

# Emergence et fragilité des dispositifs d'appui-conseil aux exploitations familiales agricoles et aux organisations rurales du Nord-Cameroun

Mana Bourou, Joseph Wey, Michel Havard

► **To cite this version:**

Mana Bourou, Joseph Wey, Michel Havard. Emergence et fragilité des dispositifs d'appui-conseil aux exploitations familiales agricoles et aux organisations rurales du Nord-Cameroun. L. SEINY-BOUKAR, P. BOUMARD. Savanes africaines en développement: innover pour durer, Apr 2009, Garoua, Cameroun. Cirad, 9 p., 2010. <cirad-00471491>

**HAL Id: cirad-00471491**

**<http://hal.cirad.fr/cirad-00471491>**

Submitted on 9 Apr 2010

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Emergence et fragilité des dispositifs d'appui-conseil aux exploitations familiales agricoles et aux organisations rurales du Nord-Cameroun

Mana BOUROU\*, Joseph WEY\*\*, Michel HAVARD\*\*

\*Institut de recherche agricole pour le développement, IRAD, BP 2067/2123, Yaoundé, Cameroun

\*\*Umr Innovation - Cirad-IRAD, Avenue Agropolis, F-34398, Montpellier, France

**Résumé.** — Au Nord Cameroun, de nouveaux dispositifs d'appui-conseil à l'agriculture émergent depuis une vingtaine d'années dans un contexte de désengagement de l'Etat. Pour les étudier et tirer des enseignements de leur fonctionnement, l'Institut de recherche agricole pour le développement dans le cadre du Pôle de recherche appliquée au développement des systèmes agricoles d'Afrique centrale a analysé en 2007 six des quinze dispositifs qu'il a répertoriés. La théorie des approches de vulgarisation et l'analyse du discours ont été les outils mobilisés. Ces six dispositifs conduisant des activités d'appui-conseil, ont été analysés selon le type de gouvernance : i) publique ; ii) organisme à but non lucratif ; iii) organisation paysanne ; iv) privée. Les trois principales approches développées sont caractérisées par une implication croissante des producteurs, allant de l'application de recommandations (approche descendante), à leur participation aux activités (participative) et à la prise de décision (partenariale). Seul le dispositif d'appui-conseil public financé sur la production cotonnière est viable depuis de nombreuses années ; les autres demeurent fragiles, à cause de leur dépendance de financements extérieurs irréguliers, de pratiques de gestion peu transparente et du manque de ressources humaines compétentes. Favoriser l'émergence de dispositifs d'appui-conseil diversifiés et viables demeure un enjeu fort pour les producteurs et les organisations rurales du Nord-Cameroun. Dans ce but, l'Etat et les autres acteurs du développement rural doivent les accompagner.

**Abstract — Emergence and fragility of advisory support systems for family farms and rural organizations in North Cameroon.** *In North Cameroon, the last two decades have seen the emergence of new systems providing advisory support services in a context of state withdrawal. In 2007, the Institute of Agricultural Research for Development (IRAD), working within the framework of the Applied Research Pole for the development of Farming Systems in Central Africa (PRASAC), analysed six of the 15 systems listed in order to study them and learn about how they function. The tools used included the theory of approaches to extension and analysis of discourses. The six systems with advisory support activities were analysed in terms of management type: i) public, ii) non-profit organisation, iii) farmer organisation, iv) private. The three main types of approach used are characterized by an increase in farmer involvement, going from the application of recommendations to farmers (downward approach), to their participation in activities (participative) and to decision-making (partnership). Only the public advisory support system financed by cotton production has been viable for several years. The others are still fragile because of their dependence on irregular external funding, their management practices, which are not very transparent, and a lack of competent human resources. Encouraging the emergence of diversified and viable advisory support systems is important for farmers and rural organizations in North Cameroon. It requires the involvement of the state and other rural development stakeholders.*

## Introduction

Au Nord-Cameroun, l'encadrement de la production et des producteurs est assuré par la Société de développement du coton (Sodécoton) et les services agricoles de l'Etat (Legile *et al.*, 2004). Mais, depuis deux décennies, la politique de désengagement de l'Etat, de privatisation et de professionnalisation des producteurs (Tchala *et al.*, 1994) a favorisé l'émergence de nouveaux dispositifs pour prendre en charge

des fonctions (commercialisation, approvisionnement en intrants, appui-conseil, etc.) jadis accomplies par l'Etat. Il s'agit d'organismes à but non lucratif, comme le Service d'appui aux initiatives locales de développement (SAILD), le Centre d'éducation rurale de Ngong (CERN), l'Institut africain pour le développement économique et social (Inades), l'Association pour la promotion des éleveurs du Sahel (APESS), etc., mais aussi d'organisations de producteurs (OP), comme l'Organisation des producteurs de coton du Cameroun (OPCC), l'Association des producteurs stockeurs de céréales du Diamaré (Aprostoc), la Fédération des producteurs d'oignon de l'extrême-nord (Feprodex), la Coopérative de producteurs d'oignon de la province du Nord-Cameroun (Tignere), et des fournisseurs d'intrants.

