

t.311 Cameroun 49 - MU/--

Ombessa, 8. Oktober 1981

D E H

3003 B e r n

an	HRD	POW	u.R.	2/1
Datum	19.10.81	22.10.81		
Visa	HRD	POW	22.10.81	
EDA		19.10.81	11	
Ref.				

Betrifft: "1er rapport d'activité"

Sehr geehrter Herr Direktor,

In der Beilage finden Sie den 1. Tätigkeitsbericht für die Periode vom Mai bis September 1981. Mit dem Koordinator in Yaoundé, Herrn P. Stähli, wurde vereinbart, dass ich Ihnen den Rapport mit Begleitbrief direkt zukommen lassen sollte. Herr Stähli, der gegenwärtig im Tschad auf Mission weilt, wird seinerseits noch zur Situation bei der MIDO Stellung nehmen.

Der Bericht ist in französischer Sprache abgefasst, weil er auch von kamerunischer Seite zur Kenntnis genommen werden soll. Der Direktor der MIDO hat allerdings bereits klargestellt, dass er keine Einsicht in einen Rapport zu nehmen gedenke, der sich kritisch mit seinen Zielen und seiner Führung auseinandersetzt - das widerspreche den kamerunischen Gepflogenheiten. Der Koordinator hat darum eine Kopie "confidentiel" mit Begleitbrief an den Präsidenten des Conseil d'Administration weitergeleitet.

Sie ahnen bereits: Die Verhältnisse hier in Ombessa sind schwierig. Seit meine Frau hier ist, habe ich zwar jemand, der mir hilft meine schwierige Arbeitssituation durchzustehen. Von einer Mitarbeit ihrerseits bei der MIDO kann allerdings, solange die grössten Konflikte nicht gelöst werden können, nicht die Rede sein. Sie können sich unsere Enttäuschung darüber vorstellen, war diese vereinbarte Zusammenarbeit doch einer der Gründe, weshalb wir uns nach Ombessa gemeldet haben!



Am positivsten erleben wir beide die Beziehungen zur Familie Mutamba. Auch wenn mein Kollege eine ganz andere Taktik in der Arbeit eingeschlagen hat - einschlagen konnte und musste -, so ~~so~~ beurteilen Mutamba und ich die Situation bei der MIDO grundsätzlich gleich und versuchen beide, uns und dem Auftrag treu, das beste daraus zu machen. Auch die Beziehungen zu Einheimischen und Mitarbeitern wäre eigentlich problemlos und angenehm. Hingegen wirkt belastend, dass der Direktor eine eigentliche Kampagne betreibt, die darauf ausgerichtet ist, auf alle jene, die mit den "Weissen" zusammenarbeiten oder ihnen privat zu nahe stehen, einen erheblichen Druck auszuüben. Das geht bis zur Entlassungsdrohung gegenüber Angestellten, beziehungsweise zur Verweigerung von existenziellen Dienstleistungen bei Bauern.

Im Folgenden möchte ich einige Bemerkungen anfügen über Aspekte unseres Projektes, die im Rapport nicht oder nur andeutungsweise zur Sprache kommen konnten.

### 1. Oekonomische Hintergründe

- a) In zirka 2 Jahren wird Yaounde dank der im Bau befindlichen Strasse nur noch eine gute Fahrstunde von Ombessa entfernt liegen. Mit der neuen Möglichkeit und Notwendigkeit, Nahrungsmittel als cash-crop anzubauen, werden weite und bisher ungenutzte Savannengebiete der Zone um Ombessa wirtschaftlich interessant.
- b) Gegenwärtig werden Nahrungsmittel immer noch im Rahmen einer Subsistenzökonomie angebaut, d.h. mit traditionellen Mitteln für einen lokalen Markt. Aller Boden gehört den ansässigen Sippen, und der Zugang zur Nutzung (im Gegensatz zur Aneignung) ist noch sehr frei. Die Probleme der Landakkumulation als Folge der Möglichkeit, für einen unbekanntem Markt mittels Maschinen beliebig viel produzieren zu können, sind noch kaum ins Bewusstsein der Leute eingedrungen.
- c) Damit dieses traditionelle System geknackt werden kann, braucht es mindestens zwei Änderungen: Erstens müssen gute Verkehrs-

wege für die Vermarktung bestehen; zweitens müssen effiziente Produktionsmittel zur Verfügung stehen. Im Raume Ombessa werden gegenwärtig beide genannten Faktoren geschaffen: Für die Vermarktungsmöglichkeit sorgt die erwähnte neue Strasse; für die Produktionsmittel will der Direktor der MIDO mit seinem Traktor-Servicesystem sorgen.

