

Former et conseiller les agriculteurs du Nord-Cameroun pour renforcer leurs capacités de prise de décision

Patrice Djamen Nana¹
André Djonnéwa²
Michel Havard³
Anne Legile⁴

¹ Service d'appui au développement local
(Sadel-Gie),
BP 293,
Garoua,
Cameroun

² Institut de recherche agricole pour le développement (Irad),
Maroua,
Cameroun

³ Cirad – Irad
Prasac,
BP 1146,
Garoua,
Cameroun

⁴ Projet Développement paysannal et gestion
de terroir (DPGT),
Sodécoton,
BP 302,
Garoua,
Cameroun

Résumé

Au Nord-Cameroun, la libéralisation de l'économie et le désengagement de l'État exigent que les services d'appui à l'agriculture s'orientent vers le renforcement des capacités des producteurs. En réponse à ce défi, une démarche d'aide à la décision est proposée par l'Institut de recherche agricole pour le développement (Irad) dans le cadre du Pôle de recherche appliquée au développement des savanes d'Afrique centrale (Prasac). Elle évolue de la formation de groupes de producteurs aux bases de la gestion et aux analyses technico-économiques, pendant les deux premières années, vers le développement d'un conseil stratégique plus individualisé en troisième année. Les premiers effets de cette démarche sont perceptibles sur les pratiques paysannes, laissant entrevoir à terme une amélioration de leurs performances technico-économiques et organisationnelles.

Mots clés : Système agraire ; Sociologie rurale ; Afrique de l'Ouest ; Afrique centrale.

Summary

Strengthening North-Cameroon farmers' decision-making capacity through training and counselling

In North-Cameroon, the new socio-economic challenge characterised by the liberalisation of the economy and the professionalization process is obliging agricultural extension services to review their approaches in order to strengthen the farmers' decision making capacity. This concern has led to the elaboration and implementation of a smooth and progressive Management Advise for Family Farms (MAFF) process. Based on the global farm approach, this process aims at stimulating thought, promoting measuring and forecasting, and integrating technico-economic aspects in the reasoning of farmers. To achieve this goal, a smooth and progressive programme has been adopted. It moves from training a group of farmers on basic management and technico-economic analyses during the first two years to strategic and more individual advice in Year III. For each year, training modules are elaborated and carried out by extension agent/counsellors. Preliminary to the elaboration of this process, diagnostic studies were carried out on farms in North-Cameroon in order to determine and specify their needs. Preliminary results of the application of this process show an improvement in farmers' behaviour as they progressively integrate measuring, quantification and forecasting into their practices. As implemented, MAFF appears to be a process introducing farmers to the management cycle. It has, moreover, become apparent that farmers who participate in Maff activities are very dynamic and determined to improve the performance of their farms. Compared to the general average of the farms of the region, farmers practising Maff have better technico-economic results, since they are younger and better equipped than the rest. At this stage of the experiment, the activities carried out can be assimilated to training, animation, extension and counselling. *Training*: extension agents have trained farmers on basic management. *Animation*: during the first two years of the programme, the technique used by counsellors is animation. *Extension*: Beside diagnosis and training on basic management, some experimentation and extension operations have also been carried out in order to develop and enlarge the scope of farmers (e.g.: use of high yield varieties of seeds, test of organic manure, explanation of technical itineraries of some crops, test and demonstration of animal draft equipment). *Counselling*: through the accompaniment during the working out and implementation of farmer projects in Year III.

Key words: Farming system; Rural sociology; West Africa; Central Africa.

La politique de libéralisation de l'économie camerounaise exige des producteurs ruraux qu'ils s'organisent pour gérer les services dont ils ont besoin et pour négocier avec les acteurs des filières de production. Par ailleurs, pour faire face à la concurrence régionale et internationale, ils doivent améliorer les performances technico-économiques de leur système de production. La réussite d'un tel pari passe par le renforcement de leurs capacités de prise de décision [1]. Cela est encore plus pertinent au Nord-Cameroun où les agriculteurs n'ont bénéficié que d'un encadrement sectoriel et dirigiste, assuré principalement par la société de développement de la culture du coton et axé sur la diffusion des innovations techniques. Les modèles de vulgarisation des sociétés cotonnières d'Afrique francophone et du système « Formation et visites » prévalent [2]. Ils accordent peu de place au renforcement des capacités des producteurs qui restent attentistes, et peu enclins à formuler de réelles demandes d'appui et conseil.

