



Du diagnostic au conseil : démarche méthodologique pour accompagner les agriculteurs du Nord-Cameroun sur la voie de la professionnalisation

Patrice Djamén Nana, André Djonnewa, Michel Havard, Anne Legile

► To cite this version:

Patrice Djamén Nana, André Djonnewa, Michel Havard, Anne Legile. Du diagnostic au conseil : démarche méthodologique pour accompagner les agriculteurs du Nord-Cameroun sur la voie de la professionnalisation. Savanes africaines : des espaces en mutation, des acteurs face à de nouveaux défis, 2003, Garoua, Cameroun. 11 p. hal-00143216

HAL Id: hal-00143216

<https://hal.science/hal-00143216>

Submitted on 24 Apr 2007

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.

Du diagnostic au conseil : démarche méthodologique pour accompagner les agriculteurs du Nord-Cameroun sur la voie de la professionnalisation

Patrice DJAMEN NANA*, André DJONNÉWA**, Michel HAVARD***, Anne LEGILE****

*SADEL-GIE, BP 293, Garoua, Cameroun

**IRAD-PRASAC, BP 33, Maroua, Cameroun

***CIRAD-IRAD-PRASAC, BP 1146, Garoua, Cameroun

****DPGT, BP 302, Garoua, Cameroun

Résumé — Accélérée par la libéralisation du secteur agricole, la professionnalisation des producteurs pose le double défi d'une plus grande auto-prise en charge et celui de l'amélioration de la rentabilité économique des exploitations. Interpellé, l'encadrement agricole doit revoir ses approches d'intervention pour aider les agriculteurs à passer d'une situation de récepteurs passifs des innovations pour devenir de véritables exploitants professionnels ayant de bonnes capacités de prise de décision. Cela a justifié le développement d'une méthode d'aide à la décision dans le cadre du Pôle régional de recherche appliquée au développement des savanes d'Afrique centrale (Prasac). La démarche proposée est progressive, sur trois ans. Elle part de l'animation et la formation de groupes de producteurs aux bases de la gestion et aux analyses technico-économiques (année 1 et 2) pour aboutir à un conseil plus stratégique et individuel, orienté vers l'aide au montage et au suivi technico-économique des projets des producteurs (année 3). Les premiers effets sont perceptibles au niveau de la prise de décision et du changement des pratiques. On espère donc à terme une amélioration des performances technico-économiques et organisationnelles des agriculteurs. Cette démarche peut servir pour aborder d'autres questions de développement telles que l'appui aux groupements de producteurs, le montage et le suivi des micro-projets agricoles.

Abstract — **From diagnosis to advice: A process to help North-Cameroon farmers meet up challenges of professionalization.** Speeded up by the liberalization of the agricultural sector, professionalization of farmers faces the double challenge of auto-promoting itself and of improving economic profitability of farms. To meet this challenge, agricultural extension is called upon revising its intervention approaches to help farmers move from a situation of passive receivers of technical innovations to become real professional producers, having good capacities of decision making. This concern has led the Pôle Régional de Recherche Appliquée au Développement des Savanes d'Afrique Centrale (PRASAC) to elaborate and implement a Management Advice for Family Farms (MAFF) process by. The MAFF process design is progressive over three years. It moves from the animation and training of farmers groups on the basis of management and technico-economic analyses (year I & II) to a more individual and strategic advice (year III) aimed at helping farmers to plan and follow-up their projects. Preliminary results are perceptible at the level of farmers' decision making and their practices evolving. An improvement of management capacities and farmers' performances is then expected. This methodological approach could be used for other development issues such as the producers grouping support, or the setting up and follow up of agricultural micro projects.

Introduction

Depuis quelques années, le Cameroun a engagé une politique de libéralisation du secteur agricole. Les subventions sont arrêtées et les marchés des intrants et des produits obéissent désormais aux lois de l'offre et de la demande. Couplée au phénomène de mondialisation, cette nouvelle donne exige des producteurs une attitude plus professionnelle pour améliorer la viabilité de leur exploitation. Désormais, il s'agit non seulement de produire plus, mais surtout d'améliorer l'efficacité et donc la rentabilité des systèmes de production par une meilleure gestion de l'ensemble de l'exploitation.

Cette question est encore plus préoccupante au Nord-Cameroun où les structures de vulgarisation¹, malgré des acquis importants (intensification des techniques de production, début de mécanisation...) ont gardé des approches classiques calquées sur le modèle techniciste de Benor *et al.*, (1984) et des sociétés cotonnières d'Afrique francophone. Les insuffisances (Djamen *et al.*, 2001) relevées portent notamment sur leur caractère dirigiste et sectoriel, l'exploitation agricole n'étant pas toujours considérée comme un tout cohérent tel que le prônent Marshall *et al.*, (1994). Dans ces approches les interventions sont focalisées sur la parcelle ou le troupeau, et le producteur apparaît comme un destinataire passif des innovations technologiques.

Or, l'évolution en cours vers une économie de marché exige que les producteurs se prennent davantage en charge, pour passer de l'attentisme vers une position de demandeurs ayant cerné leurs besoins en matière d'appui-conseil.

