3ème édition des Journées Olivier de Serres – 6 et 7 septembre 2004

Les entretiens du Pradel

« Agronomes et Innovation »

De l'encadrement au conseil à l'exploitation : (r)évolution des pratiques d'appui aux agriculteurs du Nord-Cameroun

Anne LEGILE[1], Michel HAVARD[2], Patrice DJAMEN NANA[3], Ousmanou DAOUDA [4]

[1]Assistante technique de la coopération française en poste à la Société de développement du coton du Cameroun, B.P 302 Garoua, Cameroun. anne.legile@laposte.net

[2]Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement (CIRAD), Montpellier, France. michel.havard@cirad.fr

[3]Service d'appui au développement local (SADEL-GIE), B.P 293, Garoua, Cameroun. djamenana@yahoo.fr

[4]Sodécoton, B.P 302 Garoua, Cameroun. daousmanou@yahoo.fr

Résumé

Au Nord-Cameroun la trilogie du développement agricole (recherche / vulgarisation / production) organisée autour du coton et selon un schéma descendant, a été particulièrement efficace notamment grâce à une parfaite adéquation avec les référents de la société locale fondée sur un système social hiérarchisé. Afin de favoriser une évolution de la vulgarisation qui s'adapte mieux aux multiples demandes des producteurs, le PRASAC (Pôle régional de recherche appliquée au développement des savanes d'Afrique centrale) a mis en place une action de recherche-développement innovante dans le contexte nord-camerounais : la construction progressive d'une démarche de conseil aux exploitations familiales (CEF). Des résultats significatifs sont observés quant à l'amélioration du fonctionnement des exploitations mais plus encore dans la modification des relations agents d'appui / paysans qui évolue vers une véritable aide à la décision. Le partenariat établi très tôt avec le projet DPGT (Développement paysannal et gestion de terroirs) et la démultiplication opérée ensuite vers d'autres organismes de développement ont permis d'envisager la diffusion de la démarche sous un angle novateur. La principale difficulté réside dans le manque de ressources humaines capables d'assurer la fonction de conseiller. Trouver les moyens de créer ces compétences et de les insérer dans les dispositifs d'appui constituent aujourd'hui les principaux leviers du changement d'échelle pour ces démarches de conseil.

Mots clés : conseil aux exploitations agricoles, Nord Cameroun, Démarche, Conseillers, Paysans

Summary

In Northern Cameroun, agricultural development (research, extension and production) was organized around cotton as the main cash crop through a downward scheme wich was particularly adapted to the local society hierarchic rules and functionning. The reduction of possibilities to improve production in a more and more limiting environment commands to go from an simple extension to an more complex agricultural counsel to answer new needs of farmers. This acknowledgment has led the PRASAC (Central African Savannas applied research pole) to set up an innovating research and development action in the North Cameroon context : the progressive building of a global advice to small holders. Significant results have been observed concerning the amelioration of farms but even more in the relationship between extension agents and farmers. The latter is evolving towards a real assistance for decision taking. Partnership was engaged very early with the DPGT (farmers development and soil management project) and other developement organizations have been also involved. This has permitted an innovative way for the diffusion of the process.

The main difficulty is the lack of human ressources able to ensure the fonction of adviser. To find the way to build up these capacites and to insert them in the extension system would be the main lever of the change of scale for these advice processes.

1 Introduction

Le développement agricole, au Nord comme au Sud, s'est longtemps traduit par une approche très technique ayant pour principal objectif l'augmentation de la production (sinon de la productivité), gage d'une amélioration de la situation économique des paysans.

Contrairement aux évolutions observées au Nord où l'autosuffisance alimentaire est une réalité depuis plusieurs décennies et la maîtrise de la production un enjeu des débats de politique agricole, cette vision reste très ancrée dans les pays du Sud. C'est notamment le cas de filières comme le coton où l'introduction des intrants et d'itinéraires techniques recommandés par la recherche agronomique sous la houlette d'un encadrement volontariste, ont permis d'obtenir des résultats spectaculaires à partir des années 70.

La trilogie du développement agricole (recherche / vulgarisation / production) organisée autour de la culture de rente (« *coton moteur du développement rural* ») et selon un schéma descendant, a été particulièrement efficace au Nord-Cameroun où elle est en parfaite adéquation avec les référents locaux de fonctionnement hiérarchique de la société rurale. Le rendement du cotonnier par exemple est ainsi passé de 534 kg/ha sur la période 1971/75 à plus de 1200 kg/ha aujourd'hui (Rapports annuels de la Direction de la Production Agricole de la Sodécoton).

Cependant, aujourd'hui, les marges de progrès permises par les seules innovations techniques se réduisent, et l'environnement économique est de plus en plus instable et limitant. Ces évolutions induisent de nouveaux besoins des exploitations et des changements dans la façon de penser la recherche au sein du développement agricole.

Ces considérations ont conduit le PRASAC (Pôle régional de recherche appliquée au développement des savanes d'Afrique centrale) à mettre en place une action de recherche-développement innovante dans le contexte nord-camerounais : la construction progressive d'une démarche de conseil aux exploitations familiales (CEF) fondatrice d'une nouvelle forme de relation conseiller/paysan et contribuant par là même à la redéfinition du système recherche / vulgarisation / production.

Le caractère novateur de cette démarche est essentiellement lié au contexte dans lequel elle intervient et qui sera présenté dans le premier paragraphe avant d'aborder les étapes de la recherche action et les principes retenus pour le CEF. Ces principes constituent les fondements de nouvelles pratiques d'appui aux producteurs testées dans le cadre de problématiques variées. La collaboration entre la recherche et les structures de développement pour la mise en œuvre de la démarche de conseil a débuté très tôt et les résultats obtenus permettent aujourd'hui d'envisager l'utilisation des enseignements de cette recherche comme un réel outil de développement au delà de la simple diffusion de la méthode à des groupes de paysans toujours plus nombreux.

