

Recomposition des dispositifs assurant les services aux agriculteurs en zone cotonnière du Nord-Cameroun

Bourou Mana¹, Havard Michel²

¹ Minader, Garoua, Cameroun, manabourou@yahoo.fr

² Cirad, UMR innovation, Montpellier, France



Colloque SFER "Conseil en agriculture : acteurs, marchés, mutations "

14 et 15 octobre 2010 – AgroSup Dijon, 26 boulevard Docteur Petitjean 21079 DIJON France

Résumé

Ces deux dernières décennies, en zone cotonnière du Nord Cameroun, les changements du paysage agricole marqué par le désengagement de l'Etat, ont entraîné la recomposition des dispositifs assurant les services aux agriculteurs. De nouvelles approches d'intervention sont proposées par de nouveaux acteurs, avec une reconnaissance plus ou moins forte de l'Etat. Le repérage historique est marqué d'abord par le système d'encadrement descendant et normatif géré par les organismes de l'Etat, s'appuyant sur l'approche « Formation et Visites », remplacé progressivement par des approches se voulant plus participatives, où la co-production de savoir est désormais admise. Pour appréhender la recomposition de ces dispositifs, l'institut de recherche agricole pour le développement (IRAD), a réalisé en 2007-2008 au moyen d'une étude bibliographique et d'enquêtes, la caractérisation et le fonctionnement de six des quinze dispositifs identifiés, en mettant l'accent sur la mise en œuvre des services proposés. Les conditions d'émergence, d'évolution et de fonctionnement de ces dispositifs ont été analysées. Trois types d'acteurs en charge du pilotage des dispositifs sont identifiés : i) organisme publique, ii) organisme à but non lucratif, iii) organisation paysanne faîtière. Trois approches de mise en œuvre des services caractérisées par une implication croissante de producteurs et deux types de services sont déployés : services matériels dits rémunérateurs (crédits, stockage et commercialisation des produits), services non matériels (formation, vulgarisation, conseil). Les cibles de ces dispositifs sont identifiées : femmes, paysans, individus, agriculteurs, éleveurs, groupements de producteurs. Bien que la participation des paysans dans la vie des dispositifs croît, cinq des six dispositifs analysés demeurent fragiles car les financements reposent essentiellement sur des ressources financières extérieures irrégulières, et les ressources humaines compétentes sont insuffisantes. Les comparaisons avec d'autres situations africaines visent la recherche de dispositifs pouvant assurer des services socialement et économiquement durables.

Mots-clés : Nord Cameroun, Service, Conseil, Dispositif, Financement

Abstract

These two last decades, in cotton zone of North Cameroon, the changes of the agricultural landscape marked by the disengagement of the State, involved the recombining of the devices ensuring the services the farmers. New approaches of intervention are proposed by new actors, with a more or less strong recognition of the State. The historical location is marked initially by the system of top down and normative framing managed by the organizations of the State, being based on the approach «Training and Visits », replaced gradually by approaches wanting to be more participative, where the co-production of knowing is from now on allowed. To apprehend the recombining of these devices, the agricultural institute of research for development (IRAD), realized into 2007-2008 by means of a literature review and investigations, the characterization and the operation of six of the fifteen identified devices, by stressing the implementation of the services suggested. The conditions of emergence, evolution and operation of these devices were analyzed. Three types of actors involved of the piloting of the devices are identified: i) public institution, ii) non-profit institution, iii) ridge farmer's organization. Three approaches of implementation of the services characterized by an increasing implication of producers and two types of services are deployed: material services known as remunerative (loam, storage and marketing of the products), non material services (training, extension, advice). The targets of these devices are identified: women, peasants, individuals, farmers, stockbreeders, producer groups. Although the participation of the peasants in the life of the devices grows, five of the six analyzed devices remain fragile because the financings rest primarily on irregular external financial resources, and qualified human resources are insufficient. The comparisons with other African situations aim at the search for devices being able to ensure of the services socially and economically durable.