Interpellé par ce défi, l'encadrement agricole doit s'orienter désormais vers le renforcement des capacités de diagnostic et de prise de décision des producteurs.

Cette préoccupation justifie la mise au point et l'expérimentation au Nord-Cameroun – depuis trois ans – d'une démarche d'aide à la décision 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). Cette démarche est inspirée de l'expérience « conseil de gestion » du Burkina Faso. Le Conseil de gestion (CDG) étant défini par Kleene (1995) comme « une méthode qui prend en compte l'ensemble de la situation d'une exploitation et cherche, en dialogue avec le producteur, un cheminement d'amélioration qui s'étend souvent sur plusieurs années ».

La présente communication met un accent particulier sur la méthodologie déployée, et porte un regard analytique sur les premiers résultats.

Méthodologie

Bien cerner les besoins pour apporter des appuis pertinents

Préliminaires à la mise en œuvre des opérations de conseil de gestion au Nord-Cameroun, plusieurs études ont été menées pour mieux cerner les besoins des agriculteurs en appui-conseil. Ces travaux ont porté sur la structure (Havard *et al.*, 2000 ; Havard et Abakar, 2001) et le fonctionnement des exploitations agricoles (Moussa et Jonsson, 1998; Djamen, 2000 ; Ndzana, 2000 ; Wambo, 2000), mais aussi sur les pratiques de gestion des producteurs (Balkissou, 2000 ; Legile, 1999).

Les résultats montrent que :

- les unités de production composées de 5 à 6 personnes sont familiales ; elles cultivent de faibles superficies (2,2 ha) dont 30 % en coton et 60 % en cultures vivrières, et dégagent un revenu monétaire compris entre 300 000 et 400 000 F CFA² (Havard et Abakar, 2001) ;
- la majorité des exploitations éprouve des difficultés à satisfaire leurs besoins alimentaires, à cause d'une insuffisance des ressources et de pratiques de gestion assez approximatives où l'incertitude prédomine sur la prévision (Legile, 1999). A titre d'exemple, Djamen (2001a) estime que 22 % des producteurs produisant une quantité suffisante de céréales se retrouvent souvent en situation de déficit,

1 Société de développement du coton du Cameroun (Sodécoton) et Programme national de vulgarisation et de recherche agricole (PNVRA).

2 1Euro = 656 F CFA.

car ils vendent une partie de leurs céréales pour satisfaire des besoins monétaires non transférables (maladie, funérailles, fêtes...);

- malgré l'encadrement qu'apportent la Sodécoton et le PNVRA, les producteurs présentent de réels besoins en appui technique ;
- la pluviométrie faible et irrégulière à régime uni modal (mai-octobre) entraîne une saisonnalité des ressources, que les producteurs doivent gérer pour couvrir des besoins étalés sur l'année.

Une démarche pour renforcer les capacités d'auto-analyse des producteurs

La recherche des solutions aux contraintes évoquées et, en premier lieu, aux difficultés à assurer l'autosuffisance alimentaire, a abouti à la mise au point d'une méthode de conseil de gestion aux exploitations agricoles (Legile, 1999). Djamien et Havard (2000) la définissent comme « une approche d'appui au monde agricole, qui par la voie d'animateurs - conseillers, se propose de trouver ensemble avec le producteur la meilleure adéquation entre ses objectifs, ses moyens et ses connaissances pour améliorer les performances de son exploitation ». Basé sur l'approche globale de l'exploitation agricole, l'objectif de cette démarche est de susciter la réflexion en amenant les producteurs à s'interroger sur leurs pratiques, favoriser la mesure et la prévision et, intégrer les aspects technico-économiques dans le raisonnement des agriculteurs.

Pour atteindre ces objectifs, un programme souple et progressif sur trois ans est défini (figure 1). Il va de la formation aux bases de la gestion (année 1) et à la définition et l'utilisation des indicateurs techniques et économiques (année 2) pour aboutir en année 3 au conseil *stricto sensu*. Pour chaque année, des modules de formation appropriés, en rapport avec les objectifs, sont élaborés et dispensés par les animateurs - conseillers.