2 Un contexte source de fortes contraintes

La zone cotonnière, aire d'intervention du PRASAC au Cameroun, est caractérisée par sa diversité tant en ce qui concerne le milieu physique que le peuplement humain. Fort gradient pluviométrique (de 600 à 1200 mm), relief contrasté et variation importante de la densité de population rurale (10 à plus de 150 hab /km^2) conditionnent le mode d'exploitation du milieu et conduisent à la multiplicité des situations agricoles et pastorales.

Cependant parallèlement à cette diversité, un certain nombre de constantes, qui apparaissent souvent comme des contraintes à la mise en œuvre d'une opération de conseil aux exploitations, sont observées :

i) Les structures d'exploitation sont fortement atomisées. La famille, composée de 6 personnes en moyenne dont 3 actifs, est la principale source de main d'œuvre. Moins de 30% des producteurs sont équipés en traction animale et les surfaces cultivées sont donc relativement faibles : 2,2 ha dont la moitié en céréales et le tiers en coton (Djamen et al, 2003). Ces systèmes ne permettent pas de satisfaire pleinement les besoins des paysans : 50 à 60 % connaissent des problèmes de soudure alimentaire et les revenus faibles, compris entre 200 et 300.000 Fcfa[1] annuels, impliquent une véritable culture du crédit. De fait les marges de manœuvre en terme de choix des activités et de conduite de l'exploitation sont très réduites.

ii) L'environnement est source d'incertitudes fortes, sur les plans climatique et économique[2] ce qui est assez symptomatique des zones soudano-sahéliennes, mais au Nord-Cameroun s'ajoute la précarité foncière. Les pratiques de gestion sont conditionnées par la prise en compte de ces incertitudes et les décisions sont liées à la perception des opportunités, des contraintes et des risques inhérents. Les stratégies mises en place par les producteurs s'inscrivent donc rarement dans un processus continu de développement de l'exploitation et correspondent davantage à une succession de paliers dans la trajectoire de l'exploitation avec deux conséquences majeures : des passages cruciaux à gérer et des équilibres fragiles pouvant être facilement remis en cause (Legile, 1999).

iii) L'appui aux producteurs repose principalement sur l'intervention de la Sodécoton (Société de développement du coton au Cameroun) et dans une moindre mesure du PNVRA (Programme national de vulgarisation et de recherche agricole). Le terme d'encadrement, utilisé pour désigner cet appui, est caractéristique des méthodes employées : il s'agit essentiellement de diffuser auprès des producteurs une information technique sectorielle grâce à un dispositif hiérarchique conséquent, structuré sur la base d'un découpage géographique. Dans les sociétés nord-camerounaises les relations entre individus sont majoritairement appréhendées par l'autorité d'un chef sur un subordonné. Dans le domaine professionnel, cette organisation pyramidale avec le paysan en bout de chaîne, simple exécutant des consignes reçues, conforte cet état de fait au même titre que la perception de l'agriculture, activité subie et non choisie. La forte proportion de paysans analphabètes[3] justifie par ailleurs pour certains agents mais aussi les producteurs, le fait que le savoir se trouve bien du côté des vulgarisateurs.

L'encadrement devient une sorte « d'autorité à caractère technique » à laquelle il est confortable de se soumettre, ce qui permettra de l'interpeller ultérieurement sous forme de doléances. La satisfaction mutuelle tirée de ce type de relations (pouvoir/contrôle de la structure d'encadrement en vue de maintenir son efficacité sur le terrain et déresponsabilisation volontaire des paysans[4]) sera une des plus fortes difficultés à lever pour arriver à un véritable conseil, c'est à dire une *aide* à la décision (Legile, 2002).

---

[1] Un euro = 655,95 Fcfa

[2] Les amplitudes de variation du prix des céréales par exemple sont significatives de ce point de vue : un sac de maïs peut passer de 3500 F à 15.000 F et même davantage, suivant les périodes et les années.

[3] (moins de 50% des chefs d'exploitation ont été scolarisés en français dont seulement 1/3 ont plus de 3 années d'école et l'alphabétisation en langues locales n'est pas encore très répandue)

[4] En brousse les agents d'encadrement ont l'habitude de dire que les paysans se comportent en manœuvres de la Sodécoton pour la culture cotonnière, sans toujours réaliser que par leurs comportements ils y contribuent ! Ce constat a souvent été fait dans ce type d'organisation et notamment dans les années 70-80 dans la vallée du fleuve Sénégal : sur les parcelles aménagées que leur attribuait la SAED (Société d'Aménagement et d'Exploitation des terres du Delta du Fleuve Sénégal et des vallées du fleuve et de la falémé), les paysans se considéraient plus comme des « salariés » de la SAED que comme des paysans (Havard, 1990).

Dans ce contexte particulier, la mise en place d'un CEF pour répondre à l'évolution des besoins des producteurs suppose de promouvoir une vision rénovée du rôle et des fonctions des agents d'appui et des responsabilités et savoirs paysans, afin de renforcer le professionnalisme et l'efficacité des pratiques d'intervention en lieu et place du caractère paternaliste et des rapports ordonnateurs/exécutants encore trop souvent observés à l'heure actuelle.

3 Déroulement de la recherche-action

Un des objectifs du PRASAC était de faire évoluer les démarches de recherche en vigueur au sein de l'IRAD (Institut de la recherche agronomique et du développement) en mettant l'accent sur les approches systémiques, la mise en place de dispositifs en milieu réel sur des terroirs de référence et la collaboration avec le développement et les paysans.

Dans cette optique la composante « conseil de gestion aux exploitations »[5] avait un rôle central à jouer. Elle devait en effet alimenter les autres composantes plus sectorielles du projet en connaissances sur le fonctionnement des exploitations et coordonner le travail des équipes qui intervenaient sur les terroirs de référence.