La similitude entre les approches utilisées par ces dispositifs est de rechercher une plus grande participation des paysans et de répondre à leurs attentes. Mais, ces dispositifs sont confrontés à des dysfonctionnements. Quels sont alors leurs facteurs de fragilité et les conditions pour leur pérennisation ? Pour tenter d'y répondre, l'article teste les hypothèses suivantes :

- les conditions d'émergence, de pilotage et de financement des dispositifs sont des facteurs déterminants de leur pérennité ;
- le statut des producteurs et des conseillers, ainsi que la maîtrise des démarches et des outils par les conseillers sont les leviers pour garantir l'efficacité, et donc la pérennité de ces dispositifs.

## **Méthodologie**

Cette étude a été réalisée en 2007 par l'Institut de recherche agricole pour le développement (IRAD) dans le cadre du Pôle de recherche appliquée au développement des systèmes agricoles d'Afrique centrale (Prasac).

## **Théorie des approches de vulgarisation**

Cette étude s'inscrit dans la théorie des approches de vulgarisation. Une approche étant un ensemble cohérent de stratégies et de démarches faites dans un but déterminé (Van Den Ban *et al.*, 1994). La vulgarisation agricole est définie comme le moyen de faire adopter par les producteurs des techniques mises au point par la recherche agronomique, grâce à un dispositif d'encadrement organisé à différentes échelles géographiques (Mercoiret, 1994), alors que le conseil a pour fonction d'aider le producteur à atteindre ses objectifs (Chombart de Lauwe *et al.*, 1963).

Le dispositif d'appui-conseil exprime la mise en place des mécanismes d'appui et d'accompagnement du conseil sur le terrain (Faure *et al.*, 2004). Sa structuration, son organisation, son fonctionnement et son financement impliquent les participants (producteurs et leurs organisations) et les acteurs publics ou privés chargés de le mettre en œuvre.

La gouvernance du dispositif correspond à l'ensemble des capacités intellectuelles et des moyens d'intervention et de négociation des producteurs et de leurs organisations pour participer pleinement et de façon autonome aux prises de décisions et à l'élaboration des dispositifs : qui décide de quoi ? (Faure *et al.*, 2004).

L'ensemble des services assurés par les dispositifs analysés sont pris en compte. L'accent porte sur l'appui-conseil aux exploitations familiales agricoles (EFA) et aux organisations de producteurs (OP), vu comme un service relationnel, qui selon Gadrey (2002) produit en priorité des savoirs, des conseils, des prescriptions, et de l'assistance personnelle. L'appui-conseil résout les problèmes des EFA et des OP, et leur fournit les informations, les compétences et les techniques pour améliorer leur exploitation et leur bien-être (Birner, 2006).

## **Etude bibliographique et entretiens avec les acteurs des dispositifs**

L'étude bibliographique a permis d'inventorier les dispositifs conduisant des activités d'appui-conseil sur la base des informations suivantes : intitulé ou régime juridique (projet, Groupement d'intérêt économique – GIE-, OP), opérateur (Organisation à but non lucratif, Etat, OP), date de mise en œuvre. L'échantillonnage des dispositifs étudiés a été réalisé à l'aide des critères suivants : gouvernance, financement, approches d'intervention, activités réalisées, types d'appui-conseil (technique, financier, organisationnel), public cible (producteur, OP) (Bourou, 2007).

Dans chacun de ces dispositifs, les entretiens ont été menés avec des :

- responsables sur l'historique, le public cible, les aspects institutionnels, les objectifs, les zones d'intervention, les activités, les réalisations, les difficultés et les perspectives ;
- personnels chargés des activités de terrain sur leur statut, les thèmes développés, les méthodes et les outils utilisés, les cibles de leurs interventions, les difficultés rencontrées ;
- cibles (bénéficiaires des services) sur les types et la pertinence des activités, la façon de procéder des agents et des organismes assurant ces services, leurs attentes, les difficultés rencontrées.

Les monographies ont été réalisées à l'aide d'une grille d'analyse prenant en compte la gouvernance, le financement, les services, les acteurs, le public, les approches et leur contenu. Cette grille a été renseignée à l'aide de l'étude bibliographique et des entretiens ci-dessus (Bourou, 2007).