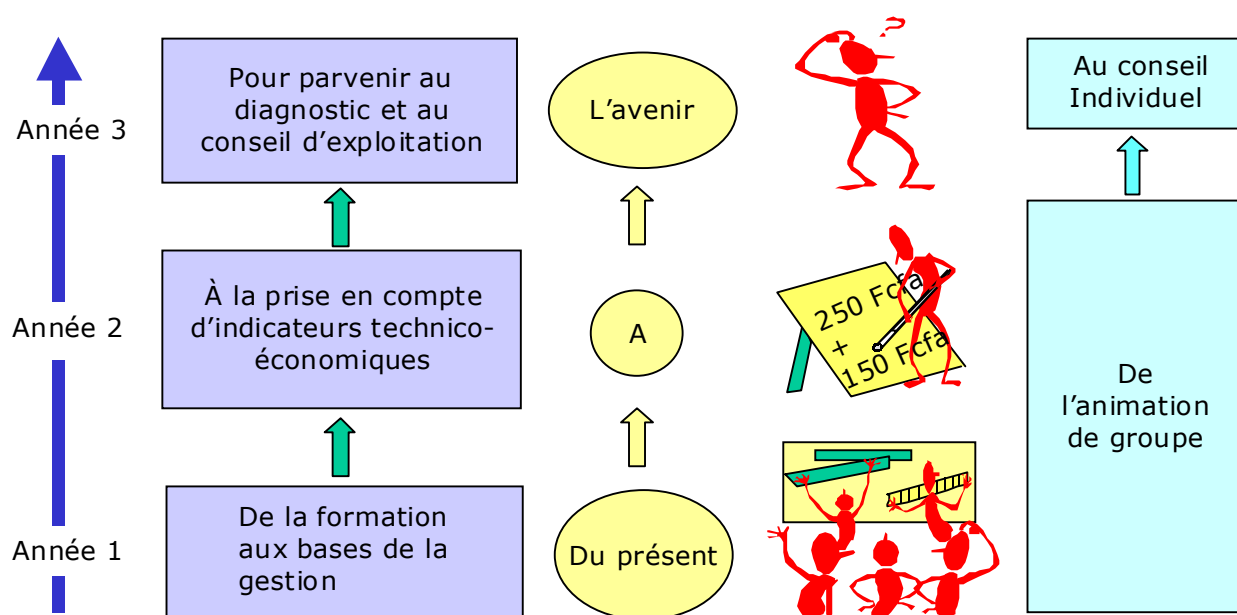


Figure 1.: Mise en œuvre de la démarche « conseil de gestion » au Nord-Cameroun.

Cette approche n'est pas concurrente des approches de vulgarisation en vigueur centrées sur la diffusion d'innovations techniques, mais complémentaire. Elle utilise leurs fiches techniques, appuie leurs actions, et fait appel à leurs agents pour leurs compétences. En effet, chaque année, à la demande des paysans, les fiches techniques Sodécoton sont présentées et discutées lors de séances, des thèmes spécifiques sont traités, et des actions techniques sont réalisées dans le but d'élargir et développer le champ de référence de ces producteurs. De plus, dans quelques groupes CDG des agents de la Sodécoton ont participé à une séance sur le programme prévisionnel au cours de laquelle ils ont présenté l'organisation de la nouvelle campagne cotonnière, et dans d'autres groupes, des agents vulgarisateurs de zone (AVZ) du PNVRA ont participé à des séances.

Année 1 : formation aux bases de la gestion

Cette formation, réalisée au travers de trois modules (Sécurité alimentaire, Gestion de la trésorerie et Programme prévisionnel de la campagne agricole), concernent des préoccupations quotidiennes des producteurs. Le troisième module vise aussi à initier ces derniers à la prévision dans leurs activités.

Des préoccupations quotidiennes...

Dans les deux premiers modules, à l'aide de la technique du questionnement, le but de la réflexion est de rechercher l'adéquation entre les besoins à satisfaire et les ressources disponibles.

- Quels sont les besoins alimentaires et monétaires à couvrir ? Les besoins de la famille sont estimés et quantifiés. Dans une exploitation agricole, la production est destinée à l'autoconsommation, la vente, et au paiement en nature des impôts traditionnels et de la main-d'œuvre. Les revenus monétaires servent aux dépenses familiales (alimentation, santé, écolage, équipements), à la production agricole (achat d'intrants, paiement main-d'œuvre...) et à la réalisation des projets (mariage, acquisition animaux de trait, construction case,)
- Quelles sont les ressources alimentaires et monétaires disponibles ? Les ressources disponibles sont inventoriées et quantifiées : i) production vivrière pour les ressources alimentaires, ii) vente des cultures et des animaux, mais aussi revenu des activités extra-agricoles pour les ressources monétaires (trésorerie).
- Comparaison entre les besoins et les ressources alimentaires et monétaires disponibles Cette comparaison vise à rechercher à temps des solutions alternatives pour gérer les éventuelles périodes de déficit. Le cas de la trésorerie est assez singulier car les ressources, provenant essentiellement de la vente du coton, sont saisonnières tandis que les besoins sont étalés sur l'année.

Aux prévisions à court terme

Le module sur le programme prévisionnel de la campagne agricole, basé aussi sur la technique du questionnement, présente en plus un double intérêt : initier les agriculteurs à la prévision et aider ces derniers à réussir leur campagne agricole pour une meilleure couverture de leurs différents besoins. De fait, résultante des deux premiers modules, il vise à trouver l'adéquation entre les objectifs (besoins) et les ressources disponibles pour une bonne conduite des cultures. Ainsi, les agriculteurs sont appelés à répondre aux questions suivantes.

- Quels sont les objectifs à atteindre ? Les besoins alimentaires et monétaires de l'exploitation recensés lors des deux précédents modules permettent de raisonner l'assolement.
- Les ressources disponibles sont-elles suffisantes ? Une fois l'assolement défini, les différents facteurs de production sont inventoriés et quantifiés. Cet inventaire doit toujours commencer par la terre et la main d'œuvre, facteurs généralement les plus limitants. Ensuite, sur la base des itinéraires techniques des différentes spéculations, la recherche des moyens nécessaires pour la conduite des différentes opérations culturales conduit à définir un programme prévisionnel de campagne agricole.