- d) Mit dem Näherrücken des Yaoundé-Nahrungsmittelmarktes beginnen die Leute mit Geld und Beziehungen nach Mitteln und Wegen zu suchen, sich möglichst viel Land privat anzueignen. Genau das will der Direktor der MIDO mit Hilfe der staatlichen (und schweizerischen) Subventionen ermöglichen. In diesem Versuch wird er als Mann der Region sowohl gebraucht als auch unterstützt von all jenen, die in der Lage sind, die Gunst der Stunde zu nutzen.

## 2. Die verschiedenen Ebenen der Auseinandersetzung

- a) Der inhaltliche Konflikt ist folgender: Soll in der Einfluss-sphäre der MIDO eine breite Schicht lebensfähiger Klein- bis Mittelbetriebe (ca. 5 Hektaren) geschaffen werden, die zur Hauptsache mit Familienarbeitskräften wirtschaften (sog. "exploitations familiales"), oder gelingt es einigen schlaunen Köpfen in der Gegend, mittels Unterstützung der MIDO eine Art Feudal-Agro-Business aufzubauen, das die verarmten Bevölkerungsteile als Landarbeiter an sich zu binden weiss? Die Antwort auf diese Frage scheint mir viel wichtiger als das Problem des ebenfalls offensichtlichen Missbrauchs von MIDO-Mitteln für private Zwecke.
- b) Die formalen Konflikte, wie sie sich fast täglich abspielen, reflektieren Spannungen an der Oberfläche, die mehr verhüllen als preisgeben von dem, was darunterliegt. Es geht dabei meist um "Kompetenzfragen". Zum Beispiel:
- Der Direktor weigert sich, einem Bauer, der für Herrn Mutamba das Experimentierfeld gepflügt hat, den Lohn auszuzahlen.

Begründung: Mutamba habe vorher nicht gefragt (das Experimentierprogramm ist selbstverständlich im Aktionsprogramm enthalten).

- Der Direktor weigert sich, mein Pflichtenheft überhaupt zu lesen. Begründung: Die Pflichtenhefte der Schweizer Experten seien formuliert worden, ohne dass er dazu etwas zu sagen gehabt hätte. Also seien sie nicht verbindlich.
- Ich informiere den Direktor, dass mich die Bauern von Yebekolo zu einer Sitzung eingeladen hätten. Er antwortet, eine solche Sitzung sei nur zulässig, wenn er, der Direktor, dazu einlade.

Solche Beispiele liessen sich zu Dutzenden aneinanderreihen. Persönlich habe ich den Eindruck gewonnen, dass all diese formalen Einwände in erster Linie bezwecken (sicher aber zur Folge haben), unsere direkte Arbeit mit den Bauern, auch Kadern und Angestellten, zu behindern.

- c) Die lokalpolitischen Konflikte, die in Wirklichkeit sehr persönliche Kämpfe um Einfluss und Kontrolle sind, spielen im Projekt von Ombessa offenbar eine alles dominierende Rolle. Sicher ist, dass sich der Direktor ausgezeichneter Beziehungen zum Finanzminister erfreut und von diesem zu seiner Politik angehalten wird. Dabei beginnt sich auf lokaler Ebene eine "unheilige Allianz" abzuzeichnen, bei der traditionelle Notablen, neureiche Geschäftsleute und höhere Administratoren sich mit Hilfe der MIDO darauf vorbereiten, den zu erwartenden "culture-vivrière-boom" unter ihre private Kontrolle zu bringen.