En réponse à cette lacune, une méthode de conseil qui prend en compte l'ensemble de la situation d'une exploitation et cherche, en dialogue avec l'agriculteur, à établir une trajectoire d'amélioration sur plusieurs années [3], a été mise en œuvre par l'Institut de la recherche agricole pour le développement (Irad) dans le cadre du Pôle régional de recherche appliquée au développement des savanes d'Afrique Centrale (Prasac). Après une description de cette démarche et une discussion des premiers résultats obtenus, des enseignements sont tirés et de nouvelles questions sont posées sur la démarche et les conditions de sa diffusion.

Contexte et méthodologie

L'insuffisance des connaissances sur les exploitations agricoles en général, et les difficultés des paysans à exprimer des demandes d'appui et conseil, en dehors des doléances habituelles sur les crédits, les intrants, le matériel agricole, etc. nous ont amenés à réaliser simultanément des études diagnostic sur les exploitations agricoles et à tester une démarche de conseil aux exploitations familiales (CEF). Ces études et cette démarche de recherche-action ont permis de caractériser

le fonctionnement des exploitations et les besoins d'appui et conseil, éléments de construction de la démarche CEF.

Des études diagnostic sur les exploitations agricoles

De ces études, il ressort que la majorité des exploitations sont de type familial et de petite taille (6 personnes dont 3 actifs). Moins de 30 % des producteurs sont équipés en traction animale, les superficies cultivées sont donc relativement faibles : 2,2 hectares, dont 30 % en cotonnier [4]. L'élevage est peu développé et il concerne surtout les caprins.

Ces systèmes de production ne permettent pas de satisfaire pleinement les paysans : 50 à 60 % ne produisent pas assez de céréales pour nourrir leur famille [5], et leurs revenus monétaires sont limités (entre 200 000 FCFA¹ et 300 000 FCFA). Ils proviennent pour environ 2/3 de la vente de coton, et 1/5 des activités extra-agricoles [6].

La prédominance de l'incertitude sur la prévision dans les pratiques de gestion est significative de ces difficultés. Les décisions s'envisagent souvent en réponse à des opportunités et/ou contraintes ponctuelles [7].

De fait, les producteurs attendent la solution technique « clés en main », garante d'une augmentation de production. Les études réalisées montrent qu'il est important de développer leur capacité de diagnostic, y compris pour mieux valoriser les innovations techniques et donc améliorer la rentabilité technico-économique de leurs exploitations.

Une activité de recherche pour l'action

En réponse aux besoins mis en évidence ci-dessus, une démarche de CEF, inspirée d'expériences menées au Burkina Faso dans un contexte similaire [3, 8] a été élaborée en 1999 par l'Irad dans le cadre du Prasac [7], en partenariat avec le projet « Développement paysannal et gestion des terroirs » (Dpgt). L'implication du Dpgt a permis de tester la méthode à grande échelle, et d'initier la réflexion sur sa diffusion.

À partir de 2001 (année 3 de l'expérimentation de la démarche), le Prasac a lancé des études d'impact du CEF en comparant les caractéristiques et performances

des exploitations bénéficiant du CEF à celles de l'ensemble des exploitations des mêmes villages [9].

Résultats et discussions

Au bout de quatre ans de travaux, le contenu d'un CEF adapté au contexte du Nord-Cameroun a pu être précisé, et est à l'origine de nouvelles questions de recherche.

Une démarche d'aide à la décision progressive

L'objectif de cette démarche est de susciter la réflexion des producteurs : analyse de leurs pratiques, et développement de raisonnements fondés sur la mesure, le calcul (en particulier économique) et la prévision. Pour y parvenir, un programme souple et progressif est proposé sur trois ans (*figure 1*). Il va de la formation aux bases de la gestion (année 1), à la définition et l'utilisation d'indicateurs technico-économiques (année 2) pour aboutir en année 3 au conseil à l'exploitation *stricto sensu*.