Année 2 : former les paysans aux analyses technico-économiques

Les objectifs de cette année sont de consolider les acquis de la première année sur la prévision et la mesure et améliorer les capacités de diagnostic des paysans concernant leur propre situation. On passe donc de la gestion quotidienne à la définition d'indicateurs technico-économiques à partir de l'analyse des données collectées en année 1.

Plus spécifiquement, il est question de :

- déterminer (discuter) les contraintes techniques, économiques et sociales à la production ;
- évaluer les conditions économiques de production des principales cultures ;
- montrer aux paysans l'intérêt de la prise de données relatives aux suivis techniques et économiques de leurs cultures et de leurs élevages.

L'analyse technico-économique proprement dite se déroule en deux phases :

- la comparaison des résultats et des référentiels techniques par culture afin de savoir où se situent les acquis et les insuffisances et opérer les ajustements adéquats ;
- la sensibilisation et l'initiation au calcul économique à travers l'établissement d'un compte recettes-dépenses par culture pour dégager les actions à mener afin d'accroître les résultats économiques. Egalement, les actions techniques réalisées en année 1 sont évaluées avec les producteurs.

Année 3 : le conseil stricto sensu

Après la formation aux bases de la gestion et au diagnostic, les producteurs sont prêts pour un conseil stratégique, orienté vers l'accompagnement dans le montage et la mise en œuvre de leurs projets. On passe de l'animation de groupe au conseil individuel comprend quatre principales étapes.

- Le diagnostic de la situation du producteur et de son (ses) projet (s) : par le biais de l'approche globale de l'exploitation agricole (Bonneviale *et al.*, 1989), on procède avec l'agriculteur à l'analyse des atouts et des contraintes de son exploitation afin de pouvoir établir la pertinence de son (ou de ses) projet (s).
- L'analyse des données : à partir des données collectées lors de la première rencontre, l'équipe du conseiller procède à une analyse technico-économique de l'exploitation et des solutions envisagées par l'agriculteur. Des propositions complémentaires sont formulées.
- La discussion des propositions avec le paysan : le diagnostic est discuté avec le producteur pour lui donner de nouveaux éléments pour sa prise de décision.
- Le suivi de l'exploitation : cette étape commence avec la réalisation du projet. Le conseiller accompagne l'agriculteur dans le choix des ajustements tactiques et changements stratégiques qui lui permettront de tenir son projet. C'est également au cours de cette phase qu'on peut mieux apprécier l'impact du projet sur l'ensemble de l'exploitation.

Cette démarche est centrée sur l'acteur et son projet (Brossier *et al.*, 1997). Testée pour la première fois depuis octobre 2001, elle nécessitera des ajustements. Le conseil est donc individuel, le chemin à suivre pour améliorer les résultats n'étant pas le même pour toutes les exploitations (Mercoiret, 1994).

Le dispositif

Telle que conçue, la mise en œuvre de la démarche CDG requiert un dispositif particulier sans lequel les objectifs visés seraient difficilement atteints.

Les animateurs - conseillers : le nœud du dispositif

Les animateurs mettent en œuvre la démarche. Un bon niveau scolaire est requis, c'est à dire titulaire au moins du Brevet d'études du premier cycle, BEPC (tableau 1).

Tableau 1. Profil scolaire des animateurs CDG du Nord-Cameroun.

	Organisme de tutelle	
	Prasac	DPGT*
Effectif	6	8
Age moyen (ans)	32	36
Niveau	CEPE**	0
	BEPC	0
	Probatoire	2
	Agent technique	0
	Technicien (agriculture, élevage, développement communautaire)	2
	Technicien supérieur	2

*Projet Développement paysannal et gestion des terroirs ; **CEPE : Certificat d'études primaires et élémentaires.
Source : Djamén (2001b)

Ils doivent avoir des connaissances en agronomie générale et des pratiques d'élevage, mais aussi de bonnes aptitudes pédagogiques ainsi que la maîtrise des approches participatives et des techniques d'animations.

Des paysans volontaires

La participation aux activités de conseil de gestion obéit à l'unique critère du volontariat. Mais à l'expérience on constate que l'intérêt continu et l'assiduité des paysans aux activités CDG sont étroitement liés à leur :

- motivation qui se traduit par le souci de faire évoluer leurs pratiques ;
- volonté de remise en cause de leur système de production ;
- facilité à se regrouper en fonction de leurs préoccupations.

Une programmation opportune des modules

Pour garantir l'assimilation et une meilleure compréhension des thèmes, les modules sont programmés en fonction du calendrier des activités paysannes. Ainsi, en année 1 par exemple, Sécurité alimentaire est réalisée à la période des récoltes, gestion de la trésorerie à la vente du coton et, préparation de la campagne à l'approche de la saison des pluies. De façon plus générale, en partant des thèmes concrets (années 1 et 2) à l'abstrait (année 3), les paysans évoluent plus facilement dans la maîtrise de la démarche.