## Résultats

Les fournisseurs d'appui-conseil sont répartis en quatre groupes : organismes publics, organismes à but non lucratifs, OP et fournisseurs d'intrants. Les monographies ont été effectuées sur les six cas soulignés, pris dans les trois groupes les plus représentés (tableau I) ; les activités d'appui-conseil des fournisseurs d'intrants étant très limitées au Nord-Cameroun :

- organismes publics : Programme national de vulgarisation agricole (PNVA), Programme spécial de sécurité alimentaire (PSSA), les délégations provinciales du ministère de l'Agriculture et du développement rural (Minader) et du ministère de l'Élevage, des Pêches et des Industries animales (Minapia), et la Sodécoton ; et la recherche qui élabore des outils et des méthodes d'appui-conseil (IRAD et Prasac) ;
- organismes à but non lucratif (Organisation non gouvernementale – ONG-, Organisation non commerciale) : SAILD, CERN, Inades, Service néerlandais de développement (SNV), Association pour la promotion des éleveurs du Sahel (APESS) ;
- coopératives et OP : OPCC, Aprostoc, Feprodex, Tignere, Ugiceta (Union des Gics du Comité d'éradication des Tsé-Tsé de l'Adamaoua) ;
- fournisseurs d'intrants.

Les analyses comparatives entre les six cas s'attardent sur les conditions d'émergence et les évolutions des dispositifs, la diversification de leurs activités et les éléments de leur fragilité.

## Conditions d'émergence et évolutions des dispositifs analysés

### **Organismes publics (Sodécoton, PNVA)**

Créés il y a plusieurs décennies, ces organismes publics ont vulgarisé des thèmes techniques selon une approche « descendante », mais qui évolue lentement du « directif » au « participatif ». Cela s'explique entre autres par des comportements traditionnels fortement ancrés dans les sociétés nord-camerounaises où les relations entre individus sont majoritairement appréhendées par l'autorité d'un chef sur un subordonné. Dans le domaine agricole, cette organisation pyramidale avec le paysan en bout de chaîne, simple exécutant des consignes reçues, conforte cet état de fait. Malgré tout, le dialogue avec le paysan prend de l'importance, et les OP et groupements de producteurs (GP) jouent de plus en plus un rôle d'interface entre ces organismes publics et les paysans.

Les producteurs de coton (320 000 en 2006, 210 000 en 2007) ont d'abord été encadrés par la Compagnie française du développement des textiles, puis par la Sodécoton à partir de 1974. Cette société assure divers services : approvisionnement en intrants, crédits, diffusion de messages techniques, suivi des campagnes agricoles, commercialisation du coton. En retour, les producteurs lui livrent la totalité de leur production. Le processus de désengagement de l'Etat se traduit par le transfert progressif de certains services aux producteurs et à leurs GP (approvisionnement en intrants, commercialisation du coton), et l'évolution de la diffusion de messages techniques au conseil technico-économique aux GP et à leurs membres. Ce dispositif financé par la production cotonnière a permis d'obtenir des résultats significatifs : augmentation de la production et des rendements en coton et maîtrise de la culture par les paysans. Mais la crise actuelle de la filière fragilise les acquis et se traduit par une baisse de la production et des achats d'intrants, ainsi que des difficultés croissantes des GP à honorer leurs engagements financiers. La Sodécoton se recentre sur les GP qui fonctionnent mieux et développe le conseil à l'exploitation familiale (CEF) (Djamen *et al.*, 2003).

**Tableau I.** Principales caractéristiques des dispositifs étudiés.

Opérateurs	Organismes à but non lucratifs			Organismes publics		Organisations de producteurs	
Nom (date début)	SAILD (1991)	CERN (1992)	Sodécoton (1974)	PNVA	Aprostoc (1997)	TIGNERE (1997)	
Zones	EN, NO, AD	NO (Ngong, Lagdo)	EN	EN, NO, AD	EN	NO (Bénooué, Mayo Louti)	
Financement	SOS Faim	Eglise (CODASC)	Producteurs	Etat, BAD, BM	AFD, GIC coton	Producteurs, ACDI, AFVP	
Activités	Principale	Appui au stockage des céréales	Formation, suivi, évaluation	Production et commercialisation coton	Diffusion technique aux groupes de contact	Stockage des céréales	Commercialisation de l'oignon
	secondaires	Structurations (OP) Alphabétisation Crédits	Stockage céréales Crédits campagne Micros projets Structuration (OP)	Crédits Structuration (GIC coton) Formation/Alphabétisation Vulgarisation	Formation agricole Structuration OP Micros projets de production	Production sorgho Conseil technique Structuration OP Alphabétisation Crédits (céréales)	Production d'oignon Diffusion intrants Structuration OP Formation (production et stockage de l'oignon)
Sensibilisation, Animation, Réunions, Suivi activités des groupes de producteurs							
Méthodes d'intervention	Démonstrations Suivi-évaluation	Enquêtes Méthode GRAPP Suivi individuel	Visites	Groupes de contact Unités de démonstration Visites	Démonstrations	Méthode GRAPP Suivi individuel	
Partenaires principaux	PAM, ACDIC, OP	FIMAC, PARFAR	AFD, OPCC, GIC coton	FIDA, IDA, OP de production	DPGT, ESA, Crédit du Sahel, GIC coton	PDEA, AGROCOM, ACDI, AFVP, GIC, producteurs	
Ressources humaines	1 chef d'antenne 4 chefs de programme ; 50 AR	1 Coordinateur 9 animateurs 48 AR	9 CDR 110 CDS 250 CDZ	Province Nord 1 SR ; 2 TS ; 4 SS ; 46 AVZ	3 techniciens ESA muskwari 9 Aprostoc ; 8 CP	Bureau exécutif Services d'appui technique	
Bénéficiaires	450 GIC/49 Unions 6000 membres 59% des femmes	48 GIC/ 6 unions 500 membres 40% des femmes	1900 GIC 370 000 producteurs	Région Nord : 425 OP de production (2007)	9 Aprostoc 220 GIC stockeurs 40 GIC producteurs 52 000 membres	8 GIC 5 unions 1200 membres	