Année 1 : Formation des producteurs aux bases de la gestion

Cette formation est bâtie autour de trois modules (sécurité alimentaire, gestion de la trésorerie et programme prévisionnel de la campagne agricole) conçus pour amener les producteurs à intégrer la mesure et la prévision dans leurs pratiques. Le module « sécurité alimentaire » vise à aider les paysans à couvrir les besoins alimentaires de leur famille toute l'année. Cela revient à les aider à déterminer précisément leurs besoins et leurs ressources. En effet, faute de mesure, peu de producteurs ont une idée exacte de leurs besoins : chaque jour, on prélève le mil dans le grenier, et quand tout est fini, on se débrouille. Il en résulte des situations de disette, même dans les exploitations (22 % des cas) produisant suffisamment [5]. Les producteurs tirant l'essentiel de leurs ressources de l'agriculture, la production vivrière détermine les quantités disponibles pour l'alimentation.

La comparaison besoins/ressources permet donc d'envisager à temps des solutions alternatives pour les périodes de déficit. Les nouvelles connaissances acquises provoquent des changements de

¹ 1 = 655,97 FCFA.

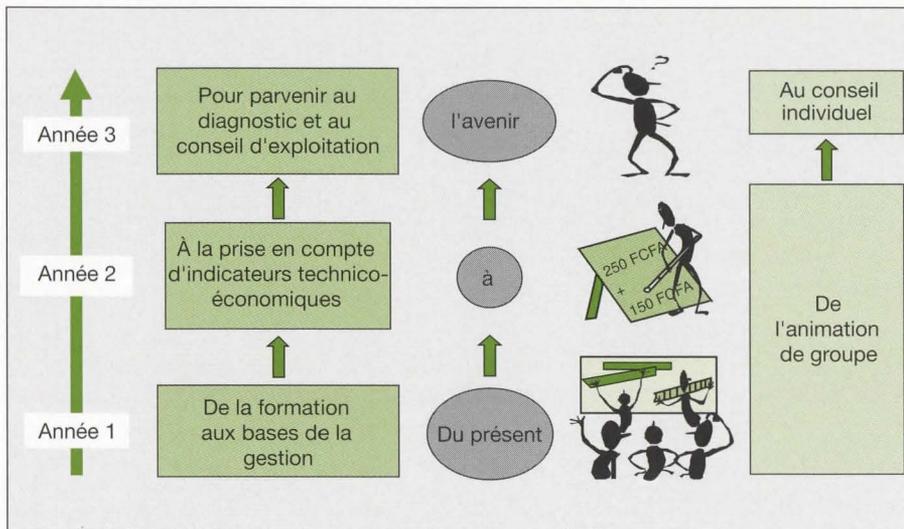


Figure 1. Mise en œuvre de la démarche CEF au Nord-Cameroun.

Figure 1. The implementation of the MAFF approach in North Cameroon.

pratiques [9]. La mesure et la prévision rentrent progressivement dans le processus de prise de décision (« Désormais, je sais que ma famille a besoin de 7 tasses de maïs par jour ») [5]. Soixante-quinze pour cent des producteurs bénéficiant du CEF estiment qu'ils gèrent mieux leurs récoltes, en réduisant les gaspillages et ventes intempestives à la période des récoltes [9]. Des résultats similaires ont été obtenus en zone cotonnière du Burkina Faso [8]. Ainsi, les exploitations déficitaires achètent le complément de céréales à la vente du coton. Dans les familles dégageant des surplus de production, les ventes sont planifiées de manière à en tirer le meilleur parti.

Le module « élaboration d'un programme prévisionnel pour la campagne agricole » a pour objectifs d'aider le paysan à raisonner son assolement par rapport aux besoins alimentaires et monétaires identifiés précédemment, et à rechercher l'adéquation entre les ressources disponibles dans son exploitation (main-d'œuvre familiale, trésorerie, matériels, etc.) et les besoins nécessaires à la conduite des cultures. Plus de 80 % des producteurs bénéficiant du CEF ont élaboré un programme prévisionnel pour la campagne agricole [9]. Cela leur a permis de mieux conduire les cultures et de réaliser les opérations à temps, la prévision et l'acquisition des intrants ayant été faites à l'avance. Dans plus de 50 % des cas, la définition de l'assolement tient davantage compte des besoins à couvrir et des ressources disponibles, de la force de travail notamment.

Année 2 : Initiation aux analyses technico-économiques

En année 2, les producteurs consolident les acquis de la première année pour la maîtrise des outils de mesure et de prévision et améliorent leurs capacités de diagnostic. Les données collectées en année 1 par les producteurs lors du suivi technico-économique des cultures sont utilisées en année 2 pour l'initiation aux analyses technico-économiques. Il s'agit de :

- l'initiation au calcul économique en effectuant un compte recettes-dépenses par culture ;
- la comparaison pour les principales cultures des résultats obtenus par les producteurs formés aux référentiels techniques régionaux afin de savoir où se situent leurs atouts et leurs insuffisances et les aider à opérer les ajustements adéquats.