Des outils variés et évolutifs

Les outils de formation sont constitués de grilles et tableaux permettant aux producteurs de mieux estimer leurs besoins et leurs ressources, mais aussi de fiches techniques et de supports de calculs arithmétiques. Pour les animateurs, des documents pédagogiques (guide et supports) sont mis au point. En outre, des sessions périodiques de formation -recyclage sont organisées à leur intention.

Les outils de diagnostic, de suivi et de gestion des activités de l'exploitation sont constitués d'un carnet de suivi de l'exploitation (contenant les informations sur la structure, les performances et le programme prévisionnel de l'exploitation) et de fiches de suivi technico-économiques des cultures.

Les actions techniques sont réalisées sous le contrôle des paysans. C'est un changement important pour ces derniers qui se considèrent habituellement comme des manœuvres sur 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. Elles portent surtout sur la multiplication des semences, le test d'équipement et les expérimentations sur la fumure organique.

Résultats

Tous les types d'exploitants, sauf les très vieux, participent au CDG

Au bout de trois ans d'expérience, les activités de CDG touchent directement plus de 400 exploitants (dont 70 femmes) répartis dans une trentaine de groupe (dont 3 de femmes) disséminés de façon quasi égale dans les provinces du Nord et de l'extrême-Nord du Cameroun. Selon Ousmanou (2002), dans certains villages, le CDG toucherait entre 20 et 30 % des exploitants directement ou par le biais de la diffusion.

La répartition des exploitations en CDG dans les types de fonctionnement d'exploitations distingués dans les terroirs de Fignolé et Mowo, montre que tous les types, sauf les exploitations en phase de déclin gérées par des vieux (type 6), sont représentés (tableau II).

Globalement, on constate que le CDG attire prioritairement les exploitants qui « ont quelque chose à gérer » en termes de surplus alimentaires et monétaires, c'est-à-dire les jeunes exploitations en phase de croissance (type 1) celles ayant des revenus extra-agricoles élevés (type 4) et les exploitations d'agro-éleveurs (type 5) bien équipées en traction animale et capitalisant dans l'élevage.

Tableau II. Répartition des exploitations en CDG dans la typologie des exploitations de Mowo et Fignolé.

Type fonctionnement	Répartition des exploitations (en %)	
	Groupes CDG	Village
1	23	15
2	12	15
3	11	32
4	16	16
5	38	13
6	0	9

Source : Ousmanou (2002); Djamen (2000); Ndzana (2000).

Par contre, les exploitations ayant des difficultés à assurer la sécurité alimentaire de la famille, dégageant des revenus monétaires faibles et ne possédant pas la traction animale, c'est-à-dire les exploitations en situation précaire dirigées principalement par des jeunes (type 2), et celles de taille moyenne assurant difficilement l'autosuffisance alimentaire (type 3) participent moins au CDG. Beaucoup de ces paysans sont fatalistes. Ils disent ne pas voir ce que le CDG peut leur apporter, vu qu'ils n'ont rien à gérer, ni surplus alimentaires, ni revenus monétaires.

Les chefs d'exploitations (CE) âgés sur des exploitations en phase de déclin (type 6) ne participent pas au CDG, car ils considèrent que ce n'est plus pour eux.

Ce constat est renforcé par la comparaison des caractéristiques et des performances moyennes des exploitations en CDG avec celles des exploitations des terroirs PRASAC (tableau III). Cette comparaison montre que les participants au CDG sont plus scolarisés et plus jeunes, cultivent de plus grandes superficies, sont mieux équipés et plus performants économiquement.

Tableau III. Caractéristiques comparées des exploitations en CDG et celles des terroirs PRASAC.

Exploitations		Exploitations en conseil de gestion *		Moyenne générale **	
		1999	2000	1999	2000
Ages CE (années)		34	39	43	43
Nombre actifs /personne		3,5 - 7,2	3,6 - 7,5	3,1 - 5,5	3,1 - 5,5
CE scolarisés	≥CMI /CMII (%)	71	56	32	32
	Total Scolarisé (%)	82	63	44	44
Assolement	Sup. Cultivée (ha)	3,2	3,1	2,2	2,2
	Coton (%)	31	32	30	33
	Céréales (%)	42	41	56	48
Propriétaires TA (%)		47	51	37	35
Élevage	Bovins	0,9	1,3	0,7	1
	Petits ruminants	4,5	5,1	2,9	4,1
Rendements (kg/ha)	Coton	1 256	1 190	920	970
	Maïs	2 400	2 130	2 000	2 100
	Sorgho	1 100	980	860	850
	Arachide (gousses)	1 400	1 500	1 400	1 800
Céréales produites (kg/personne/an)		330	301	250	212
Revenu estimé (F CFA/exploitation)		440 000	566 000	280 000	370 000
Source		Djamen <i>et al.</i> (2001)	Ousmanou (2002)	Havard <i>et al.</i> , (2000)	Havard et Abakar (2001)

* 148 en 1999, 109 en 2000 ; ** 899 en 1999, 922 en 2000 ; CE : chef d'exploitation ; TA : traction animale.

Des effets perceptibles sur la prise de décision des paysans

D'abord une prise de conscience...