Key words: North Cameroon, Service, Advice, Device, Financing

Introduction : appréhender les recompositions en cours

Ces deux dernières décennies, en zone cotonnière du Nord-Cameroun, les changements importants du contexte socio-économique de l'agriculture (désengagement de l'Etat, libéralisation de l'économie, responsabilisation des agriculteurs) ont entraîné la recomposition des dispositifs assurant les services aux agriculteurs. L'Etat, au-travers des Ministères de l'Agriculture et du Développement Rural (MINADER) et de l'Elevage, des Pêches et des Industries Animales (MINEPIA), et la Société de développement du coton (Sodecoton), principaux fournisseurs de services en milieu agricole, font évoluer leurs dispositifs d'appui aux agriculteurs et à leurs organisations. De nouveaux acteurs et organismes (organisations de producteurs, fournisseurs d'intrants, organismes à but non lucratif et prestataires privés), proposent de nouvelles approches d'intervention visant à responsabiliser davantage leurs bénéficiaires, à savoir les groupes vulnérables (femmes et jeunes), les agriculteurs, les éleveurs et les communautés, regroupés autour des filières porteuses (oignon, sorgho, arachide). Ils assurent avec plus ou moins de succès des services aux producteurs (formation, vulgarisation, crédit, appui à l'approvisionnement en intrants, à la commercialisation et au stockage des produits). Malgré des résultats indéniables, ces nouveaux dispositifs restent fragiles et se prêtent difficilement à la pérennité des services qu'ils déploient (Bourou, 2007). En effet, responsabiliser les agriculteurs dans la prise en charge de certains services (approvisionnement en intrants, gestion et commercialisation des produits, organisation de groupements de producteurs, etc.) demande de renforcer leurs capacités en matière de gestion et de négociation (Djamen et *al.*, 2003) pour prendre en compte les enjeux économiques, sociaux et environnementaux qui pèsent sur leurs exploitations agricoles mais aussi les territoires ou les filières dans lesquelles elles s'inscrivent. En outre, il est primordial de renforcer les capacités des agents en charge de ces services (vulgarisateurs, animateurs, etc.) dans le domaine du conseil, et de proposer des statuts en rapport avec l'évolution de leurs compétences.

Ces changements amènent des questionnements sur lesquels la recherche et le développement sont interpellés pour innover en matière de services à l'agriculture : comment évoluent les dispositifs de service, et particulièrement de conseil, en zone cotonnière du Nord-Cameroun ? Comment les besoins des agriculteurs et de leurs organisations sont pris en compte dans ces dispositifs ? Comment les agriculteurs participent à l'orientation ou à la vie de ces dispositifs ? Quels sont les facteurs de fragilité, les conditions de pérennisation et les indicateurs de la durabilité des services proposés ?

Cette étude diagnostic passe en revue les conditions d'émergence et de recomposition, ainsi que les difficultés des dispositifs d'appui aux producteurs dans la zone cotonnière du Nord Cameroun, puis discute la participation des agriculteurs à la vie de ces dispositifs, ainsi que les facteurs de fragilité, les conditions de pérennisation et les indicateurs de la durabilité des services assurés par ces dispositifs.

Méthodologie

Cette étude a été réalisée en 2007 et 2008 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).

Définition des concepts

En préalable à la recomposition des dispositifs d'appui aux producteurs, un consensus sur les définitions portant sur les principaux concepts est indispensable : service, dispositif, appui-conseil, gouvernance, vulgarisation, conseil, formation, accompagnement.

En agriculture, le **service** renvoie à des activités diverses : approvisionnement en intrants et équipements, crédits, soins vétérinaires, certifications diverses, vulgarisation, conseil, formation, etc. Il peut être matériel ou immatériel, marchand ou administré (Laville 2005), orienté vers la production d'un produit ou vers l'appui à un processus. Les relations entre les services peuvent s'analyser en termes de compétition, de coordination ou de coopération et posent alors différentes questions, notamment sur les mécanismes de financement et de gouvernance, d'autonomie et d'indicateurs de leur durabilité (Faure, 2007).

Un **dispositif d'appui-conseil** est un lieu organisé de rencontre entre des demandes et des offres de services. Il a pour objectif de satisfaire les besoins de ses membres et de demandeurs de services (individus ou groupements) par la mise en place d'une offre apportée par des professionnels. En agriculture, les services peuvent s'identifier en terme :

- **technique** : techniques de production, qualité des intrants et des variétés... ;
- **organisationnel** : besoins d'organisations de producteurs adhérents, mode de transformation de l'information, tenue des réunions, contractualisation avec des prestataires ou avec des bailleurs... ;
- **gestion** : la gestion comptable et financière de l'exploitant ou de groupements ;
- **commercial** : connaissance des marchés et de l'environnement, mise en relation avec les fournisseurs et acheteurs, transports des produits et à leurs recouvrements, au crédit... ;
- **juridique** : défense des intérêts des membres, relations contractuelles avec les fournisseurs d'intrants et de matériels... ;
- **et financier** : maitrises des moyens financiers disponibles et de crédits... ;