### 3. Die Entwicklungskonzeption des Direktors der MIDO

- a) Während der Direktor die sozialen und forschungsorientierten Aspekte der MIDO vernachlässigt, richtet er seine ganze Aufmerksamkeit auf die Produktions- und Einkommenssteigerung. Verteilungsfragen interessieren ihn nur insofern, als sie möglichst ungleich gelöst werden sollen. Nach seinen eigenen Worten: "Was machen die Chefs, wenn jeder sein eigener Herr sein will?".

b) Der Direktor zeigte mir letzthin stolz seine neuerworbene Be-  
 glaubigung, dass er offiziell anerkannt Besitzer von 500 Hektaren  
 Land sei. Sein Dorf liegt ausserhalb des Arbeitsgebietes der  
 MIDO, doch hat er bereits (bisher erfolglos) versucht, die MIDO  
 in seine Gegend hineinzubringen. Vorläufig stellt er den Bauern  
 mit dem grössten Landbesitz vergleichbare Erfolge in Aussicht;  
 längerfristig verspricht er sich von seiner Politik massive  
 staatliche Subventionen für die Erschliessung seiner eigenen  
 500 Hektaren.

c) Es verwundert darum nicht, dass sich das wirtschaftspolitische  
 Credo des Direktors vor allem um die zwei folgenden Argumente  
 herum aufbaut:

I : Zuerst müssen lokale Wachstumskerne in Form von Grossgrund-  
 besitzern geschaffen werden, nur dann lassen sich die  
 nationalen Produktionsziele im Landwirtschaftsbereich er-  
 reichen.

II : Entwicklungskonzeptionen müssen von oben nach unten  
 durchgesetzt werden.

Fragen der "gerechten" Verteilung scheinen ihm auch irrelevant,  
 wenn sie im Zusammenhang mit dem Problem der Landflucht ge-  
 stellt werden. Denn erstens würden die lokalen Grossproduzenten  
 viele Arbeitskräfte benötigen, und zweitens brauche die wach-  
 sende Industrie auch Arbeitskräfte.

#### 4. Die Entwicklungsstrategie des Direktors der MIDO

Der Direktor will sein Modell in mehreren Etappen verwirklichen.

a) Schritt Nummer eins: Zugang zu Subventionen. Per Zirkular wurde  
 zur Gründung von "Groupes Villageois" aufgefordert. Obwohl lang-  
 jährige Erfahrung zu zeigen scheint, dass die Fähigkeit zur  
 Selbstorganisation in unserer Gegend gering ist, schliesst er  
 mich vom Prozess dieser Gruppenbildung bewusst aus, und weigert  
 er sich, vorgängig oder parallel die Ausbildung und intensive  
 Begleitung der Groupes Villageois zuzulassen. Die systematische  
 Verhinderung jedes Ansatzes zur kollektiven Kontrolle und

Selbstverwaltung weist darauf hin, dass es dem Direktor mit der Bildung der Groupes Villageois um die Schaffung einer rein formalen Struktur geht: Eröffnung von Bankkonten, Verkauf von Mitgliedschaftskarten, Festlegung der jährlichen Beitragszahlungen etc. Der Sinn des Schrittes liegt darin, dass der einzelne Kameruner nur über die organisierte Gruppe Zugang zu Subventionen erhalten kann (gewichtige Ausnahmen abgesehen). Diese erste Phase, so vermute ich, dürfte bereits ende 1981 abgeschlossen sein.

- b) Schritt Nummer zwei: Kapitalbildung. Gegenwärtig werden die Landflächen jedes einzelnen Bauers erhoben. Der Direktor ist dabei lediglich interessiert zu erfahren, welche Bauern am meisten Land (mehr als 20 Hektaren) besitzen. Ihnen sollen während etwa 3 Monaten mindestens 4 Traktoren auf Kredit zur Verfügung stehen, damit sie möglichst schnell in die Lage kommen, selber einen Traktor zu kaufen.

Ich versuchte, mich sehr früh in diese Operation einzuschalten und die Landverteilung in den Gruppen in Erfahrung zu bringen. Obwohl der Direktor zielstrebig eine "ungleiche Entwicklung" der Region anstrebt, werde ich durchzusetzen versuchen, dass die Traktoren gleichmässig, im schlimmsten Fall proportional zu den Landflächen, zur Verfügung gestellt werden. So hätte das ganze Traktor-Serviceprogramm wenigstens den Vorteil, dass alle Bauern an der Kapitalbildung teilhaben könnten.

- c) Schritt Nummer drei: Kauf von Traktoren durch ..? Wenn die Dienstleistungen der MIDO nicht sofort zurückbezahlt werden müssen, wie dies in Kamerun bei einflussreichen Personen üblich zu sein scheint, so dürften einige Personen (nicht notwendigerweise Bauern) bereits nach ein bis zwei Anbauperioden ihren eigenen Traktor kaufen können. Dann, so meint der Direktor, könne sich die MIDO langsam abbauen. Wer einen Traktor besitzt, werde auch für andere pflügen, genau so, wie die MIDO es in der Anfangsphase getan hat. Und so werde die Kapitalbildung sowie die kamerunische Entwicklung im Rahmen des "Liberalisme planifié" weiter fortschreiten.