**Légende tableau**

ACDI. Agence canadienne pour le développement industriel  
ACDIC. Association citoyenne de défense des Intérêts Collectifs  
AD. Province de l'Adamaoua, EN. Province de l'Extrême Nord, NO. Province du Nord  
AFD. Agence française de développement  
AFVP. Association française des volontaires du progrès  
AGROCOM. Association interprofessionnelle agriculture agro-industrie communication  
AR. Animateur relais, AVZ. Agent vulgarisateur de zone,  
BAD. Banque africaine de développement ; BM. Banque mondiale  
CDR. Chef de région, CDS. Chef de secteur, CDZ. Chef de zone, CP. Conseiller paysan  
CODASC. Comité diocésain des activités sociales et caritatives  
DPGT. Développement paysan et gestion de terroir

ESA. Eau-Sol-Arbre  
FIDA. Fonds international de développement pour l'agriculture  
FIMAC. Financements des micro-réalisations agricoles et communautaires  
GIC. Groupe d'initiative commune ; OP. Organisation de producteurs  
GRAPP. Groupe de recherche à l'autopromotion des Producteurs  
IDA. International development Association  
OPCC. Organisation des producteurs de coton du Cameroun  
PAM. Programme alimentaire mondial  
PARFAR. Projet d'amélioration des revenus familiaux agricoles et RURAUX  
PDEA. Projet de diversification des exportations agricoles  
SR. Superviseur régional, SS. Superviseur secteur. TS. Technicien spécialisé

Depuis les vingt dernières années, les agriculteurs des autres filières et les éleveurs sont encadrés par les délégations provinciales du Minader et du Minepia, au travers principalement des projets du PNVA sur financement extérieur. Dans cette période, la vulgarisation agricole a connu deux phases distinctes marquées par le passage d'une vulgarisation diffuse basée sur le transfert des innovations technologiques selon la démarche « *Training and Visit* » à une vulgarisation mieux ciblée, depuis 2002, autour de projets de production des OP (Mbili Oloume, 2006). Mais les profils (niveau scolaire, compétences) des vulgarisateurs et encadreurs ne sont pas en adéquation avec ces changements de méthodes et outils d'intervention, et les financements sont insuffisants. Ces contraintes sont prises en compte par les programmes en cours et à venir de ces deux ministères, dans le cadre de volets sur les services (financement, conseil, organisation) aux producteurs et à leurs organisations, et sur le renforcement des capacités de leurs agents, en particulier sur des profils de conseillers techniques spécialisés et de gestion des EFA et des OP. C'est le cas au Nord-Cameroun du projet Amélioration de la compétitivité des exploitations agro-pastorales (Acef) sur le conseil à l'exploitation et aux groupements, le financement de projets de groupements et la structuration des OP (2009-2011), du Projet d'appui au développement des filières agricoles (Padfa) riz et oignons (2011-2017), etc.

### **Organismes à but non lucratif (SAILD, CERN)**

Le processus de désengagement de l'Etat a favorisé le développement d'organismes à but non lucratifs (ONG, associations confessionnelles, etc.) dans la production de biens et de services logistiques, informationnels, relationnels et professionnels destinés en priorité aux groupes vulnérables (pauvres, femmes, jeunes, etc.). Ces organismes s'appuient sur des financements extérieurs (fondations, associations internationales, etc.), mais exigent la participation des bénéficiaires. Les approches mises en œuvre se veulent participatives, et cherchent à responsabiliser le plus possible les paysans.