La **gouvernance** d'un dispositif est entendue comme un mode de coordination entre les acteurs, avec ses règles et ses moyens, en vue du pilotage de ce dispositif. Ainsi, la gouvernance paysanne correspond à l'ensemble des capacités intellectuelles et des moyens d'intervention et de négociations des agriculteurs et de leurs organisations pour participer pleinement et de façon autonome aux prises de décisions et à l'élaboration de dispositifs les concernant. Elle traduit le degré de participation des agriculteurs et/ou de leurs OP au pilotage du dispositif (Faure, 2007). Plusieurs options de mise en œuvre de services sont possibles (Wennink et Heemskerk, 2006) : (i) privatisation des services fournis par l'Etat avec un transfert éventuel de certaines fonctions à des organisations, (ii) contractualisation des relations entre acteurs permettant de clarifier les relations entre producteurs, organisations et opérateurs privés, (iii), émergence de partenariats public-privé permettant des modes innovants de gouvernance et de financement des services.

L'appui-conseil, vu comme un service relationnel, produit en priorité des savoirs locaux, des conseils, des prescriptions, et de l'assistance sociotechnique (Gadrey, 2002). Il résout les problèmes des producteurs et de leurs organisations en leur fournissant les informations et les techniques pour améliorer leurs exploitations et leur bien-être (Birner *et al.*, 2006). Cependant, le chemin à suivre n'est pas nécessairement le même pour toutes les exploitations.

La **vulgarisation** agricole peut se définir 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).

Le **conseil** est un service immatériel qui permet de formuler des questions, identifier des solutions, faciliter la mise en œuvre d'actions et d'évaluer les résultats (Faure, 2007). Le **conseil agricole** aide le producteur à atteindre ses objectifs en lui apportant un regard extérieur sur sa situation et ses possibilités (Chombart de Lauwe *et al.*, 1969).

L'accompagnement, vise à :

- faire découvrir et faire prendre conscience à l'exploitant agricole des potentialités, des faiblesses, des opportunités et des menaces de son exploitation ;
- rassurer l'exploitant qu'il est capable, en prenant conscience des potentialités et opportunités, de tirer meilleur profit de ses activités pour accroître et sécuriser ses revenus ;
- faire prendre des décisions à l'exploitant ; ayant pris conscience de ses capacités à faire évoluer sa situation, l'exploitant peut s'engager à prendre des "risques calculés".

Etude bibliographique et entretiens avec les acteurs des dispositifs

L'étude bibliographique a permis d'inventorier quinze dispositifs conduisant des activités d'appui-conseil aux agriculteurs se répartissant en trois groupes :

- organismes publics : Programme National de Vulgarisation Agricole [PNVA], Programme Spécial de Sécurité Alimentaire [PSSA], les délégations régionales du Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural [MINADER] et du Ministère de l'Elevage, des Pêches et des Industries Animales [MINEPIA], la SODECOTON, 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-) : Service d'Appui aux Initiatives Locales de Développement [SAILD], Centre d'Education Rurale de Ngong [CERN], Institut Africain pour le Développement Economique et Social [INADES], Service Néerlandais de Développement [SNV], Association pour la Promotion des Eleveurs du Sahel [APESS] ;
- coopératives et organisations des producteurs (OP) : Confédération Nationale des Producteurs de Coton du Cameroun [CNPC], Association des Producteurs Stockeurs de Céréales du Diamaré [APROSTOC], Fédération des Producteurs d'Oignon de l'Extrême-Nord [FEPRODEX], Coopérative de producteurs d'oignon de la province du Nord-Cameroun [TIGNERE], Union des Gics du Comité d'Eradication des Tsé-Tsé de l'Adamaoua [UGICETA].

Six dispositifs (PNVA, SODECOTON, SAILD, CERN, APROSTOC et coopérative de TIGNERE), soit deux dans chacun des trois groupes (Tableau 1), ont été caractérisés à l'aide d'une grille sur les critères suivants : gouvernance, financement, approches d'intervention, activités et services réalisés, types d'appui conseil (technique, financier, organisationnel), public cible (producteur, OP) (Bourou, 2007). La grille a été renseignée par l'étude bibliographique et par des entretiens avec des responsables de ces dispositifs (historique, public cible, zones d'intervention, activités, services, difficultés et perspectives), des agents chargés des activités de terrain (leur statut, thèmes développés, cibles des interventions, difficultés de déploiement des services aux producteurs), des bénéficiaires des services (pertinence des services, relations avec les dispositifs et leurs agents, attentes et difficultés). A partir de l'analyse des informations collectées dans les grilles, des monographies de chaque dispositif et des analyses comparatives entre les différents dispositifs ont été réalisées.