Son positionnement à l'interface avec les opérateurs de développement, impliqués très tôt dans la mise en œuvre du CEF, devait aussi lui permettre de faire évoluer le schéma relationnel recherche/développement et sa perception par chacun des acteurs, y compris en dehors de ces deux secteurs et notamment au sein de l'enseignement supérieur agronomique.

Quatre grandes étapes ont marqué le déroulement de cette recherche-action :

- En 1998 et 1999 des typologies de fonctionnement des exploitations agricoles ont été réalisées dans les terroirs de référence du PRASAC pour mieux appréhender les caractéristiques des systèmes de production de la zone (Djamen 2000 ; Balkissou 2000 ; Wambo Yamdjeu 2000). Parallèlement un premier test de la méthode Cdg mise au point au Burkina Faso (Faure et al, 1996 ; Kleene, 1995), a été réalisé dans un des villages (Mafa Kilda).
- L'étude des pratiques de gestion des agriculteurs en 1999 dans trois villages de référence a conduit à l'élaboration de propositions pour une démarche plus adaptée aux besoins des paysans et aux particularités de la zone nord-camerounaise (Legile 1999). La principale innovation reposait sur l'introduction du critère de progressivité dans la mise en oeuvre du CEF en débutant par la formation aux bases de la gestion pour arriver au conseil proprement dit en troisième année.
- Ces propositions ont été expérimentées à partir de novembre 1999 à la fois avec des agents de l'IRAD mais aussi avec des animateurs du projet DPGT (Développement paysannal et gestion de terroirs) logés à la Sodécoton. Ce projet arrivant à échéance, l'expérimentation s'est poursuivie à échelle réduite à partir de 2002 mais cette phase a tout de même permis de perfectionner et finaliser les outils du CEF de première et deuxième année.
- Enfin 2003 a vu le démarrage des activités de conseil en troisième année et l'application des enseignements de la démarche à des problématiques plus techniques (conseil à la production cotonnière et muskuwaari, systèmes sous couverture végétale) avec différents partenaires[6].

---

[5] Le vocable « conseil de gestion », Cdg en abrégé, était précédemment utilisé pour désigner le CEF. C'est lors du séminaire de Bohicon (Bénin) en 2001 que cette dernière appellation lui a été préférée.

6 Direction de la production agricole de la Sodécoton, APROSTOC (Association des producteurs stockeurs de céréales), projet ESA (Eau, Sol, Arbre).

4 Co-Construire de nouvelles pratiques d'intervention

4.1 Le CEF support d'un processus d'apprentissage mutuel

La finalité de la démarche de CEF est de développer les capacités et responsabilités décisionnelles des paysans ce qui suppose d'arriver à améliorer leur perception des corrélations existantes entre : décisions prises / pratiques mises en œuvre et résultats obtenus.

Compte tenu de l'étude des pratiques de gestion des agriculteurs et des modes opératoires des systèmes d'appui en vigueur, il a été retenu que le conseil devrait :

- prendre en compte le fonctionnement global de l'exploitation, ce que les paysans ont souligné par « *le conseil nous aide dans notre vie* » ;
- susciter la réflexion, notamment stratégique afin d'aller à l'encontre du fatalisme (« *le conseil apporte un développement des idées* » « *avec le conseil on comprend que ce n'est pas Dieu qui ne nous aime pas* ») ;
- favoriser la mesure et la prévision (« *avant on prenait dans le grenier et quand il était vide on se débrouillait, cette année j'ai stocké et aujourd'hui j'ai encore des sacs* ») ;
- intégrer les aspects économiques (« *avant si on avait des sacs on pensait qu'on gagnait* ».

Ceci au travers d'une démarche de questionnement intégrant progressivement : la prise en compte d'indicateurs quantitatifs, le passage du concret à l'abstrait et de la formation/animation de groupe au conseil sensu stricto.

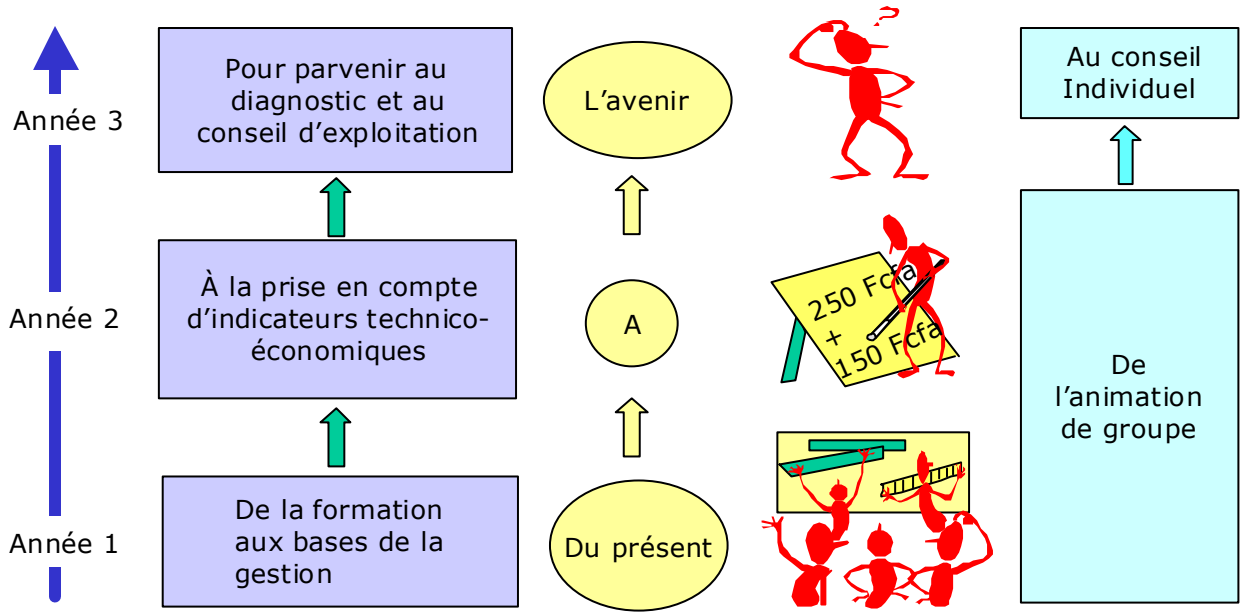


Figure 1 : Mise en œuvre de la démarche CEF au Nord - Cameroun

La démarche mise au point peut donc être définie comme une aide à la décision au cours d'un processus d'apprentissage faisant évoluer les représentations de l'agriculteur, avec les étapes suivantes : prévision, action, évaluation des conséquences de la décision, confirmation ou modification des représentations (Legile, 1999).