En 1984, le SAILD a participé à des rencontres dénommées « paysans et paysannes parlent », puis trois années durant, il a coordonné des appuis à des groupes de producteurs sur les problèmes prioritaires identifiés : système d'épargne et crédit, voyages d'échanges, formation et appuis techniques en agriculture. Le SAILD obtient le statut d'association internationale de droit suisse en 1988. Basé à Yaoundé, il s'est implanté dans l'Extrême-Nord du pays en 1991 suite à une famine drastique, pour apporter une aide alimentaire d'urgence puis développer le stockage de céréales (greniers communautaires) au sein des OP. Le SAILD a permis la création de 13 caisses mutuelles d'épargne et de crédit, 12 mutuelles de santé, 15 centres d'alphabétisation, et 20 magasins de stockage. Le dispositif est confronté à une faible formation des animateurs relais et à un fonctionnement aléatoire dû au manque de financement. Il recherche de nouveaux partenaires pour relancer ses activités.

Le CERN est une association rurale confessionnelle catholique dont l'objectif est d'assurer des formations et des appuis au développement des populations rurales proches de Ngong (province du Nord). Le CERN a renforcé la formation des agriculteurs en techniques agricoles et cherché à promouvoir des paysans modèles. Il les a encouragés à se regrouper en GIC, pour bénéficier de crédits (intrants, équipements agricoles). La formation des groupes s'est accélérée à partir de 1995 avec les crédits de campagne du Fimac (Financement des micro-réalisations agricoles et communautaires) aux groupes d'agriculteurs, et à partir de 1998, avec le renforcement de l'activité « crédit » par Chococam (Chocolaterie et confiserie du Cameroun) sur la culture d'arachide destinée à la confiserie. Le CERN a appuyé les groupes bénéficiaires, en les aidant à dresser des comptes d'exploitation, à négocier des crédits, à monter et à planifier des projets, et en a assuré le suivi-évaluation. Il a créé trois magasins de stockage. En 1998, sous l'action coordonnée de Fimac et Chococam, les groupes se sont érigés en unions. Toutefois, progressivement des dysfonctionnements sont survenus dans la gestion des opérations de crédit (planification et recouvrement difficiles) dus aux responsables paysans des groupes, ainsi qu'au niveau insuffisant et aux difficultés de prise en charge des animateurs relais. En conséquence, la mission d'évaluation réalisée en 2004 a préconisé une restructuration profonde avec la création d'une structure faîtière, la FGPAB (Fédération des groupements paysans autonomes de la Bénoué) en vue de responsabiliser davantage les paysans avec un appui rapproché par le programme diocésain de développement rural (PDDR).

### **Organisations faîtières de producteurs (Aprostoc, Tignere)**

Le processus de désengagement de l'Etat a favorisé le développement des GP et OP pour la prise en charge d'activités de production et de services (approvisionnement en intrants, commercialisation, crédits, etc.). L'augmentation rapide de leur effectif après la loi sur les GIC en 1992 a entraîné l'émergence d'organisations faîtières (unions, fédérations), principalement sur des filières (coton, oignon,

céréales) grâce aux appuis techniques et financiers de partenaires nationaux et internationaux. Les approches développées cherchent à responsabiliser les paysans dans la gestion de ces organisations, et à atteindre l'autonomie financière. Mais, peu de producteurs paient leur cotisation et de nombreuses anomalies de gestion sont constatées.

L'APROSTOC a été créée pour le stockage des céréales afin de permettre aux paysans de différer la vente de leur production pour en tirer de meilleurs prix de vente. En effet, au Nord-Cameroun, le muskwari désigne l'ensemble des sorghos repiqués cultivés en saison sèche de novembre à février en suivant le retrait progressif de l'eau. La mise en marché de ces sorghos en février-mars permet aux producteurs d'obtenir une entrée financière conséquente à un moment où les flux financiers dans les EFA sont au plus bas. Toutefois, l'afflux d'une grande quantité de sorgho sur le marché induit une chute des prix. Cela a amené, la Sodécoton, au travers du projet développement paysannal et gestion de terroirs (DPGT), financé par l'Agence française de développement (AFD), à promouvoir à la demande des producteurs le stockage du sorgho au sein des GP coton. Dans ce but, ces GP ont été érigés en fédération (Aprostoc) pour gérer les activités du dispositif de stockage (création de 60 magasins, fonds de roulement, ressources humaines pour l'encadrement, etc.), et les activités de conseil technique : références techniques sur sorgho et valorisation des kare (sols inondables) par la double culture (riz en saison pluvieuse, sorgho en saison sèche). Cependant, en 2004, l'OPCC a repris la gestion des greniers communautaires d'Aprostoc en raison de ses difficultés financières.