Tableau 1. Présentation des dispositifs analysés

Dispositifs	Organismes à but non lucratifs		Organismes publics		Organisations de producteurs		
	Saild	Cern	Sodecoton	Pnva	Aprostoc	Tigné	
Structures							
Responsables dispositifs	effectif	1 chef d'antenne 4 chefs de programme	1 coordinateur 9 Animateurs	9 CDR 110 CDS	1 SR 2 TS 4 SS	9 Responsables paysans	bureau exécutif
	% enquêtés	100%	100%	10%	100%	100%	100%
Conseillers (AR, CP, AVZ)	effectif	50	48	250	46	12	service technique
	% enquêtés	10%	10%	5%	10%	50%	100%
Bénéficiaires (Groupes)	GIC/OP/GP	450	48	1900	425	220 stockeurs 40 producteurs	8
	Unions - fédérations	49	6	1	/	9	5
EFA	effectif	6000	500	370 000	/	52 000	1200
	% femmes	59%	40%	/	/	/	/
Activités principales	sécurité alimentaire	formation	coton	vulgarisation	sécurité alimentaire	professionnalisation	
Adhésion	libre	libre	contrat	Libre, contrat	libre	libre	

Légende tableau

AR. Animateur relais, AVZ. Agent vulgarisateur de zone, CDR. Chef de Région, CDS. Chef de secteur, CDZ. Chef de zone, CP. Conseiller paysan
EFA. Exploitation familiale agricole

GIC. Groupe d'initiative commune ; OP. Organisation de Producteurs ; GP. Groupement de producteurs
SR. Superviseur régional, SS. Superviseur secteur. TS. Technicien spécialisé

Résultats

Les analyses comparatives entre les six dispositifs mettent l'accent sur les conditions de leur émergence, sur leur recombinaison, puis sur leur financement (Tableau 2).

Conditions d'émergence et de recombinaison des dispositifs de services

Organismes publics (SODECOTON, PNVA)

Depuis plusieurs décennies, ces organismes publics vulgarisent des thèmes techniques selon une approche « descendante », qui évolue lentement du « directif » au « participatif ». 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) sont encadrés par la SODECOTON qui assure divers services : approvisionnement en intrants, crédits, diffusion de messages techniques, suivi des campagnes agricoles, commercialisation du coton. Depuis une dizaine d'années, la SODECOTON transfère progressivement certains services aux producteurs et à leurs GP (approvisionnement en intrants, commercialisation du coton), et fait évoluer son dispositif d'appui aux agriculteurs de la diffusion de messages techniques vers le conseil technico-économique aux exploitations agricoles (Djamen *et al.*, 2003). 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 de la filière fragilise ces acquis, et augmente les difficultés financières des GP, amenant la SODECOTON à se recentrer sur les GP qui fonctionnent le mieux, à renforcer les capacités d'intervention de son personnel d'encadrement par la formation et la mise en œuvre du conseil, à accompagner la diversification des cultures (soja, jatropha, ricin), et des activités (stockage des céréales et octroi des crédits vivriers) des agriculteurs.

Ces vingt dernières années, les agriculteurs des autres filières et les éleveurs sont encadrés par les délégations régionales du MINADER et du MINEPIA, au-travers des projets du PNVA sur financement extérieur. La vulgarisation agricole basée sur le transfert des innovations techniques selon l'approche « Training and Visit » évolue depuis 2002 vers l'appui aux projets de production des OP (Mbili Oloume, 2006). Mais les compétences des vulgarisateurs ne sont pas en adéquation avec ces changements de méthodes et outils d'intervention, et les financements disponibles sont insuffisants. Les programmes en cours de ces deux ministères, et en particulier le programme d'amélioration de la compétitivité des exploitations agro-pastorales « ACEFA » (2009-2011), mettent l'accent sur les services (financement, conseil, organisation) aux agriculteurs et sur le renforcement de capacités de leurs agents (profils de conseillers).

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), avec l'appui de financements extérieurs (fondations, associations internationales) qui exigent généralement la participation des bénéficiaires. Les approches appliquées sont participatives, et cherchent à responsabiliser le plus possible les paysans.