Avec cet exercice, les paysans perçoivent mieux l'impact de leurs pratiques sur leurs résultats et comprennent que tout ne relève pas de la fatalité, certaines choses pouvant être faites autrement et mieux.

En raison de la jeunesse de l'expérience, l'impact du CEF sur les performances technico-économiques des exploitations ne pourra être apprécié qu'à moyen, voire long terme. Les études d'impact menées à ce jour [9] montrent que les exploitations participant au CEF obtiennent de meilleurs résultats économiques (tableau 1). Mais on ne peut pas distinguer les effets induits par cette démarche d'appui-conseil des effets dus peut-être aux caractéristiques particulières des

exploitations participant à cette expérience (exploitation mieux équipée, surface/actif plus grande, etc.).

Année 3 : le conseil d'exploitation stricto sensu

Après ce processus d'apprentissage des années 1 et 2, le conseiller accompagne, en année 3, le producteur dans le choix et la mise en œuvre des décisions stratégiques correspondant à un plan de développement de l'exploitation. Compte tenu des spécificités de chaque exploitation [10], et à la demande de nombreux participants en deuxième année de CEF, un conseil individualisé a été mis en place [11]. La majorité des conseils délivrés portent sur le montage de projets des agriculteurs. Testé pour la première fois depuis octobre 2001, ce conseil en quatre étapes sur un an nécessitera ultérieurement des ajustements :

- Étape 1 : Diagnostic de l'exploitation et du (des) projet(s) de l'agriculteur.

Le conseiller procède avec l'agriculteur à l'analyse des atouts et des contraintes de son exploitation afin d'établir la pertinence de son (ses) projet(s).

- Étape 2 : Évaluation du (des) projet(s). Le conseiller affine l'analyse technico-économique de l'exploitation et des solutions envisagées par l'agriculteur pour la réalisation de son (ses) projet(s).

- Étape 3 : Discussion des propositions. Le conseiller discute avec le producteur des résultats de l'analyse technico-économique pour lui donner de nouveaux éléments pour sa prise de décision.

- Étape 4 : Suivi de l'exploitation et évaluation du (des) projet(s).

Le conseiller accompagne l'agriculteur dans le choix des ajustements nécessaires pour la réussite du projet. Le suivi lors de cette étape permet d'apprécier l'impact du (des) projet(s) sur l'ensemble de l'exploitation.

Des enseignements et des questions

Le CEF implique-t-il de recourir nécessairement à l'écrit ?

La prise de notes est importante dans le CEF, car il est hasardeux de poser un diagnostic fiable et de prescrire un conseil pertinent en absence de données chiffrées exactes. C'est dans ce sens qu'un carnet contenant des informations sur la structure, les performances et le programme prévisionnel de l'exploitation a été proposé aux producteurs chargés de le mettre à jour régulièrement. Pour le producteur et le conseiller, c'est à la fois

Tableau 1. Caractéristiques comparées des exploitations en CEF et celles des terroirs Prasac.

Table 1. Main characteristics of farm receiving MAFF compared to the general average of the farms of Prasac villages.

Exploitations		Exploitations en CEF	Moyenne générale des exploitations
Âges CE (années)		34	43
Nombre actifs/personne		3,5/7,2	3,1/5,5
CE scolarisés	≥ Classe de CM1 (en %)	71	32
	Total scolarisé (%)	82	44
Assolement	Sup. cultivée (ha)	3,2	2,2
	Coton (%)	31	30
	Céréales (%)	42	56
Propriétaires TA (%)		47	37
Élevage	Bovins	0,9	0,7
	Petits ruminants	4,5	2,9
Rendements (Kg/ha)	Coton	1 256	920
	Maïs	2 400	2 000
	Sorgho	1 100	860
	Arachide (gousses)	1 400	1 400
Production des céréales (Kg/personne/an)		330	250
Valeur monétaire de la production (FCFA/exploitation)		440 000*	320 000*
Source		[1]	[4]

CE = chef d'exploitation ; TA = traction animale 1 ; * 1 = 655,97 FCFA.

un outil de diagnostic, de gestion et de suivi. En raison du faible taux de paysans alphabétisés et du caractère progressif de la démarche, la prise de note était secondaire pendant les années 1 et 2. En revanche, son importance est capitale pour la mise en place d'un conseil stratégique à partir de l'année 3 [12], mais le grand intérêt que le CEF suscite chez les producteurs illettrés suggère que des outils et méthodes appropriés soient développés pour eux.

