons entreprise sur la perception de la performance par les OP productrices de cacao et de café. L'objectif étant d'apprécier (percevoir et hiérarchiser) les dimensions ou les indicateurs de celle-ci dans ce contexte particulier. Pour atteindre cet objectif, nous avons procédé en deux étapes. D'une part, une enquête exploratoire à travers un guide d'entretien permettant de recenser les différentes dimensions (indicateurs) de la performance. D'autre part, une enquête proprement dite à travers un questionnaire à l'échelle de mesure ordinale, administré auprès de cents cinquante OP permettant de recueillir le degré de perception de la performance dans son aspect multidimensionnel. Les analyses statistiques de fréquence et factorielle ont fait ressortir quatre types de performance à savoir :

- la performance commerciale et financière qui intègre les dimensions telles que la maîtrise des étapes de commercialisation, vente des produits de qualité et la régularisation des cotisations tontinières ;
- la performance organisationnelle qui regroupe les indicateurs tels que le nombre de disciples introduits dans l'activité et la défense des droits ;
- la performance économique et sociale qui prend en compte la réalisation des objectifs à moindre coûts et la création d'emplois ;
- la performance stratégique représentée par les aspects comme la participation des membres de la famille dans l'activité et la valorisation des partenaires.

Les implications managériales vont aussi dans le sens d'amélioration, de renforcement, de la capitalisation et de la conservation des acquis des différentes dimensions de la performance perçue par les OP. Les efforts conjugués des pouvoirs publics et des OP vont permettre de rendre les exploitations agricoles de cacao et café gérées par les OP plus performantes afin d'atteindre les objectifs qu'ils se sont assignés dans l'optique d'une agriculture émergente dans les PVD en général et au Cameroun en particulier.

Références bibliographiques

Amir, E. et B. Lev, (1996). « Value-relevance of nonfinancial information : The wireless communications industry », *Journal of Accounting and Economics*, 22, pp. 3-30.

Ampuero, M., Goranson, J. et Scott J. (1998). « Solving the measurement dilemma : How EVA and the balanced scorecard fit together », *Strategic Performance Management Series*, vol. 2, pp. 16-32.

Bauer, L., et Bushe, D.(1994). *Designing Risk Management Strategies* : Faculty of Extension, University of Alberta, 214p.

Bergeron, H. (2002). « La gestion stratégique et les mesures de la performance non financière des PME », 6^{ème} Congrès international francophone sur la PME, Montréal.

Betty, H.(2019). « L'innovation en agriculture », *JORF*, P1-13.

Binder C. R., Feola G., Steinberger, J.K. (2010). « Considering the normative, systemic and procedural dimensions in indicator-based sustainability assessments in agriculture », *Environmental Impact Assessment Review*, Vol. 30, pp. 71-81.

Bouquin, H.(1986). *Le contrôle de gestion*, Presses Universitaires de France, Paris.

Bourguignon, A. (1997). « Sous les pavés la plage...ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance », *Comptabilité Contrôle Audit*, Vol. 1, n°3, pp. 89-101.

Capron, M. F. Quairel-Lanoizelée (2007). *La responsabilité sociale d'entreprise*, Ed. La Découverte, Collection Repères, Paris, 122 p.

Cariou, Y. (2003). « Le bilan sociétal dans une coopérative agricole : Une démarche participative pour s'ouvrir au territoire », *RECMA*, Paris, N°290 : 41-55.

Cumby, J. et Conrod J.(2001). « Non-financial performance measures in the Canadian biotechnology industry », *Journal of Intellectual Capital*, 2 (3), pp. 261-272.

De Snoo, G. R.(2006). « Benchmarking the environmental performances of farms », *International Journal of Life Cycle Assessment*, Vol. 11, n°1, pp. 22-25.

Eccles, R.G.(1999). « Le manifeste de l'évaluation des performances », in *Les systèmes de mesure de la performance*, *Harvard Business Review*, Éditions de l'Organisation, 2559 pages.

Essid, M.(2009). « Les mécanismes de contrôles de la performance globale : le cas des indicateurs non financiers de la RSE », *Thèse en Sciences de gestion*, Université Paris Sud, 463 p.

Francis, C. A. et Youngberg G.(1990). *Sustainable agriculture - an overview*, In : *Sustainable Agriculture in Temperate Zones*, Ed. C. A. Francis, C. B. Flora & L. D. King, New York, John Wiley & Sons.

Gibert, P. (1980). *Le contrôle de gestion dans les organisations publiques*, Editions d'Organisation.

Gomes, C.F., M.M. Yasin et Lisboa J.V. (2004). « An examination of manufacturing organizations' performance evaluation », *International Journal of Operations & Production Management*, 24 (5), pp. 488-513.

Halberg N.,Verschuur G., Goodlass G. (2005). « Farm level environmental indicators, are they useful ? An overview of Green Accounting Systems for European farms », *Agriculture, ecosystems*, vol. 3, pp. 213-233.