En 1984, le SAILD participa à des rencontres dénommées "paysans et paysannes parlent", puis trois années durant, il coordonna des appuis à des groupes de producteurs sur les problèmes prioritaires identifiés : 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, pour apporter une aide alimentaire et en cherchant à 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 un faible niveau des animateurs relais et à des difficultés 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 (région du Nord Cameroun). Il a cherché à promouvoir des groupes de paysans modèles pour bénéficier de crédits (intrants, équipements agricoles) du FIMAC (Financement des Micro-réalisations Agricoles et Communautaires) à partir de 1995 et de CHOCOCAM (Chocolaterie et Confiserie du Cameroun) à partir de 1998 sur la culture d'arachide destinée à la confiserie. Le CERN a aidé les groupes bénéficiaires 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. Puis survinrent progressivement des dysfonctionnements dans la gestion des opérations de crédit (planification et recouvrement difficiles) dus aux responsables des groupes, ainsi qu'au niveau insuffisant 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 FGPA (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 développement des GP et OP a été promu par l'Etat pour la prise en charge d'activités de production et de services (approvisionnement en intrants, commercialisation, crédits, etc.). La loi sur les GIC en 1992 a entraîné l'émergence d'organisations (GP, OP) et des faîtières (unions, fédérations), autour des filières (coton, oignon, céréales) grâce aux appuis technique et financier 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 leurs cotisations 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, l'afflux d'une grande quantité de sorgho sur le marché en période de récolte induit une chute des prix qui entraîne des tensions financières conséquentes dans les exploitations familiales agricoles (EFA). A la demande des producteurs, la SODECOTON, au-travers du projet développement paysannal et gestion de terroirs (DPGT), financé par l'Agence Française de Développement (AFD), a été amenée à promouvoir le stockage du sorgho au sein de certains GP coton. Ceux-ci ont été érigés en fédération (APROSTOC) pour gérer le dispositif de stockage (création de 60 magasins, fonds de roulement, ressources humaines pour l'encadrement), le conseil technique par la maîtrise des références techniques sur le sorgho (conduite de la culture). Mais, en 2004, la CNPC a repris la gestion des greniers communautaires d'APROSTOC à cause de ses difficultés financières constatées.

Jusqu'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 de s'impliquer dans la commercialisation de l'oignon. 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.

Difficultés des dispositifs dans la gestion des financements

Le financement des dispositifs concerne la prise en charge des agents et le fonctionnement de la structure, mais aussi l'appui aux services comme la formation, le conseil, le crédit, le stockage des

céréales, etc. Dans cinq des six dispositifs étudiés, les financements reposent essentiellement sur des ressources financières extérieures aléatoires, les contributions (cotisations, adhésions, prélèvements, etc.) des bénéficiaires généralement insuffisantes sont très variables selon les opérateurs, et une partie de leurs responsables n'ont pas les compétences suffisantes pour gérer des services rémunérateurs.

Seule la SODECOTON finance entièrement son dispositif par les prélèvements sur la vente du coton. 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 en abandonner certains. Des fluctuations importantes des prix des céréales sur les marchés, une mauvaise gestion des GP, et le non respect de leurs engagements par les 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, des pertes à la conservation (pourriture) et lors du transport (écrasement), ce qui a fragilisé la confiance entre les producteurs et la coopérative.

Tous ces dispositifs ont réussi à mettre en place des GP et des OP, et certains des fédérations, qui deviennent progressivement plus autonomes. Mais, tous rencontrent des difficultés dans le recouvrement des crédits, l'instabilité des GP et le niveau insuffisant des animateurs, conseillers paysans et agents de vulgarisation. Ils sont alors contraints de se restructurer, de revoir leurs stratégies pour essayer de s'adapter aux changements de leur environnement.

Discussion

Les monographies et les analyses comparatives mettent en évidence que tous les dispositifs étudiés visent une participation croissante des agriculteurs, mais ils sont confrontés à des difficultés importantes de gouvernance et de financement.

Participation croissante, mais insuffisante des agriculteurs à la vie des dispositifs.