Le public cible

Plus jeunes et bien scolarisés, les producteurs adhérant à cette démarche sont également mieux équipés, ce qui leur permet de cultiver plus de superficies. Les producteurs non équipés en traction animale et couvrant difficilement leurs besoins alimentaires et monétaires participent moins au CEF. Les producteurs âgés à la tête d'exploitations en déclin sont quasiment absents du dispositif. De fait, on constate que le CEF attire prioritairement les exploitants qui « ont quelque chose à gérer » en termes de surplus alimentaires

et monétaires ; ce sont généralement des exploitations jeunes en phase de croissance, ou ayant des revenus extra-agricoles élevés, ou encore de grandes exploitations d'agro-éleveurs bien équipés en traction animale et capitalisant dans l'élevage. Les producteurs non équipés en traction animale et couvrant difficilement leurs besoins alimentaires et monétaires participent moins au CEF. Les non alphabétisés représentent 18 % des effectifs en CEF, et 44 % de l'ensemble des paysans.

Conseil de groupe ou conseil individuel

L'animation de groupe durant la période de formation permet un gain de temps et prépare les producteurs à l'utilisation individuelle des outils de gestion, chaque producteur devant appliquer à son propre cas les connaissances acquises. Les groupes CEF étant constitués sur l'unique critère du volontariat, l'hétérogénéité qui en résulte favorise les échanges d'expériences entre les différentes catégories d'exploitations. En revanche, des difficul-

tés liées à la différence de niveau de scolarisation sont observées pour ce qui est du suivi et de la progression harmonieuse du groupe. La mise en place du conseil individuel doit ensuite être réservée à l'élaboration et au suivi de projets lorsque les producteurs sont amenés à faire des choix importants (investissement, réorientation, etc.) L'animation des groupes d'exploitants reste un élément important pour la réussite de la démarche.

CEF et innovations techniques

En fonction des diagnostics réalisés, la démarche CEF peut intégrer des questions techniques liées aux processus de production ou à la gestion des ressources naturelles. Des actions techniques (formation, expérimentation, démonstration) sont réalisées sous le contrôle des paysans. C'est un changement important pour ces derniers qui se considèrent habituellement comme des manœuvres pour les expérimentations qu'ils réalisent avec la recherche et le développement. Ces actions techniques permettent d'ouvrir et de développer le champ de références techniques des paysans, d'accélérer leur appropriation de la démarche (changements de pratiques) et de renforcer leur adhésion par l'apport d'éléments concrets (tests, démonstrations). Ces actions portaient surtout sur la multiplication des semences, les tests et démonstrations d'équipements, les expérimentations sur la fumure organique, etc.

Les animateurs/conseillers : de la prescription à l'aide à la décision

Les conseillers sont au cœur du dispositif car ils assurent les fonctions de formateurs, d'animateurs (au niveau du groupe), de facilitateur et de conseiller (tableau 2). Doté d'une expérience de terrain, le conseiller doit posséder des connaissances pratiques en agronomie générale et de bonnes aptitudes pédagogiques lui permettant de réaliser un travail d'écoute et de diagnostic.

Un animateur de niveau scolaire moyen – Brevet d'études du premier cycle (BEPC) – peut prendre en charge les programmes des deux premières années. En revanche, le programme de l'année 3 requiert des conseillers de niveau Bac + 2 au moins. Dans la perspective de la diffusion de la démarche et donc de la capacité du monde rural à financer ce service, on peut imaginer des animateurs/conseillers travaillant à temps plein avec 4 à 6 groupes d'une vingtaine de participants. Le conseiller spécialisé dans le

Tableau 2. Les tâches et activités d'un animateur/conseiller aux exploitations familiales ([12]).

Table 2. Activities of a farms' extension agent (counselors) ([12]).