De 1950 au début des années 1990, la commercialisation de l'oignon contrôlée par les commerçants n'a pas connu de difficultés majeures. Mais à partir de 1994, avec la chute du prix de l'oignon, les producteurs se sont organisés en GIC avec l'appui du Projet de diversification des exportations agricoles (PDEA) financé par la coopération canadienne. La Coopérative des producteurs d'oignon du Nord-Cameroun (Tignere), créée en 1997, se fixait comme objectifs d'assurer aux producteurs une meilleure compréhension des circuits de commercialisation de façon à constituer une force de proposition face aux acheteurs solidaires. Deux activités principales sont retenues : stocker les oignons en unités de 500 sacs, dénommée « opération 500 sacs », conduite avec l'appui financier du PDEA et d'Agrocom (Association interprofessionnelle agriculture agro-industrie communication), et mettre en place une structure de commercialisation à partir des magasins individuels. La construction de 2 centres de collectes financés par l'agence canadienne pour le développement industriel (ACDI), la connaissance des circuits locaux et régionaux de commercialisation ainsi que la maîtrise des références techniques sur l'oignon (production, stockage) sont les principales réalisations. Les difficultés de gestion ont contraint Tignere à arrêter la commercialisation collective de l'oignon et les centres de collectes. L'adhésion des producteurs à la coopérative a diminué et les partenaires se sont retirés. Seule l'association Française des volontaires de progrès (AFVP) poursuit la collaboration avec la coopérative et apporte des financements limités et de courte durée.

## **Les dispositifs analysés sont fragilisés par des difficultés de financement**

Le financement des dispositifs concerne la prise en charge des agents et le fonctionnement de la structure, mais aussi l'appui à la mise en œuvre de services comme le crédit, le stockage des céréales, etc. Dans cinq des six cas étudiés, la pérennité des dispositifs n'est pas assurée car les financements reposent essentiellement sur des ressources financières extérieures aléatoires, ce qui les contraint à adapter régulièrement leurs activités aux moyens financiers disponibles.

Seule, la Sodécoton finance entièrement son dispositif par les prélèvements sur la vente du coton, ce qui lui permet de maintenir ses services à un grand nombre de GP. L'irrégularité et la gestion non transparente des finances ont provoqué des tensions financières qui n'ont pas permis au PNVA, à Aprostoc et à Tignere d'assurer régulièrement leurs services et ont contraint le SAILD et le CERN à abandonner certaines activités. Des risques, comme les fluctuations annuelles et interannuelles importantes des prix des céréales sur les marchés, et des dysfonctionnements, comme une mauvaise gestion par les responsables des GP, et le non respect de leurs engagements auprès des producteurs, ont été à l'origine de l'arrêt de la gestion du stockage des céréales par le SAILD et les Aprostoc. De son côté, la coopérative Tignere a rencontré des difficultés dans la commercialisation de l'oignon à cause des risques liés à la conservation (pourriture) et au transport (pertes dues à l'écrasement), ce qui a fragilisé la confiance entre les producteurs et la coopérative. Ces exemples montrent que l'implication et la responsabilisation des acteurs sont insuffisantes, ils mettent en évidence des lacunes des responsables pour gérer des activités rémunératrices.

La participation financière (cotisations, adhésions, charges liées aux activités) des bénéficiaires dans les financements des dispositifs est en relation directe avec les services déployés. Elle est variable selon les opérateurs étudiés. Elle est nulle dans le cas du PNVA jusqu'en 2002, et porte ensuite sur 20 % du montant des financements des microprojets. Elle est composée de prélèvements sur les activités conduites (10 000 F CFA par quart d'hectare de parcelle d'oignon pour Tignere), de frais d'adhésion et de cotisations annuelles : 3 000 F CFA par membre (CERN, SAILD) et 30 000 Fcfa par GP (Aprostoc). Des compléments au prix d'achat à la Sodécoton variables selon les années (10 à 40 Fcfa/kg de coton graine) sont versés aux GP.

Tous ces dispositifs ont réussi à mettre en place des GP et des OP, et des fédérations, qui sont devenus progressivement plus autonomes. Mais, tous rencontrent des difficultés dans le recouvrement des crédits, et se heurtent à une formation insuffisante des animateurs, des conseillers paysans et des agents de vulgarisation. Ils sont alors contraints de se restructurer, de revoir leur stratégie pour essayer de s'adapter aux changements de leur environnement.

## **Discussion**

### **La gouvernance et le financement, les déterminants de la pérennisation des dispositifs**

Dans les organismes à but non lucratif (CERN, SAILD) et dans les OP (Aprostoc, Tignere), la gestion des activités rémunératrices et sociales (lutte contre la pauvreté, appui à des groupes défavorisés) a été défailante, tant dans la conception des programmes, que dans l'implication des opérateurs concernés, et plus particulièrement des producteurs. Nombreux sont encore ceux qui font partie d'un GP pour bénéficier de biens et de financements, avec l'intention inavouée de ne rien avoir à rembourser. Seule, la Sodécoton, ayant essentiellement des objectifs économiques sur la filière coton, continue à financer et assurer ses services, mais en rendant plus difficiles leur accès aux producteurs et aux GP.