La participation des agriculteurs aux dispositifs de services a été favorisée par les lois de 1990 portant liberté d'association et de 1992 portant création des sociétés coopératives et groupes d'initiative commune. Les organismes publics d'appui aux agriculteurs et les ONG ont contribué à la mise en place des groupements, organisations, unions et fédérations d'agriculteurs qui sont progressivement devenues des partenaires incontournables dans les services aux agriculteurs, comme bénéficiaires et partenaires (cas des GP coton) des prestataires de services, mais aussi comme prestataires de services (cas de APROSTOC et TIGNERE). Cependant, le pilotage effectif, ainsi qu'une meilleure efficacité et efficience, des dispositifs par des OP demandera encore du temps et de l'accompagnement car l'autonomie de bon nombre des organisations de producteurs n'est pas atteinte. Le programme d'amélioration de la compétitivité des exploitations familiales agropastorales (ACEFA), mis en œuvre en 2008 sur phase pilote, et basé sur le conseil agricole est un exemple actuel d'accompagnement de la responsabilisation des producteurs. Son dispositif d'appui conseil est cogéré par l'État et la profession au-travers la plate-forme nationale des OP du Cameroun (Planopac). Dans les instances départementales de pilotage du dispositif, sont représentés des délégués des groupements de producteurs, des représentants de la cellule technique départementale du MINADER et du MINEPIA. La mise en place des programmes de formation sur la gouvernance de dispositifs, 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 impliquant les OP et les agriculteurs.

Tous les organismes étudiés ont mis en œuvre (ou testés) des démarches visant une participation accrue et centrée sur les projets des bénéficiaires où la co-production de savoir par les conseillers et les agriculteurs est désormais admise : conseil de gestion, écoles paysannes, conseil spécialisé centré sur le projet de production de l'organisation paysanne ou de l'exploitant... Un frein important à la mise en œuvre et à l'efficacité de ces approches participatives, est le fort taux d'analphabétisme des producteurs, et le nombre insuffisant de lettrés pour assurer les fonctions des bureaux des GP. Il en résulte que le savoir du producteur est souvent placé au-dessous de celui du vulgarisateur, et que les producteurs rencontrent des difficultés pour contrôler les activités du bureau de leurs GP et OP.

Gouvernance et financement, facteurs déterminants dans la pérennisation des services

Dans les organismes à but non lucratif (CERN, SAILD) et dans les OP (APROSTOC, TIGNERE), la gestion des services à caractère rémunérateur et social (lutte contre la pauvreté, appui à des groupes défavorisés) a été défailante dans la conception des programmes et dans l'implication 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 SODECOTON continue à financer et assurer ses services, mais en rendant plus difficiles leur accès aux producteurs.

Cette analyse montre, comme au Mali (Havard *et al.*, 2007), et dans d'autres situations en Afrique Sub Saharienne, que les principales raisons avancées pour la durabilité des services sont la pérennisation des financements, et le choix des acteurs institutionnels participant au pilotage de ces services. Selon Mercoiret et Bertomé (1995), les expériences passées d'appui aux producteurs ont montré que les chances de succès et de pérennisation des interventions étaient meilleures quand les paysans géraient eux-mêmes ou étaient associés à la gestion des dispositifs. Même si cette participation est parfois une caution ou un alibi, elle vise à garantir une réelle réponse aux besoins des paysans, assurer une insertion des activités dans les réseaux socioprofessionnels, mobiliser les leaders d'opinion, légitimer les organisations paysannes comme interlocuteurs fiables des services étatiques (Faure, 2007). Tous les points de vue s'accordent sur la nécessité de la participation des producteurs aux coûts des services, mais les questions du niveau d'autofinancement et du délai pour l'atteindre restent posées.

Formation (producteurs, conseillers) : des contraintes au changement.

Un effort soutenu de l'Etat doit être mis 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 les services 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 MINEPIA pour la période 2008-2011 vise à améliorer la qualification professionnelle pour une meilleure insertion professionnelle des jeunes, par la rénovation du dispositif d'enseignement agricole (écoles, centres publics et privés, etc.).

Les questions de compétence, de statut et d'identité des conseillers et des responsables de dispositifs d'appui-conseil sont aussi posées, car c'est bien sur eux que repose la qualité du travail réalisé. Les expériences de formation des conseillers sont nettement insuffisantes. Elles sont réalisées par des prestataires locaux (cas du Service d'Appui au Développement Local -SADEL- pour la formation des agents de la SODECOTON sur les services d'appui à l'agriculture depuis 2004) ou étrangers dans le cas de la formation des différents types de conseillers du programme ACEFA : conseillers de groupements de producteurs (CGP), conseillers techniques spécialisés en productions animales (CTS-PA) ou végétales (CTS-PV) et conseillers en gestion des EFA (CGE) et des organisations (CGO). Les cadres (ingénieurs) chargés de l'organisation des services 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 vers l'acquisition de compétences, et pas seulement de connaissances. Revoir les parcours de formation sur le conseil demande une implication de la recherche agricole (apport sur les dispositifs et les démarches), des ministères de l'agriculture et de l'élevage, des OP, des ONG (formation des conseillers agricoles), de la Faculté d'Agronomie et des Sciences Agricoles (FASA) de l'université de Dschang (formation des ingénieurs) et des collèges régionaux d'agriculture (formation des techniciens et techniciens supérieurs).