Les agents qui vont initier cet apprentissage chez les paysans vont devoir eux-mêmes modifier profondément leurs modes d'intervention : il s'agit donc d'un processus mutuel

conduisant à *l'élaboration d'une nouvelle forme de relation conseiller/paysan* et qui ne peut donc être que progressif.

Développer la réflexion chez les paysans, les encourager à être plus critiques, être davantage à l'écoute de leurs préoccupations et s'adapter à leurs demandes sont des pratiques tout à fait nouvelles pour ceux qui vont devenir des conseillers. Ces bouleversements sont source d'insécurité et peuvent être vécus comme une remise en cause de leur fonction et de leur condition.

C'est pourquoi, en première année la démarche s'apparente davantage à de la formation participative[7]. sur des thèmes très concrets qui ont été identifiés en 1999 comme principaux facteurs de blocage dans le fonctionnement des exploitations : sécurité alimentaire, gestion de la trésorerie, programme prévisionnel de campagne. Ces trois modules sont construits de la même façon[8] ce qui aide les paysans et les conseillers à se repérer et à s'approprier le raisonnement par le phénomène de répétition (mode d'apprentissage usuel).

L'existence de sujets et d'une méthode bien cadrés ainsi que la confiance grandissante au fur et à mesure des séances de première année vont permettre de dépasser les craintes des conseillers et des paysans, à savoir :

- pour les premiers l'angoisse de la non réponse et donc la perte de leur « pouvoir » et de leur statut,
- pour les seconds la méfiance (parfois la honte) concernant le fait d'évoquer leur situation en public.

C'est seulement à partir de là qu'une forme de relation plus proche du concept de conseil va pouvoir se développer. L'évolution du comportement de chaque acteur va conduire celui qui est en face à s'adapter, d'où le concept de *co construction*.

4.2 Des outils évolutifs et adaptables

L'une des originalités de l'opération est d'avoir mis l'accent sur des principes fondateurs plus que sur des outils standardisés : ceux-ci vont au contraire évoluer au fil des besoins. En première année par exemple, les supports sont principalement constitués des guides, mis à disposition des conseillers pour la conduite des séances.

La place prépondérante occupée par le carnet de collecte d'informations sur l'exploitation dans la plupart des méthodes de conseil de gestion est ici réduite : son utilisation intervient en deuxième année lorsque les paysans ont perçu l'intérêt de disposer de données précises pour la définition des indicateurs technico-économiques (et que les conseillers sont déjà plus familiers des calculs de gestion). C'est aussi un moyen de ne pas bloquer immédiatement l'accès au conseil pour des paysans non lettrés ou non alphabétisés et au contraire de les encourager à acquérir des connaissances en lecture et écriture.

De plus le remplissage de ce carnet n'est pas l'objectif prioritaire des séances même en deuxième année. Le but est de favoriser l'acquisition de raisonnements fondés sur la prévision et la mesure (grâce à la prise en compte d'éléments objectifs), le carnet n'est qu'un support dans cette quête. Il peut d'ailleurs être revu pour s'adapter aux attentes des paysans (ex : fiches de suivi d'activités créées en fonction des besoins).

La priorité accordée à l'appropriation de principes généraux de réflexion confère une grande souplesse pour la mise au point d'outils facilement adaptables à des contextes particuliers autres que ceux où ils ont été expérimentés à l'origine.

---

[7] Adjoindre l'adjectif « participative » à formation revient de fait à un pléonasme mais dans le contexte nord-camerounais où on a l'habitude, notamment à l'école, d'*écouter* le formateur, il est tout à fait important de préciser les choses.

[8] Identification des besoins, des ressources et comparaison pour étude de solutions.

En troisième année les supports sont encore en phase de test et il paraît évident qu'ils devront être repris (cf § suivant). En effet pour l'instant le principal document ressemble davantage à un questionnaire d'enquête dont l'exploitation serait le sujet qu'à un guide de réflexion permettant au paysan d'élaborer son (ses) projet(s) sur la base d'hypothèses prenant en compte l'ensemble du fonctionnement de son système.