Animation	Formation	Vulgarisation	Conseil
<ul style="list-style-type: none"> - Aide à la constitution des groupes - Animation des groupes de paysans - Organisation des sessions thématiques 	<ul style="list-style-type: none"> - Formation des groupes de paysans aux bases de la gestion et aux analyses technico-économiques - Formation des paysans relais 	<ul style="list-style-type: none"> - Présentation et discussion des fiches techniques - Actions techniques (multiplication des semences, utilisation fumure organique, etc.) - Démonstration et tests d'équipements de traction animale - Introduction d'innovations - Organisation de visites d'échanges 	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnostic d'exploitation - Conseil tactique (préparation de la campagne agricole) - Conseil stratégique (aide au montage et au suivi technico-économique des projets d'investissements)

conseil stratégique interviendrait de façon ponctuelle dans quelques exploitations et participerait à l'animation de l'ensemble du dispositif (tableau 2).

alphabétisés. En outre, des réflexions sont à initier au sujet du financement et de la diffusion du conseil aux exploitations familiales ■

Conclusion

La démarche proposée pour renforcer les capacités de prise de décision des producteurs du Nord-Cameroun repose sur la formation aux bases de la gestion et le développement du conseil stratégique aux exploitations agricoles. Mise en œuvre par des animateurs/conseillers, cette démarche progressive sur trois ans suscite un vif intérêt chez les producteurs dynamiques et soucieux d'améliorer leurs performances. C'est une démarche itérative et interactive où le conseiller aide le producteur à trouver la « paire de souliers qui lui convient » [13]. Les premiers effets sur les pratiques paysannes se traduisent par l'intégration de la mesure et de la prévision dans le processus de prise de décision. Les outils et méthodes sont à parfaire, notamment pour une meilleure prise en compte des producteurs non

Références

1. Djamen NP, Havard M. *Management advise for family farms: An extension process to help farmers of North Cameroon meet up challenges of professionalization*. 5th IFSA European Symposium. Farming and Rural Systems Research and Extension "Local Identities and Globalization". Pre-proceedings, Florence (Italy), 8-11 April 2002 : 580-8.
2. Benor B, Harrison JQ, Baxter M. *Agricultural extension: the training and visit system*. Washington : World Bank, 1984 ; 85 p.
3. Kleene P. *Présentation générale de la méthode : étapes et modalités d'intervention*. Atelier national sur la méthode de conseil de gestion aux exploitations, Bobo Dioulasso, 6-8 juillet, Inera, Burkina-Faso, 1995 : 23-30.
4. Havard M, Enam J, Abakar O. *Les exploitations agricoles des terroirs de référence du Prasac au Cameroun. Résultats de l'enquête exhaustive réalisée entre mars et mai 2000*. Garoua (Cameroun) : Irad/Prasac, 2000 ; 26 p.
5. Djamen N P. Sécurité alimentaire au Nord-Cameroun : Il faut savoir gérer sa récolte. *Afrique agriculture* 2001 ; 296 : 21-3.
6. Balkissou M. *Pratiques de gestion des ressources alimentaires et monétaires dans les*

exploitations agricoles du Nord-Cameroun. Cas des terroirs de Fignolé et de Mowo. Mémoire d'ingénieur d'agronomie. Dschang (Cameroun) : Faculté d'agronomie et des sciences agricoles, 2000 ; 70 p + annexes.

7. Leglie A. 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 1^{er} septembre 1999. Montpellier (France) : Cirad, 1999 : 81-93.

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

9. Daouda O. *Caractérisation des exploitations agricoles en conseil de gestion de la zone cotonnière et mise au point d'une méthode d'évaluation*. Mémoire d'ingénieur agronome. Dschang (Cameroun) : Faculté d'agronomie et des sciences agricoles, 2002 ; 70 p + annexes.

10. Mercoiret MR. *L'appui aux producteurs ruraux. Guide à l'usage des agents de développement et des responsables de groupements*. Paris : Éditions Khartala, 1994 ; 464 p.

11. Brossier J, Chia E, Marshall E, Petit M. *Gestion de l'exploitation agricole familiale. Éléments théoriques et méthodologiques*. Dijon : Enesad-Cnerta, 1997 ; 217 p.

12. Djamen NP. *Atelier Conseil de gestion Irad - Dpgt : Bilan des actions de la campagne 2000-2001. 24-26 septembre 2001*. Garoua (Cameroun) : Irad/Prasac/DPGT, 2001 ; 13 p.

13. Parent D. La vulgarisation agricole en trois images : une analyse selon trois perspectives communicationnelles. *Économie rurale* 1993 ; 216 : 30-6.