Cette analyse montre, comme au Mali (Havard *et al.*, 2007), et dans d'autres situations en Afrique subsaharienne, que les principales raisons avancées pour la durabilité des dispositifs sont la pérennisation des financements et le choix des acteurs institutionnels participant au pilotage afin que les activités ne s'interrompent pas à la fin des projets. Ceux qui financent les dispositifs décident du contenu et de la méthode. Tous les points de vue s'accordent sur la nécessité de la participation des producteurs et de leurs OP aux coûts des dispositifs, mais les questions du niveau d'autofinancement et du délai pour l'atteindre restent posées. En outre, le pilotage effectif de ces dispositifs par des OP demandera encore du temps et de l'accompagnement. La mise en place de programmes de formation sur la gouvernance de dispositifs de services aux producteurs et à leurs GP, par le Centre régional d'appui à la professionnalisation agropastorale (CRPA) créé en 2007 à Garoua, est indispensable pour envisager à terme la pérennisation de services par les organismes impliqués, et plus spécifiquement les OP.

### **Nécessité de former les producteurs, les conseillers et les cadres pour garantir l'efficacité des dispositifs d'appui-conseil**

Un frein important à la mise en œuvre et à l'efficacité d'approches participatives dans les dispositifs d'appui-conseil est le fort taux d'analphabétisme des producteurs dont le savoir est souvent, de ce fait, placé au-dessous de celui du vulgarisateur, et les empêche de contrôler les activités du bureau de leurs GP et OP. De plus, le nombre de lettrés est souvent insuffisant pour assurer les fonctions des bureaux des GP.

Un effort soutenu de l'Etat doit être fait en direction de l'enseignement primaire et agricole, et en partenariat avec les OP pour la formation continue des producteurs (alphabétisation, formation professionnelle), pour leur permettre de prendre en charge la gestion des GP (Mercoiret *et al.*, 1997), et mettre en œuvre durablement des activités d'appui-conseil. Au Cameroun, le Programme d'appui à la rénovation et au développement de la formation professionnelle dans les secteurs de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche (AFOP) du Minader et du Minapia pour la période 2008-2011 vise à améliorer la qualification professionnelle des acteurs pour une meilleure insertion professionnelle des jeunes, par la rénovation du dispositif d'enseignement agricole (écoles, centres publics et privés, etc.).

Les profils de conseillers agricoles et de responsables de dispositifs d'appui-conseil sont quasi-inexistants. Un important travail de formation reste à faire pour que les agents chargés de la vulgarisation (chefs de zone et de secteur Sodécoton, agents de vulgarisation de zone et techniciens spécialisés du Minader et



du Minepia, animateur relais et conseiller paysans, etc.) soient mieux préparés à l'évolution de leur métier : actualisation régulière de leurs compétences techniques et méthodologiques (capacités à écouter, à diagnostiquer), accompagnement de projets paysans. Cela pose les questions de compétence, de statut et d'identité des conseillers, car c'est sur eux que repose la qualité du travail réalisé. Les cadres (ingénieurs) chargés de l'organisation et du fonctionnement des dispositifs n'ont pas, pour la plupart, de compétences en animation et n'ont pas été formés aux approches et à la gouvernance de ces dispositifs. Former ces conseillers agricoles et ces responsables demande de revoir les parcours de formation initiale en agriculture qui, aujourd'hui, vise davantage l'acquisition (ou le transfert) de connaissances plus que de compétences. Les expériences de formation des conseillers et des responsables sont limitées et nettement insuffisantes. Elles sont réalisées par des prestataires locaux (cas du Service d'appui au développement local –Sadel- pour la formation au CEF des agents de la Sodécoton entre 2004 et 2008) ou étrangers (cas du programme de formation des conseillers de gestion pour les EFA et les OP en 2009 par le projet ACEFA). Cela prend du temps et peut s'avérer coûteux, et à l'arrêt des projets, des compétences formées sont récupérées par d'autres projets et programmes. En 2009, des discussions sur les besoins en formation sur le conseil aux EFA et aux OP, et sur les relations (complémentarités) entre ces deux formes de conseil ont été engagées entre la recherche agricole (apport sur les dispositifs et les démarches), des cadres du Minader et du Minepia (formation des conseillers agricoles), des enseignants de la Faculté d'agronomie et des sciences agricoles (Fasa) de l'université de Dschang (enseignement sur les dispositifs et les démarches pour les étudiants ingénieurs et les cadres) et les collèges régionaux d'agriculture de Garoua et Maroua (formation des techniciens et techniciens supérieurs).