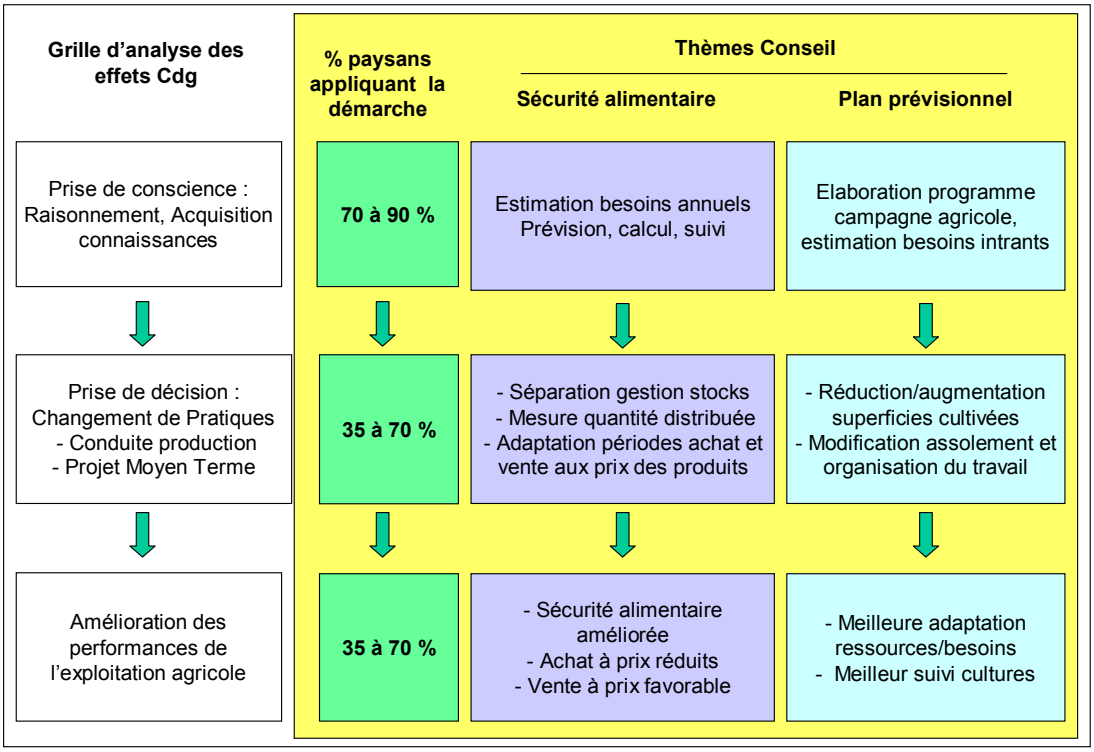
Le perfectionnement des outils utilisables en troisième année devra donc faire l'objet d'un travail approfondi afin qu'ils puissent intégrer les principes retenus dans une relation plus individualisée et qu'ils répondent le plus efficacement possible à la mise en place d'un véritable conseil de type stratégique.

5 Des résultats significatifs dès la première campagne

5.1 Mesures et prévisions intègrent les pratiques paysannes

La mise en œuvre de la démarche de CEF s'est faite avec des groupes de paysans et des animateurs volontaires. Nous avons pu vérifier que, chez les paysans, ce critère de volontariat était une des clés du succès de l'opération (Ousmanou Daouda, 2002). Il semblerait que le CEF renforce les agriculteurs qui souhaitent faire évoluer leurs pratiques en les sécurisant par rapport à cette dynamique de changement grâce à l'accompagnement par un conseiller et l'appartenance à un groupe qui réduit le phénomène de marginalisation, insupportable au village.

L'impact du CEF est visible dès la première année avec les paysans selon le processus décrit par la figure ci-dessous :



Légende : L'enquête d'opinion a été réalisée sur un échantillon de 104 paysans

- 70 à 90 % des paysans appliquent la démarche signifie que ces paysans disent utiliser les enseignements et les connaissances apprises lors des séances à leur propre cas, particulièrement en terme de prévisions

Source : Ousmanou Daouda, 2002

Figure 2. Exemples de perceptions paysannes des effets du CEF (enquêtes d'opinion)

5.2 Les conseillers appréhendent mieux leur rôle vis-à-vis des paysans

Pour les conseillers c'est justement ce problème de marginalisation qui fait que la question du volontariat se pose différemment. Toute la difficulté, dans les structures de développement où le CEF intervient à titre expérimental, est de faire passer l'idée que les personnels concernés sont bien des précurseurs et non des cobayes ! L'appui technique qui leur est apporté revêt alors une importance capitale. C'est pourquoi des ateliers de formation/concertation sont régulièrement organisés (avant chaque module en première année par exemple) afin de guider les agents dans leur travail, de recueillir leur avis, leurs questions mais aussi et surtout leurs suggestions d'améliorations. Ces propositions sont issues de l'appréciation des conseillers concernant leurs activités mais aussi des résultats enregistrés chez les paysans. Les ajustements destinés à mieux prendre en compte les besoins et critiques des uns et des autres sont donc permanents et participent à une meilleure appropriation de la démarche par ceux qui la mettent en œuvre grâce à leur implication directe dans sa construction.

Pour les agents il s'agit d'un bouleversement profond des méthodes de travail. Très rapidement les inquiétudes évoquées précédemment s'estompent pour faire place à un sentiment de valorisation provoqué par le changement de comportement des paysans qui deviennent demandeurs à leur égard.

Les personnels notent par ailleurs une nette amélioration dans l'organisation de leurs activités car ils appliquent la méthode CEF à eux-mêmes. Enfin et surtout ils disent développer une meilleure appréhension de leur rôle vis à vis des paysans.

6 De l'encadrement au conseil : une évolution forcément lente et difficile au Nord-Cameroun

6.1 Un objectif majeur : établir une relation agents/paysans plus équilibrée

Les observations très positives concernant les modifications observées tant chez les paysans que chez les agents d'appui doivent être relativisées. Une des principales difficultés consiste en effet à sortir du schéma classique de l'encadrement où le technicien doit apporter une réponse toute faite aux producteurs. Même si le retour rapide en terme de convivialité permet aux deux acteurs de se sentir plus libres l'un envers l'autre, une étape supplémentaire doit encore être franchie pour établir une véritable relation de conseil : c'est à dire une relation plus équilibrée où l'expérience et les savoirs paysans seront réellement valorisés, où l'analyse commune des problèmes et des solutions possibles sera effective à 100 % et où le conseiller répondra à des demandes clairement formulées en terme d'appui.

Ce constat prend toute sa dimension en troisième année lorsqu'il faudrait parvenir à un diagnostic global et partagé afin de définir un projet d'amélioration du système d'exploitation. Dans la réalité ce n'est pas encore tout à fait le cas : certes le CEF conduit les paysans à envisager différents « projets »[9] pour développer leurs activités (y compris dans le domaine extra-agricole d'ailleurs) mais ces « projets » restent assez sectoriels et les décisions qui en découlent relèvent majoritairement du domaine tactique. Rares encore sont les cas où on peut parler de véritable stratégie définie sur la base des forces et faiblesses identifiées de concert avec le conseiller lors du diagnostic.