Hansen, W.J.(1996). « Is Agricultural Sustainability a Useful Concept ? », *Agricultural Systems*, Vol., 50, pp. pp. 117- 143.

Hill S. B., Mc Rae R. J.(1988). « Developing Sustainable Agriculture Education in Canada », *Agriculture and Human Values*, Vol. 5, n°4, pp. 92-95.

Hubert, J. et Colson, F. (2003). « Positionnement des coopératives par rapport aux politiques publiques en faveur d'un développement durable des territoires », *Document de travail*, Conseil supérieur d'orientation de la coopération agricole, Paris.

ISO (2012). « Développement durable et responsabilité sociétale - Guide d'utilisation de la norme ISO 26000 : 2010 pour le secteur de l'agroalimentaire », AC X30-030, 48 p.

ISO 26000 (2010). « Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale », Norme NF ISO 26000, AFNOR, La Plaine Saint-Denis.

Ittner, C.D., D. F. Larcker et Randall T. (2003). « Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms », *Accounting, Organizations and Society*, 28, pp. 715-741.

Jegourel, Y. (2019). « Marchés agricoles, secteur bancaire et marchés financiers : entre réalités économiques et contingences géopolitiques », *Revue Banque*, vol. 9, pp. 56 – 76.

Joffe, H. (2005). « De la perception à la représentation du risque : le rôle des médias ». *Hermès, La Revue*(1), 2005, p121.-129.

Kaplan, R., Norton D.P.(2001). « The Strategy-focused organisation : how balanced scorecard companies thrive in the new business environment », Boston, Mass, Harvard Business Review Press.

Kaplan, R.S. et D.P. Norton (1996). *The balanced Scorecard*, Harvard Business School Press.

Kennedy, N.(2019). « Marchés agricoles, secteur bancaire et marchés financiers », *Revue Banque*, 2019 n° 829, P34- 43.

- Kennerley, M., et Neely A. (2003). « Measuring performance in a changing business environment », *International Journal of Operations and Production Management*, 23 (2), pp. 213-229.
- Lobos G. et Viviani J.L.(2010). « Description des perceptions des sources de risque des producteurs vitivicole ».Evidence empirique pour le Chili », *Economie rurale*, pp. 48.-61.
- Lobos, G., et Viviani, J.-L.(2010). « Estimation des indicateurs de concentration et d'instabilité dans l'industrie vitivinicole du Chili, période 2001-2006. *Agroalim.*, vol. 24, n° 1, pp. 55-61.
- Lorino, P.(2003). *Méthodes et pratiques de la performance*, Paris, Ed. D. Organisation.
- Mandeng M. N. J. (2020). The price risk management trough crop diversification: the portfolio theory can be extended to cash crops? », *Journal of Economics and Finance*, Vol. 10, n°8, pp. 92-108.
- Mandeng, M. N. J. (2016). « Le modèle de revenu comme stratégie de vente des produits de base: cas des coopératives camerounaises de cacao et de café », *Management International*, 20(spécial), pp. 109-129.
- Marcenac, P., Powilewicz N., Dohou A., Lambert S., Mathieu M., Favarel J., Leroux A., Bénard, S., McNair C. J., Lynch, R. L et Cross K. F.(2007). « Do financial and nonfinancial performance measures have to agree? », *Management Accounting*, 72 (5), pp. 28-36.
- Medori, D. et Steeple D. (2000). « A framework for auditing and enhancing performance measurement systems », *International Journal of Operations and Production Management*, 20 (5), pp.520-533.
- Miller, L. (2012). *Cultivons L'avenir 2*, Comité permanent de l'agriculture et agro-alimentaire, 253p.
- Mollard, A., Pecqueur, B., Lacroix, A.J. (2001). « A meeting between quality and territorialism: The rent theory reviewed in the context of territorial development; with reference to French examples ». *International journal of sustainable development*, 4 (4), pp. 368-391.
- Morin E.M., Savoie A., et Beaudin G. (1994). *L'efficacité de l'Organisation : Théories, Représentations et Mesures*, Gaetan Morin Editeur, Québec. 231p.
- Mucchielli, R.(2006). *L'analyse de contenu : des documents et des communications* (9^e édition). Issy-les-Moulineaux : ESF éditeur, 2006, 223 pages.
- Naro (2005). « Responsabilité sociale de l'entreprise et pilotage des performances, Chapitre 4 in : La responsabilité sociale de l'entreprise », (Dir.) F. Le Roy et M. Marchesnay, Ed. EMS Management et Société, pp. 59-71.
- Platet-Pierrot F. (2009). « L'information financière à la lumière d'un changement de cadre conceptuel comptable : Étude du message du Président des sociétés cotées françaises », *Thèse en Sciences de Gestion*, Université de Montpellier 1, 324 p.
- Quairel F. (2006). « Contrôle de la performance globale et RSE », Actes du congrès de l'Association Francophone de Comptabilité.
- Quinn, R. E. et .Rohrbaugh J. (1983). « A spacial model of effectiveness criteria », *Management Science*, Vol. 29, n°3, pp. 12-28.
- Sangué,-F.R. et Wamba H. (2017). « Perception de la performance par leurs dirigeants : le cas des PME camerounaises », *Question(s) de management*, no 18, pp. 155-175.
- Stephany, D.(2003). *Développement durable et performance de l'entreprise. Bâtir l'entreprise DD*, Ed. Liaisons sociales, Paris, 265 p.
- Stern, J.M., Stewart III et D.H.Chew D.H. (1998). « The EVA Financial Management system », *The revolution in corporate finance*, 3ème Édition, Blackwell Publishers, 514 pages.
- Wolle, P. (1995). « Le concept de risque perçu en psychologie du consommateur : antécédents et statut théorique », *Recherche et Application en Marketing*, 1995, p1.-32.
- World bank (2019), « Agriculture et alimentation », *Working Paper*, Washington D.C.
- Zahm, F.(2011). « De l'évaluation de la performance globale d'une exploitation agricole Commune. Une approche par les indicateurs agro-environnementaux », *Thèse en économie de l'agriculture et des ressources*, Université Européenne de Bretagne et Agrocampus-ouest, Rennes.