## Conclusion

Au Nord-Cameroun, le désengagement de l'Etat a entraîné l'émergence de dispositifs d'appui-conseil gérés par des organismes à but non lucratif et des OP. Mais pour ces nouveaux dispositifs, jeunes et fragiles, la durabilité des financements n'est pas assurée, les méthodes et outils d'appui-conseil sont remis en cause avec l'évolution rapide des besoins des producteurs, les zones et les périodes d'intervention sont limitées, et les activités sont peu coordonnées entre elles.

Malgré ces difficultés, il est nécessaire de laisser s'exprimer différentes formes de services de vulgarisation et conseil aux producteurs, promus par des acteurs divers, publics ou privés. Les paysans peuvent alors mieux préciser leurs attentes et s'adresser à l'offre de service qui leur paraît la plus pertinente. La pérennisation et l'adaptation des dispositifs d'appui-conseil aux besoins des producteurs nécessitent l'implication, la contribution et la concertation des acteurs concernés (Etat, bailleurs, OP, privés, producteurs). L'Etat doit renforcer son implication dans l'éducation de base, l'alphabétisation et la formation professionnelle des paysans, ainsi que dans la formation et l'élaboration d'un statut des conseillers agricoles. Les OP et la chambre d'agriculture, en concertation avec l'Etat, ont un rôle important à jouer dans ces dispositifs (conception, mise en œuvre, financement, ressources humaines, etc.), et doivent faire la différence entre leurs fonctions sociales (dialoguer avec les paysans), économiques et techniques (appui-conseil, approvisionnement, commercialisation, etc.). La recherche d'accompagnement est indispensable pour actualiser les références sur les EFA et les OP, adapter et faire évoluer les démarches d'appui-conseil, et enfin participer aux évaluations des impacts des dispositifs.

## Remerciements

*Les auteurs remercient le Prasac qui a rendu possible la réalisation de ce travail.*

## Références bibliographiques

BOUROU MANA, 2007. Analyse comparative des expériences d'appui aux exploitations familiales agricoles au Nord Cameroun. Mémoire d'Ingénieur Agronome. Faculté d'Agronomie et des Sciences Agricoles (FASA) : Université de Dschang, Cameroun, 88 p.

CHOMBART DE LAUWE J., POITEVIN J., TIREL J.C., 1963. Nouvelle gestion des exploitations agricoles. Deuxième Editions. Dunod, Paris, 509 p.

- DJAMEN NANA P., DJONNEWA A., HAVARD M., LEGILE A., 2003. Former et conseiller les agriculteurs du Nord-Cameroun pour renforcer leurs capacités de prise de décision. Cahiers Agricultures, 12 (4) : 241-245
- FAURE G., DUGUE P., BEAUVAL V., 2004. Conseil à l'exploitation familiale : Expériences en Afrique de l'Ouest et du Centre. Editions du Gret. Ministère des Affaires Etrangères, France, 127 p.
- GADREY J., 2002. Une économie de services. Cahiers Français : vingt ans de transformation de l'économie française.
- HAVARD M., DUGUE P., COULIBALY Y., 2007. Mali : aider les paysans à mieux gérer leur exploitation. Travaux et Innovations, 138 : 46-50.
- LEGILE A., HAVARD M., DJAMEN NANA P., DAOUDA O., 2004. De l'encadrement au conseil à l'exploitation : (r) évolution des pratiques d'appui aux agriculteurs du Nord-Cameroun. 3<sup>e</sup> édition Journées Olivier de Serres-2004, les entretiens du Pradel « Agronomes et Innovation ». 13 p.
- MBILI OLOUME J.P., 2006. Présentation de l'évolution de la politique nationale de vulgarisation agricole du Cameroun. Yaoundé, MINADER, 5 p.
- MERCOIRET M.R., 1994. L'appui aux producteurs ruraux. Guide à l'usage des agents de développement et des responsables de groupements. Paris, Khartala, 464 p.
- MERCOIRET M.R., BERTHOME J., MINLA FOU'OU J., ESSINDI A., 1997. Animation et appui aux organisations de producteurs. Evaluation à mi-parcours. Garoua, Sodécoton, DPGT, IRAM, 130 p.
- TCHALA A.F., KAMGA A., NDJOYA J., 1994. La vulgarisation agricole au Cameroun : cas de la recherche-développement/formation à l'Université de Dschang. Dschang, Cameroun, Université de Dschang, 40 p.
- VAN DEN BAN A.W., HAWKINS H.S., BROWVERS J.H.A.M., BONN C.A.M., 1994. La vulgarisation rurale en Afrique. Paris, France: CTA, Karthala, 373 p.
- BIRNER R., DAVIS K., PENDER J., NKONYA E., ANANDAJAYASEKERAM P., EKBOIR J., MBABU A., SPIELMAN D., HOMA D., BENIN J., COHEN M., 2006. From "Best Practice" to "Best Fit". A framework for analyzing pluralistic agricultural advisory services worldwide. IFPRI discussions papers. Washington D.C., USA.