6.2 Conseiller : des compétences à forger, un statut à établir

Les limites relevées en troisième année posent la question des compétences des conseillers, car c'est bien sur eux que repose la qualité du travail réalisé. Comme le disait

[9] Les agriculteurs qui ont suivi le CEF en année 1 et 2 ont des projets plus nombreux et plus ambitieux que les autres exploitants, ils prennent davantage de risques (Djoukam Djoméni, 2003)

déjà Chombart de Lauwe en 1969 à propos des conseillers de gestion : « *que de qualités sont nécessaires (…) Où trouver des hommes possédant toutes ces aptitudes ? La plus grande difficulté sera du côté des hommes, non pas des agriculteurs (…) mais des vulgarisateurs* »

Nous l'avons vu la démarche de recherche-action a accordé une grande place à l'accompagnement des conseillers mais ce procédé n'est pas forcément reproductible hors du cadre expérimental. Par ailleurs la collaboration avec le développement a montré qu'il était très difficile -voir impossible- pour un vulgarisateur ayant pratiqué une approche « top-down » pendant des années de parvenir à instaurer les changements nécessaires pour aller vers le conseil. C'est pourquoi la composante Cdg a accueilli une dizaine de stagiaires de la faculté d'agronomie de Dschang et formé de nombreux vulgarisateurs ou animateurs (IRAD, projet DPGT) afin de créer une expertise (ou du moins des compétences) de conseil qui n'existe pas actuellement au Cameroun. C'est dans cette même optique qu'elle a cherché à intervenir plus directement dans les cycles de formation universitaire (Faculté d'Agronomie et des Sciences Agricoles de Dschang) afin d'initier chez ces futurs acteurs de la recherche et du développement une vision rénovée de l'appui aux producteurs et de ce que pouvait être leur rôle dans ce processus.

Chombart de Lauwe l'avait parfaitement appréhendé, la formation des conseillers et leur reconnaissance professionnelle sont des conditions indispensables à la *diffusion* de ces méthodes de conseil aux exploitations :

« *Ces constatations indiquent les remèdes. Il faut créer une école ou un centre de formation des conseillers de gestion. Un statut des conseillers de gestion leur assurant des traitements convenables est indispensable. Un effort de la profession pour revaloriser ce métier (…)* »

Au Nord-Cameroun les questions du positionnement social du conseiller et de la place du conseil dans les institutions sont très importantes : lors d'un récent atelier un encadreur de base de la Sodécoton volontaire dans un test sur le conseil technique à la production s'inquiétait de pouvoir perdre son titre de « *chef de zone* » plus valorisant à ses yeux que celui de « *conseiller* ».

Ces réflexions font partie des éléments à prendre en compte dans l'objectif d'une diffusion élargie de ces démarches de conseil. En dépit de leurs succès, les expériences de CEF ont en effet du mal à franchir le seuil de la recherche et/ou d'une extension à un public limité. Dans ce cadre l'opération menée au Nord-Cameroun offre une vision rénovée de ce qui pourrait être proposé.

7 Une démultiplication opérée vers les Organismes de développement

7.1 Privilégier des dynamiques d'évolution

Bien que les promoteurs du CEF affirment ne pas vouloir le substituer aux méthodes de vulgarisation classique et affirment au contraire la complémentarité -réelle- des deux approches, l'atteinte du plus grand nombre de producteurs reste un de leurs objectifs prioritaires. La crédibilité vis à vis des bailleurs des fonds (et donc la possibilité de poursuivre les expériences) dépend fortement de cet affichage en terme de public touché.

Dans cette optique, le fort taux d'analphabétisme en Afrique (et particulièrement au Nord-Cameroun) a souvent été perçu comme le principal frein à la diffusion du CEF. En conséquence parmi les solutions envisagées pour toucher un public plus large apparaît inévitablement la mise au point d'outils spécifiques pour non alphabétisés.

Au Nord-Cameroun le raisonnement en vue de la diffusion de la démarche a été différent. Il est admis que le CEF ne sera jamais une méthode de vulgarisation de masse mais ce n'est pas pour autant qu'il doit être réservé à une élite. Très souvent ces deux concepts sont opposés : puisqu'on ne touche pas le plus grand nombre on s'adresse forcément à un des groupes de privilégiés, sous-entendus ceux qui ont des moyens, qui sont scolarisés…

Lorsqu'on analyse le profil des participants aux groupes de CEF, on voit qu'effectivement ils sont un peu plus jeunes, un peu mieux scolarisés et cultivent des surfaces légèrement supérieures à la moyenne observée dans les terroirs dont ils sont issus (Djamen et al, 2003). Cela ne fait pourtant pas d'eux une élite ; d'ailleurs on remarque aussi que les grands exploitants sont, quant à eux, très rarement présents et pas uniquement parce qu'ils sont souvent plus âgés et pas forcément lettrés.

Plutôt que de parler d'élite, il serait plus juste d'évoquer la volonté de ces paysans à améliorer leur situation sachant que cela va passer par une modification de leurs pratiques donc une prise de risque. Nous avons vu que le CEF les confortent dans cette voie (chez certains il peut même contribuer à initier le processus qui était latent) en privilégiant la réflexion et les démarches de questionnement.

Ces comportements ne peuvent être l'apanage de la masse et une dynamique peut s'installer à partir d'un petit groupe d'individus motivés, c'est pourquoi plutôt que de chercher à toucher le plus grand nombre à travers un dispositif donné, il a été retenu de diversifier les points d'ancrage du CEF. Cela permettait aussi d'essayer de développer un pôle de compétences conseillers dont nous avons pu appréhender le besoin !

Bien sûr rendre le CEF accessible *à tous ceux qui en feraient la demande* reste une priorité ; le choix de reporter l'utilisation du carnet en deuxième année par exemple afin d'intégrer plus facilement les non alphabétisés répond à ce souci. Cependant il semble évident que c'est par la multiplication des situations d'utilisation[10] des principes du CEF et par l'évolution des pratiques d'appui qui en découlent que l'on pourra parler d'impact significatif à l'échelle d'une région comme la zone cotonnière.