Les séances autour des différents thèmes ont permis aux producteurs de mieux percevoir l'impact de leurs pratiques sur leurs résultats. Et que tout ne relevait pas de la fatalité, certaines choses pouvant être faites autrement et mieux.

...ensuite l'acquisition de nouvelles connaissances...

En plus des formations à la gestion et aux analyses technico-économiques, et à la demande des paysans des fiches techniques Sodécoton ont été discutées, des thèmes spécifiques (alimentation du bétail en saison sèche, mise en place d'un verger, utilisation des herbicides...) ont été traités, et des actions techniques ont été réalisées. Cela s'est traduit par l'acquisition de nouvelles connaissances par les producteurs. Ces actions ont suscité un vif intérêt chez les producteurs.

...et des changements de pratiques

A mesure qu'elles sont appropriées (intégrées au système de prise de décision des paysans), ces nouvelles connaissances provoquent des changements de pratiques.

En effet, la mesure et la prévision rentrent progressivement dans les pratiques de gestion. Avant les opérations CDG, « chaque jour on prélevait le mil dans le grenier, et quand tout était fini, on se débrouillait » déclare un paysan qui sait désormais qu'il lui faut 7 tasses de maïs pour nourrir sa famille (Djamen, 2001a). En fait, cet ajustement a abouti à une meilleure perception, puis à la prise en compte du risque. Car en réalité, 50 à 60 % des exploitations du Nord-Cameroun ne produisent pas suffisamment de céréales pour couvrir leurs besoins alimentaires (Ousmanou, 2002 ; Djamen, 2001).

Les actions CDG ont permis à 75 % des producteurs de mieux de gérer leurs récoltes, les gaspillages ou l'euphorie des semaines post récoltes étant réduits. Des résultats similaires ont été obtenus en zone cotonnière du Burkina Faso par Faure *et al.*, (1996). Dans les familles dégageant des surplus, les ventes sont planifiées de manière à en tirer le meilleur parti. La comparaison entre les besoins et les ressources disponibles permet d'anticiper sur les périodes de difficultés en recherchant à l'avance des solutions alternatives. Ainsi, les exploitations déficitaires en céréales procèdent directement à l'achat des sacs de céréales au moment de la paye du coton.

Au niveau de la gestion de la trésorerie, malgré la prise de conscience, les changements tardent à s'opérer. Bien que près de 66 % des producteurs essayent d'estimer leurs besoins et ressources, moins de 30 % ont réellement intégré la prévision dans leurs pratiques, et 40 % tiennent un compte simplifié de recettes-dépenses (Ousmanou, 2002). La faiblesse des revenus monétaires, le manque de précision dans les estimations car peu enregistrent des données, et surtout les pesanteurs sociales doublées d'une attitude fataliste (« il est difficile de bien gérer l'argent, car il y a toujours des imprévus qui nécessitent des sorties d'argent ») expliqueraient cette lenteur à modifier les habitudes.

L'élaboration d'un programme prévisionnel de campagne a été faite par plus de 80 % des agriculteurs. Cela leur a permis de mieux conduire les cultures. L'inventaire et l'acquisition des intrants – et autres ressources – ont permis de réaliser les opérations culturales à temps. Dans plus de 50 % des cas, la répartition des superficies par culture reflète les besoins à couvrir et les ressources disponibles, notamment la force de travail. A terme, moins de parcelles seront abandonnées au moment du sarclage.

Toutefois, en raison de la jeunesse de l'expérience, l'impact du CDG sur les performances technico-économiques des exploitations ne pourra être apprécié qu'à moyen voire long terme.

Des méthodes et des outils perfectibles

Le questionnement, s'interroger pour améliorer ses pratiques

L'approche pédagogique utilisée repose sur la technique du questionnement. Elle vise à amener les producteurs à s'interroger sur leurs pratiques pour déceler les points de dysfonctionnement et à réfléchir aux solutions possibles. Par l'animation de groupe, elle permet de maintenir les participants éveillés tout

en suscitant la réflexion autour du thème débattu. Elle apparaît fort indiquée pour la formation à la gestion et, aux analyses et pour le diagnostic.

L'animation de groupe un tremplin pour le conseil individuel

La démarche utilisée va des questions d'intérêt général pour aboutir aux préoccupations individuelles. L'animation de groupe s'avère indiquée pour les questions d'intérêt général ce qui permet un gain de temps. Mais, il faut signaler qu'au travers les travaux de groupe, c'est une démarche individuelle qui est visée. Chaque producteur étant appelé à appliquer à son propre cas les connaissances acquises. Les groupes conseil de gestion étant constitués de paysans volontaires, l'hétérogénéité qui en résulte favorise les échanges d'expériences entre les différentes catégories d'exploitations. En revanche, elle peut être à l'origine des dysfonctionnements notamment au niveau du suivi et de la progression harmonieuse du groupe. Les préoccupations ne sont pas toujours similaires et la différence de niveau de scolarisation est parfois grande. Déjà, quelques réflexions en cours suggèrent qu'à partir de l'année 2, il faudrait un groupe distinct pour les non alphabétisés.