## 5. Persönliche Stellungnahme

- a) Beim Vergleich meiner Arbeit mit derjenigen von Herrn Mutamba fällt mir auf, dass sie infolge ihres sozialen Charakters weit mehr politischen Zündstoff enthält als die landwirtschaftstechnische Beratung. Produktionssteigerungen wollen alle - nicht aber eine lebensfähige Bauernschaft.
- b) Da ich formal nicht gegen die Regeln zu verstossen versuche, bietet mir der Direktor oft Unterstützung und Zusammenarbeit an. Beispiel: Kürzlich erklärte er mir, er hätte es bis zum Direktor gebracht, weil er immer zuerst in Erfahrung bringe, was seine Vorgesetzten denken und wollen. Dann arbeite er Berichte und Vorschläge aus, die den Vorstellungen der Vorgesetzten entsprechen und habe eigentlich nie Schwierigkeiten mit dieser Methode gehabt. Er rate mir an, dasselbe zu tun. Soweit es um solche Zusammenarbeit geht, lege ich mir selbst Zurückhaltung auf, um nicht zum Handlanger in falscher Sache zu werden.
- c) Schwieriger als das Falsche vermeiden scheint mir, das Richtige nicht tun können. Dabei geht es weniger um die formalen Einschränkungen, denn die liessen sich gegebenenfalls ignorieren, wie Herr Mutamba dies tut. Doch der Umstand, dass Kooperations- und Gesprächsbereitschaft mit mir als Ungehorsam dem Direktor (im weitesten Sinne dem Staat) gegenüber interpretiert wird, zwingt mir im Interesse der Bauern die Rolle des tolerierten Zaungastes auf.
- d) In dieser Situation frage ich mich, unter was für Bedingungen eine weitere Zusammenarbeit im Projekt MIDO noch als sinnvoll erachtet werden könnte. Mir scheint, es seien zwei verschiedene Aspekte des Problems gesondert zu betrachten:

I : Die Person des Direktors. Sie ist in jeder Beziehung fragwürdig (entwicklungspolitisch, verwaltungstechnisch und im privaten Verhalten). Die MIDO unter der Leitung von Herrn A. Noah fällt offensichtlich aus dem Rahmen förderungswürdiger Projekte heraus. Allerdings

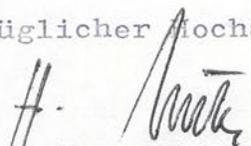
ist auch zu bedenken, dass kaum ein anderer afrikanischer Direktor den Mut aufbringen würde, der lokalen Mafia und ihren Exponenten in Yaoundé die Stirn zu bieten, nur um dem Geist eines Accords zu genügen.

II : Das Organigramm der MIDO und die Pflichtenhefte der Experten. Der diesbezügliche Satz im Accord lautet: "Les fonctions des experts seront définies dans un cahier des charges en relation avec l'organigramme de la MIDO...". Nun sind aber Organigramm und Pflichtenhefte nicht von derselben Partei erstellt worden und, wie mir scheint, ohne verbindliche "unité de doctrine" im Hintergrund. Ohne inhaltliche Präzisierung der Verantwortlichkeiten der beiden conseillers wird es darum kaum mehr zu einer gedeihlichen Zusammenarbeit im Projekt MIDO kommen.

Mein Vorschlag geht dahin, sich anhand der beiden Kriterien "Person" und "Struktur" die Bedingungen für die Weiterarbeit oder den Abbruch der Mitarbeit bei der MIDO zu überlegen. Der Kürze halber beschränke ich mich dabei auf das folgende kleine Schema, das die verschiedenen Optionen zusammenfasst:

Person Struktur	Direktion	
	unverändert	verändert
unverändert Organigramm + Pflichtenheft	sofortiger Rückzug	abwarten bis November 1982
verändert	Konflikte auf Platz	vorsichtiger Optimismus

Mit vorzüglicher Hochachtung

  
Hans-Peter Müller

Kopie: Koordinator Yaoundé