7.2 Aider les organismes de développement à renforcer l'efficacité de leurs appuis

Le projet DPGT a été associé très tôt à la mise en œuvre de la méthode CEF et a contribué à préciser les conditions du transfert recherche/développement. La véritable innovation réside cependant dans la collaboration qui a été établie plus tardivement avec i) APROSTOC ou encore ii) la composante systèmes de culture sous couverture végétale (SCV) du projet Eau-Sol-Arbre (ESA) et depuis 2003 iii) avec la direction de la production agricole de la Sodécoton.

Dans ces trois cas il s'est agit d'adapter la démarche à des besoins spécifiques et cela a pu être possible parce que justement celle-ci était davantage fondée sur des principes de raisonnement que sur des outils particuliers.

i) Les associations de producteurs de céréales emploient des conseillers paysans qui les appuient sur la conduite technique du muskuwaari (notamment sur les problèmes de maîtrise de l'enherbement) et s'occupent aussi des aspects stockage. Le module sécurité alimentaire de la première année du CEF, en étant repris pour intégrer la récolte décalée du muskuwaari et donc les calculs de ration sur deux périodes, pouvait donc être un outil pertinent pour faire le lien entre la conduite de la culture et les problèmes de stockage. De même après quelques années d'un travail très ciblé sur le désherbage, apparaissait le besoin d'un conseil technico-économique plus global sur la culture. Là encore l'équipe du PRASAC avec le DPGT a pu proposer la mise au point de modules de formation/animation pour essayer d'amener les conseillers paysans à évoluer vers ce type d'appui.

ii) Au Nord-Cameroun l'expérimentation en milieu paysan se résume encore trop souvent à faire des tests dans une parcelle villageoise au lieu de les faire en station : le processus reste encore largement piloté par les commanditaires des tests et les

[10] Même si le nombre de paysans est relativement limité dans chaque cas.

paysans ne sont souvent que des supports de la recherche peu impliqués en matière de décision et d'analyse des résultats[11]. Afin d'éviter cet écueil la composante SCV du projet ESA a souhaité bénéficier des enseignements du CEF pour favoriser l'implication des paysans au cours des différents étapes. C'est ainsi que des restitutions de fin de campagne ont été menées en collaboration entre les deux équipes (SCV et CEF) et que celle-ci se poursuit dans le cadre d'un suivi technico-économique des parcelles d'essai.

iii) Enfin les résultats du CEF sont utilisés par la Sodécoton sur une opération expérimentale de conseil technique aux systèmes de production cotonniers qui pourrait déboucher à terme sur une évolution des fonctions de l'encadrement de base. Ce serait sans nul doute un des impacts les plus forts du CEF. Des résultats encourageants ont été obtenus la première année où un seul module (programme prévisionnel de campagne) avait été testé. Les limites observées cette année sont liées à un développement des activités de conseil qui sont encore perçues comme des tâches supplémentaires dans un emploi du temps déjà bien chargé.

Le programme avait été pourtant conçu de telle sorte qu'il s'intègre parfaitement aux activités quotidiennes : les objectifs du CEF et des méthodes de vulgarisation en vigueur sont les mêmes, seule la façon de les atteindre diffère. Le problème c'est que le travail des agents n'est pas libellé en terme de résultats ou objectifs à atteindre mais plutôt en tâches à réaliser (réunions à tenir, démonstrations à faire). Les personnels concernés n'ont pas pu faire la part des choses et ont souvent mené les deux approches de front.

Il est clair aujourd'hui que cette opération ne pourra réussir que si, sur une région donnée par exemple, l'appui aux producteurs est intégralement revu et que l'ensemble des agents suit le « nouveau schéma ». Cela suppose un important travail en amont avec la Direction de la production agricole (DPA) pour voir comment ce qui est demandé aux agents aujourd'hui peut se retrouver (et être valorisé) dans une logique conseil. Et donc quelle place occupera le conseil au sein de la DPA.

Dans ces trois situations l'effet le plus probant a été perçu par les agents d'appui qui reconnaissent envisager une nouvelle forme de relation avec les paysans où le respect mutuel et le dialogue l'emportent sur les rapports d'autorité.

Les difficultés rencontrées cette campagne avec les chefs de zone Sodécoton ou encore avec les conseillers paysans d'APROSTOC pour qui la démarche proposée était sans doute trop « conceptuelle », soulève cependant la question des dispositifs à mettre en place pour parvenir à la diffusion souhaitée : quels profils des conseillers ? Doit-on favoriser la formation de spécialistes ou d'agents polyvalents ? Pour quelles activités et avec quelles complémentarités ? Quelles modalités de financement et d'organisation du conseil ?

Ainsi le problème de la compétence des conseillers ne se traduit pas uniquement en terme de niveau de recrutement même si cela reste un sujet sensible. Outre la question financière il est encore difficile pour des responsables d'OP d'envisager employer des techniciens supérieurs par exemple pour faire de l'appui de terrain. L'idée que ces « intellectuels » ne sauraient pas se faire comprendre des paysans est encore très répandue.

Pourtant les conclusions de la recherche action sont nettes de ce point de vue : le brevet est un minimum pour assurer les deux premières années du CEF et pour la troisième année un niveau bac + 2 semble indispensable.

Le niveau de formation est un élément important à prendre en compte mais nous l'avons évoqué, d'autres critères (ex : accepter la remise en cause de ses pratiques) et conditions (reconnaissance, appui technique) doivent être réunis pour que les agents d'appui actuels deviennent de véritables conseillers.

---

[11] Ils se considèrent d'ailleurs comme de la main d'œuvre des chercheurs sur ces parcelles d'essais.

Le travail de recherche doit donc se poursuivre, non pas dans le but de perfectionner la démarche mais de préciser ces leviers du changement d'échelle.