Le programme de l'année 3 permet d'aborder avec le producteur les orientations stratégiques en vue de l'amélioration de son système de production. Ceci se fait par les discussions autour de son projet. L'approche retenue est celle centrée sur l'acteur et son projet (Brossier *et al.*, 1997). C'est une démarche itérative et interactive entre le conseiller et le producteur, la finalité étant d'aider ce dernier à trouver la paire de soulier qui lui convient (Parent, 1993). Quoique non encore finalisée, cette méthodologie s'avère déjà intéressante dans l'étude des questions spécifiques telles que le conseil individuel en agro-équipement de traction animale, l'octroi et la sécurisation du crédit agricole (Vall et Djamen, 2001).

Le cahier CDG : carnet de bord de l'exploitation

La prise de note est indispensable pour le suivi des activités de l'exploitation. Si son rôle peut être secondaire pendant les deux premières années, son importance est capitale pour la mise en place d'un conseil stratégique (année 3). La mesure, la prévision et donc la gestion ne peuvent se faire sans données chiffrées. La tenue d'un carnet permet, tant au producteur qu'au conseiller, un bon suivi de l'exploitation. L'impact des différentes décisions peut être mieux apprécié et les ajustements pertinents apportés. En outre, la fiabilité du diagnostic et la pertinence du conseil s'en trouvent améliorées. Mais le faible taux de scolarisation des producteurs impose de réfléchir aux outils et méthodes à développer pour ceux qui sont illettrés, et pourtant intéressés par la démarche CDG. Djamen (2001b) estime qu'un bon niveau de scolarisation permet une appropriation plus rapide de la démarche et des outils (carnet et fiches de suivi).

Les animateurs - conseillers : des tâches et des profils variés

Pour mettre en œuvre la démarche, les animateurs doivent avoir un profil approprié. Le tableau IV donne une idée de la description que les 14 animateurs PRASAC et DPGT font de leurs tâches. Ces animateurs ont progressé dans la maîtrise de la démarche avec le temps, même si cela a été laborieux pour la majorité. Mais aujourd'hui, certains, notamment ceux du DPGT utilisent la méthode dans d'autres activités telles que l'animation renforcée des groupements de producteurs.

Tableau IV : Les tâches et activités d'un animateur conseil de gestion.

Animation	Formation	Vulgarisation	Conseil
Aide à la constitution des groupes	Formation des groupes de paysans	Présentation et discussion des fiches techniques	Diagnostic d'exploitation
Animation des groupes de paysans	aux bases de la gestion et aux analyses technico-économiques	Actions techniques (multiplication des semences, utilisation fumure organique...)	Conseil tactique (préparation de la campagne agricole)
Organisation des sessions thématiques	Formation des paysans relais	Démonstration et tests d'équipements de traction animale	Conseil stratégique (aide au montage et au suivi technico-économique des projets d'investissements)
		Introduction d'innovations	
		Organisation des visites d'échanges	

Source : Djamen (2001b).

En fonction des niveaux de conseil, les animateurs peuvent avoir des profils différents. Les programmes des deux premières années basées sur la formation aux bases de la gestion et les analyses technico-économiques peuvent être pris en charge par des conseillers de niveau scolaire moyen (BEPC). Ils pourront se faire relayer en cas d'absence par des animateurs paysans. En revanche, le programme de l'année 3 qui repose sur le diagnostic approfondi et le conseil stratégique requiert des conseillers de niveau Bac + 2 au moins. Dans la perspective de la diffusion de la démarche, on peut imaginer des animateurs - conseillers travaillant à temps plein avec 4 à 6 groupes d'une vingtaine de participants.

Conclusion

Améliorer les performances technico-économiques des exploitations du Nord-Cameroun au travers du renforcement de leurs capacités de prise de décision est un impératif pour le processus de professionnalisation en cours. La démarche d'aide à la décision mise en œuvre dans le cadre du PRASAC se veut méthodique et progressive sur trois ans. L'animation de groupe utilisée pendant les deux premières années pour former les producteurs à la gestion et au diagnostic évolue en année 3 vers le diagnostic approfondi et un conseil plus individualisé.

Après la prise de conscience, on observe un début de réajustement des comportements qui se traduit par plus de mesure et de prévision dans les pratiques. A terme, ces évolutions aboutiront à une amélioration des performances technico-économiques. Les outils et méthodes sont à parfaire. En outre, la prise en compte des non-alphabétisés nécessite réflexion. Mais déjà, la multiplication des demandes paysannes peut être perçue comme un signe d'appropriation et de progression dans la maîtrise de la démarche.

La finalisation des réflexions sur les outils et le profil des animateurs - conseillers élargirait l'utilisation de cette démarche pour d'autres questions tels l'appui aux groupements, le montage et le suivi des micro-projets agricoles.

Bibliographie

BALKISSOU M. 2000. 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. FASA, Université de Dschang, Cameroun, 70 p.

BENOR B., HARRISON J.Q., BAXTER M., 1984. Agricultural extension: the training and visit system. Washington, World Bank. 85 p.

BONNEVIALE J.R., JUSSIAU R., MARSHALL E., 1989. Approche globale de l'exploitation agricole. Comprendre le fonctionnement de l'exploitation agricole : une méthode pour la formation et le développement. Document INRAP n°90, 329 p.