Quels indicateurs en tirer pour la durabilité des services aux producteurs ?

La situation étudiée montre, comme dans d'autres situations d'Afrique de l'Ouest (Havard *et al.*, 2007), que la défailance de la majorité des dispositifs d'appui-conseil en termes de financement et des sources d'information, en termes de gestion des activités et de ressources humaines compétentes, altère fortement la confiance entre les acteurs impliqués. Aussi, leur engagement dans ces dispositifs visent essentiellement leur intérêt individuel, et très rarement, collectif, comme la fierté d'appartenir à un groupe, etc. Ce constat rejoint celui de Martinot (2007) qui relève que les dispositifs de conseil

agricole, recherchent à passer progressivement d'une confiance basée sur l'intérêt bien compris de chaque membre à une confiance basée sur un partage de valeurs qui garantit une fidélité des membres dans la durée. Hémidy et Cerf (2000) soulignent trois indicateurs génériques à prendre en compte pour la réussite de l'innovation dans le cadre des services dans un dispositif de conseil agricole : (i) la conception méthodologique et l'instrumentation, (ii) le développement des compétences, et (iii) une transformation organisationnelle. Dans le même sens, Faure (2007) rapporte que le succès des dispositifs de conseil peut-être envisageables si ceux-ci sont co-construits par les acteurs impliqués (organisation paysanne, État, ONG...), en fonction de la demande paysanne, de l'histoire institutionnelle dans la zone concernée et donc des rapports de force entre acteurs (poids de la vulgarisation, expériences antérieures de conseil). De même, les sources internes d'information et celles externes, ainsi que les supports et les protocoles pour traiter l'information aux producteurs, facilitent la réalisation des services au sein d'un dispositif de conseil agricole. Le système d'information aux producteurs permet à court terme aux responsables des dispositifs d'accomplir leurs tâches de gestion : diagnostiquer, prévoir, suivre, contrôler. Il favorise aussi des processus d'apprentissage individuels et collectifs des conseillers des organisations et représentants de producteurs mais aussi des membres (Faure, 2007). L'information est une ressource stratégique qui participe au pilotage de l'action organisée comme le définit Hatchuel (2001) quand il évoque les sciences de gestion dans une exploitation agricole.

Ces différents éléments permettent de proposer un certain nombre d'indicateurs de la durabilité des services aux producteurs :

- la pérennité des financements est assurée ; les bénéficiaires y contribuent pour la plus grande part ;
- la gouvernance des dispositifs est transparente ; les instances de coordination et de gestion se réunissent régulièrement et sont effectivement contrôlées, les bénéficiaires sont réellement impliqués dans les prises de décision ;
- des ressources humaines compétentes gèrent les dispositifs ; le niveau et la qualification des cadres et agents sont en adéquation avec les postes occupées ;
- la réalisation des services de conseil agricole aux producteurs est assurée ; l'accès aux systèmes d'informations par les membres contribue à la production de nouvelles connaissances (définition d'itinéraires techniques) et élabore les règles de fonctionnement de ces services (production et commercialisation des produits, définition d'indicateurs de durabilité de ces services etc.) ;
- les dispositifs sont co-construits avec les acteurs impliqués ; les services mis en œuvre répondent à une demande réelle des bénéficiaires et tiennent compte de l'environnement institutionnel (historique, dispositifs existants, financements mobilisables) ;
- les méthodes et outils sont élaborés avec les acteurs ; ils prennent en compte le contexte d'intervention (autres méthodes et outils appliqués, niveau de formation et d'organisation des bénéficiaires).

Conclusion

Au Nord Cameroun, les dispositifs d'appui aux agriculteurs ayant émergé avec le désengagement de l'Etat de certains services agricoles, demeurent fragiles. En effet, la participation des agriculteurs et de leurs organisations à la vie des dispositifs de services bien que croissante est encore insuffisante. En outre, la durabilité des financements et la pérennité des services ne sont pas assurées, et les approches d'appui-conseil sont remises en cause avec l'évolution rapide des besoins des producteurs. Les différents dispositifs coordonnent peu leurs services et leurs activités.