8 Conclusion

La recherche-action menée dans le cadre du PRASAC démontre l'intérêt du CEF pour renforcer l'efficacité des méthodes de vulgarisation sectorielles en vigueur mais aussi (et surtout) comme support de réflexion en vue de la refonte des dispositifs d'appui aux producteurs.

Au Nord-Cameroun les fonctionnements locaux pèsent fortement sur la façon d'appréhender le développement agricole : une hiérarchie « de fait » s'est instaurée dans les relations entre acteurs, confinant les paysans dans le rôle d'exécutants des prescriptions de la recherche transmises par la vulgarisation.

Le CEF permet de modifier sensiblement cette situation afin que les producteurs et leurs attentes prennent place au cœur du système :

- L'étude du fonctionnement global des exploitations, la promotion du dialogue entre agents d'appui et paysans ainsi que l'association des différentes catégories d'acteurs dans un procédé de construction collectif de la démarche sont autant de moyens pour recentrer les interventions d'appui sur les préoccupations des producteurs (et pas seulement celles des commanditaires) grâce à une meilleure prise en compte de leurs besoins qu'ils deviennent à même de formuler.
- La démarche étant fondée sur le principe de la réflexion commune et d'un apprentissage mutuel progressif, la relation agents / paysans évolue vers des rapports plus équilibrés où la notion de savoirs (sur laquelle repose celle de hiérarchie) est davantage partagée. Les paysans développent leurs capacités décisionnelles et se sentent responsabilisés par rapport à leurs résultats.

Ces impacts significatifs qu'il conviendrait cependant de pouvoir mieux appréhender grâce à la mise en place de systèmes de suivi-évaluation performants, ne doivent pas masquer les difficultés récurrentes, ni les questions à approfondir dans le but d'initier les conditions d'une extension de ce processus de changement.

Le conseiller est l'élément clé du dispositif, c'est donc sur lui que doivent se concentrer les recherches : quelles sont les compétences dont il doit faire preuve ? comment favoriser leur développement ? quels sont les outils (systèmes) de formation et d'accompagnement à mettre en place ? avec quels financements ? …

La définition des fonctions de conseillers (sachant que le « conseiller universel » n'existe pas) et leur insertion dans les schémas institutionnels actuels et à venir, sont donc les thématiques sur lesquelles des réponses devront être apportées rapidement pour pérenniser la dynamique enclenchée avec le CEF

9 Bibliographie

Balkissou Moussa, 2000. Pratiques de gestion des ressources alimentaires et monétaires dans les exploitations agricoles du Nord-Cameroun. Cas des terroirs de Fignolé et Mowo. Mémoire présenté en vue de l'obtention du diplôme d'Ingénieur Agronome. Faculté d'Agronomie et des Sciences Agricoles, Université de Dschang, Cameroun, 72 p.

Chombart de Lauwe J., 1969. Nouvelle gestion des exploitations agricoles. Paris, France, Dunod, 560 p.

Djamen Nana P., 2000. De l'analyse du fonctionnement des exploitations agricoles aux propositions d'appui-conseil. Etude de cas à Fignolé (Nord-Cameroun). Mémoire d'Ingénieur Agronome. FASA, Dschang, 75 p., annexes.

Djamen Nana P., Djonnéwa A., Havard M., Legile A., 2003. Former et conseiller les agriculteurs du Nord-Cameroun pour renforcer leurs capacités de prise de décision. *Cahiers Agriculture 12* : 241-245.

Djoukam Djoméni A.N., 2003. Etude du conseil adapté à la gestion des exploitations familiales dans les filières cotonnières d'Afrique Francophone. Cas du Cameroun. Mémoire de Maîtrise en Economie de Gestion. Faculté de Gestion, Université Catholique Yaoundé, 69 p.

Faure G., Kleene P., Ouédraogo S., 1996. Le conseil de gestion aux exploitations agricoles de l'Ouest du Burkina Faso, outil de vulgarisation. Agriculture et Développement 11 : 16-30.

Havard M., 1990. Etude et évaluation des systèmes mécanisés : l'exemple du delta du fleuve Sénégal. *Les cahiers de la Recherche Développement* n°28 : 17-33.

Kleene P. Présentation générale de la méthode : étapes et modalités d'intervention. In : *Atelier national sur la méthode de conseil de gestion aux exploitations*. Bobo Dioulasso, 6 – 8 juillet, INERA, Burkina-Faso, 1995 : 23-30.

Legile A., 1999. De l'analyse des pratiques de gestion, à la proposition d'outils d'aide à la décision : étude sur les exploitations agricoles du Nord-Cameroun. Mémoire d'Ingénieur d'Agronomie. ENESAD, Dijon, 58 p., annexes.

Legile A., 1999. Mise au point d'un dispositif d'aide à la décision pour les exploitations agricoles du Nord-Cameroun. In : Dugué P, ed. *Références technico-économiques et conseil aux exploitations agricoles. Actes de l'atelier du 1er septembre 1999*. Montpellier, France : Cirad : 81–93

Legile A., 2002. GP cotonniers du Nord-Cameroun : favoriser la responsabilisation collective. In : Jamin J.Y, Seiny Boukar L., ed. *Savanes africaines : des espaces en mutation, des acteurs face à de nouveaux défis. Actes du colloque de mai 2002*. Garoua, Cameroun, 15 p.

Ousmanou Daouda, 2002. Caractérisation des exploitations agricoles en conseil de gestion de la zone cotonnière du Cameroun et mise au point d'une grille d'analyse. Mémoire d'Ingénieur Agronome. FASA, Dschang, 77 p.

Yamdjeu Wambo A.H., 2000. Analyse du fonctionnement des exploitations agricoles en zone cotonnière du Nord-Cameroun. Contribution à la mise en place d'opérations de conseil de gestion à Gadas. Mémoire d'Ingénieur Agronome. FASA, Dschang, 70 p.