BROSSIER J., CHIA E., MARSHALL E., PETIT M., 1997. Gestion de l'exploitation agricole familiale. Éléments théoriques et méthodologiques. ENESAD-CNERTA, Dijon, 217 p.

DJAMEN NANA P., 2001a. Sécurité alimentaire au Nord-Cameroun : Il faut savoir gérer sa récolte. Afrique agriculture n°296 : 21-23.

DJAMEN NANA P., 2001b. Atelier Conseil de gestion Irad - DPGT : Bilan des actions de la campagne 2000-2001. 24-26 septembre 2001. IRAD / PRASAC / DPGT, Garoua, 13 p.

DJAMEN NANA P., 2000. De l'analyse du fonctionnement des exploitations agricoles aux propositions d'actions d'appui-conseil. Étude de cas à Fignolé (Nord-Cameroun). Mémoire d'Ingénieur d'Agronomie, Faculté d'Agronomie et des Sciences Agricoles, Dschang, Cameroun, 75 p.

DJAMEN NANA P., HAVARD M., 2000. Compte rendu des journées IRAD-DPGT sur le bilan des activités de Conseil de gestion aux exploitations agricoles. DPGT / IRAD / PRASAC, Garoua, 13 p.

DJAMEN NANA P., HAVARD M., DJONNÉWA A. 2001. Vers une démarche d'aide à la décision adaptée aux exploitations agricoles du Nord-Cameroun : le Conseil de gestion. Garoua, IRAD/PRASAC . Communication au 2nd comité scientifique du PRASAC, 5-9 février 2001, Maroua (Cameroun), 15 p.

- FAURE G., KLEENE P., OUEDRAOGO S., 1996. Le conseil de gestion aux exploitations agricoles de l'Ouest du Burkina Faso, outil de vulgarisation. *Agriculture et Développement*, 11 : 16-30.
- HAVARD M., ABAKAR O., 2001. Bilan de la campagne agricole 2000-2001 dans les exploitations des terroirs de référence du PRASAC au Cameroun. IRAD/PRASAC, Garoua (Cameroun), 28 p.
- HAVARD M., ENAM J., ABAKAR O., 2000. Les exploitations agricoles des terroirs de référence du PRASAC au Cameroun. Résultats de l'enquête exhaustive réalisée entre mars et mai 2000. IRAD/PRASAC, Garoua, Cameroun, 26 p.
- KLEENE P., 1995. 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, p. 23-30
- LEGILE A., 1999. Mise au point d'un dispositif d'aide à la décision pour les exploitations agricoles du Nord-Cameroun. *In* Références technico-économiques et conseil aux exploitations agricoles. Actes de l'atelier du 1^{er} septembre 1999. Dugué P. (éd.), Montpellier, France, CIRAD, p. 81-93
- MARSHALL E., BONNEVIALE J-R., FRANCFORT I., 1994. Fonctionnement et diagnostic global de l'exploitation agricole. Une méthode interdisciplinaire pour la formation et le développement. Dijon, ENESAD-SED, 173 p.
- MERCOIRET M. R., 1994. L'appui aux producteurs ruraux. Guide à l'usage des agents de développement et des responsables de groupements. Paris. éditions Khartala, 464 p.
- MOUSSA M.L., JONSSON M., 1998. Contribution à l'analyse du fonctionnement des exploitations agricoles en zone cotonnière du Nord-Cameroun : intérêts pour la mise en place d'une action de Conseil de gestion (Le cas du village Mafa Kilda). Mémoire d'Ingénieur d'Agronomie tropicale. CNEARC, Montpellier, 93 .
- NDZANA ABANDA F.X., 2000. Analyse du Fonctionnement des exploitations agricoles en zone cotonnière du Nord-Cameroun : le terroir de Mowo. Mémoire d'Ingénieur Agronome. Faculté d'Agronomie et des Sciences Agricoles, Dschang, Cameroun, 114 p.
- OUSMANOU D., 2002. Caractérisation des exploitations agricoles en conseil de gestion de la zone cotonnière et mise au point d'une méthode d'évaluation. Mémoire d'Ingénieur. FASA, Université de Dschang, Cameroun, 70 p.
- PARENT D., 1993. La vulgarisation agricole en trois images : une analyse selon trois perspectives communicationnelles. *Economie rurale*, 216 : 30-36.
- VALL E., DJAMEN P., 2002. Construction d'une méthodologie de conseil à l'agro-équipement de traction animale pour les exploitations agricoles du Nord-Cameroun. *In* Modélisation du fonctionnement des troupeaux. Actes du séminaire de Verrières, France, 17-18 décembre 2001. Montpellier, CIRAD-EMVT/INRA, p. 89-100.
- WAMBO YAMDJEU A.H., 2000. Analyse du fonctionnement des exploitations agricoles en zone cotonnière du Nord - Cameroun. Contribution à la mise en place d'opérations de Conseil de gestion à Gadas. Mémoire d'Ingénieur Agronome. Faculté d'Agronomie et des Sciences Agricoles, Dschang, Cameroun, 70 p.