Malgré ces difficultés, favoriser l'émergence de dispositifs d'appui aux agriculteurs, promus par des acteurs divers (publics ou privés) est nécessaire. Les paysans peuvent alors mieux orienter 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 coordination 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 (accompagnement de l'organisation des agriculteurs et défense de leurs intérêts), économiques et techniques (appui-conseil,

approvisionnement, commercialisation, etc.). La recherche d'accompagnement est indispensable pour adapter et faire évoluer les démarches d'appui-conseil, et participer aux indicateurs d'évaluations des services au sein des dispositifs.

Remerciements

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

Références bibliographiques

Birner R., Davis K., Pender J., Nkonya E., Aanandayasekeram 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. - Washington D.C.: IFPRI discussions papers.-

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

Chombart de Lauwe J., Poitevin J., Tirel J.C., 1969.- Nouvelle gestion des exploitations agricoles. - Paris : Deuxième Edition Dunod. - 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. Cah Agric ; 12(4): 241 – 245

Faure G., 2007.- L'exploitation agricole dans un environnement changeant ; Innovation, aide à la décision et processus d'accompagnement. Synthèse des travaux pour l'obtention de l'Habilitation à Diriger des Recherches.- France : Université de Bourgogne.- 221 p.

Gadrey J., 2002.- Une économie de services. Cahiers Français : vingt ans de transformation de l'économie française.

Hatchuel A., 2001.- Quels horizons pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective, in « Les nouvelles fondations des sciences de gestion. Eléments d'épistémologie de la recherche en management », Eds David A., Hatchuel A., Laufer R., Vuibert-FNEGE, Paris, pp 7-43

Havard M., Dugué P., Coulibaly Y., 2007.- Mali : aider les paysans à mieux gérer leur exploitation. Travaux et Innovations 138 : 46-50.

Hemidy L., Cerf M., 2000. - Managing Change in Advisory Services : Controlling the Dynamics of Resource Transformation and Use, in “Cow up a tree, Knowing and Learning for Change in Agriculture, Case studies from Industrialized Countries”, Paris, Sciences Update, INRA, pp 351-368.

Laville J.L., 2005.- Sociologie de services. Entre marché et solidarité. - Paris -, 180 p.

Martinot G., 2007. - Trust and contracting in Agri-Food Hybrid structures. In “Innovation and System dynamic in Food Networks, February 15-17 2007, Innsbruck, - Austria -, 13p.

Mbili Oloume J.P., 2006.- Présentation de l'évolution de la politique nationale de vulgarisation agricole du Cameroun.- Yaoundé, Cameroun : 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., Berthomé J., 1995.- Les organisations paysannes face au désengagement de l'Etat. Introduction aux travaux, atelier international, Mèze, France, CIRAD, pp 15-19. - Grenoble : Presse Universitaire de Grenoble.- 119 p.

Mercoiret M.R., Berthomé J., Minla Fou'ou J., Essindi A., 1997.- Animation et appui aux organisations de producteurs. Evaluation à mi-parcours.- Garoua : SODECOTON, DPGT, IRAM.- 130 p.

Tchala A. F., Kanga 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.

Wennink B., Heemskerk W. (Eds), 2006.- Farmers' organizations and agricultural innovation. Case studies from Benin, Rwanda and Tanzania, Bulletin n°374. - Amsterdam: KIT. - 112 p.

Tableau 2. Principales caractéristiques des dispositifs étudiés

Opérateurs	Organismes à but non lucratifs		Organismes publics		Organisations de producteurs		
Nom (date début)	SAILD (1991)	CERN (1992)	SODECOTON (1974)	PNVA	APROSTOC (1997)	TIGNERE (1997)	
Zones	EN, NO, AD	NO (Ngong, Lagdo)	EN	EN, NO, AD	EN	NO (Bénoué, Mayo Louti)	
Financement	SOS Faim	Eglise (CODASC)	Producteurs	Etat, BAD, BM	AFD, GIC coton	Producteurs, ACIDI, AFVP	
Services	Principaux	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)
Méthodes d'intervention	Sensibilisation, Animation, Réunions, Suivi activités des groupes de producteurs						
	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, ACIDI, 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 paysannal 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 Familiales Agricoles et Rurales
PDEA. Projet de Diversification des Exportations Agricoles
SR. Superviseur régional, SS. Superviseur secteur. TS. Technicien spécialisé