Zahm, F., Mouchet, C. (2013). « De la Responsabilité Sociétale d'une exploitation agricole à la mesure de sa Performance Globale. Revue de la littérature et application avec la méthode IDEA, *Économie et institution*, accepté mars 2013

ANNEXE 1

Tableau 4 : Qualité de représentation

	Initial	Extraction
nombre de disciples introduits dans l'activité	1,000	,903
participation des membres de la famille dans l'activité	1,000	,807
régularité des cotisations tontinières	1,000	,455
vente des produits de qualité	1,000	,685
maitrise des étapes de commercialisation	1,000	,695
création d'emplois	1,000	,660
décence de vos droits	1,000	,904
réalisation des objectifs à moindre cout	1,000	,634
valorisation des partenaires	1,000	,681

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Source : Résultats de SPSS.18.2.

Tableau 5 : Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
	1	2,469	27,437	27,437	2,469	27,437	27,437	1,816	20,175
2	1,692	18,803	46,240	1,692	18,803	46,240	1,762	19,582	39,757
3	1,188	13,195	59,435	1,188	13,195	59,435	1,642	18,240	57,997
4	1,075	11,945	71,380	1,075	11,945	71,380	1,204	13,382	71,380
5	,780	8,672	80,051						
6	,625	6,940	86,991						
7	,533	5,923	92,915						
8	,443	4,924	97,839						
9	,194	2,161	100,00						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Source : Résultats de SPSS.18.2.

ANNEXE 2**Guide d'entretien** (*Organisations Paysanne et experts de la filière cacao-café au Cameroun*)**Guide d'entretien : perception de la notion de performance et critères de mesure**

1. Que signifie pour vous le terme « performance » ? (Quand pouvez-vous dire que votre organisation est performante ?)
2. Sur quels indicateurs vous basez-vous pour apprécier si votre organisation est performante ou pas ?
3. Quelles sont les raisons qui expliquent le choix de ces indicateurs de mesure ?

Questionnaire (*La perception de la performance par les Organisations Paysannes et experts de la filière cacao-café au Cameroun*)

N°	Quelle est l'importance accordez-vous aux indicateurs de performance ?	TRES IMPORTA NT	IMPORTA NT	PEU IMPORTA NT	SANS IMPORTA NT
1	Nombre de disciples introduits dans l'activité	1	2	3	4
2	Participation des membres de la famille dans l'activité	1	2	3	4
3	Confiance entre les partenaires sociaux	1	2	3	4
4	Notoriété et estime	1	2	3	4
5	Croissance de revenu ou de chiffre d'affaire	1	2	3	4
6	Régularité des cotisations tontinières	1	2	3	4
7	Vente de produits de qualité	1	2	3	4
8	Maitrise des étapes de la commercialisation	1	2	3	4
9	Transformation du produit	1	2	3	4
10	Respect des normes de production	1	2	3	4
11	Création d'emplois	1	2	3	4
12	Stabilité de la main d'œuvre et bonnes conditions de travail	1	2	3	4
13	Sécurité sociale et protection des employés	1	2	3	4
14	Adhésion aux regroupements des producteurs	1	2	3	4
15	Défense de vos droits	1	2	3	4
16	Organisation des fêtes des récoltes	1	2	3	4
17	Réalisation des objectifs à moindre cout	1	2	3	4
18	Valorisation des partenaires	1	2	3	4
19	Respect des conventions	1	2	3	4
20	Réduction des conflits	1	2	3	4