



HAL
open science

**Groupement de producteurs cotonniers du
Nord-Cameroun : favoriser la responsabilisation
collective**

Anne Legile

► **To cite this version:**

Anne Legile. Groupement de producteurs cotonniers du Nord-Cameroun : favoriser la responsabilisation collective. 2003, 11 p. hal-00143242

HAL Id: hal-00143242

<https://hal.science/hal-00143242>

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.

Groupements de producteurs cotonniers du Nord-Cameroun

Favoriser la responsabilisation collective

Anne LEGILE

DPGT, BP 302, Garoua, Cameroun

Résumé — Deux décennies après leur création, nombreux sont encore les groupements de producteurs (GP) de coton qui présentent des dysfonctionnements caractéristiques d'un manque d'autonomie et d'assise professionnelle affirmée. Dans le contexte actuel où ils apparaissent de plus en plus comme des partenaires incontournables du développement (niveau d'organisation et de mobilisation de capitaux) il est indispensable d'assurer les conditions de leur pérennité. Une des plus importantes est très certainement le renforcement de la responsabilisation collective. C'est dans cet objectif que le projet DPGT a engagé depuis un an un travail de fond avec des GP volontaires. Il s'agit, à partir d'un diagnostic de fonctionnement du GP, d'élaborer un processus de résolution des problèmes en faisant référence aux statuts et aux buts recherchés par l'organisation. Chacune des étapes est le fait des membres eux-mêmes appuyés par un animateur au cours de visites régulières. Les premiers résultats apparaissent, sous forme d'une plus grande implication des producteurs dans la gestion du GP. Ils sont liés à une meilleure compréhension des fondamentaux du fonctionnement de ce type d'organisation. Outre son impact sur les GP, la démarche est un véritable outil de formation pour les personnels qui voient leurs pratiques évoluer de la transmission d'informations vers l'animation. Se pose cependant aujourd'hui la question de la diffusion d'une telle approche. Une expérience a été tentée avec des animateurs villageois. Leur intervention temporaire semble être un préalable nécessaire à un réel appui-conseil en gestion.

Abstract — **Groupings North Cameroon cotton producers: Development of collective sense of responsibility** - Two decades after their creation, many groupings of cotton producers (GP) still face some dysfunctioning peculiarities: lack of autonomy and an asserted professional basis. In this context where they appear more and more as unavoidable development partners (at organisation and capital mobilisation level) it is indispensable to secure the conditions for their durability, the most important one being the strengthening of the sense of collective responsibility. It is in this perspective that the DPGT project has undertaken to perform a substantive task with GP, to work out a method of solving problems, referring to statutes and objectives of the organisation. Every step is the work of all the members backed by an organiser during regular visits. The first results appear in the form of a deep involvement of the producers in the management of the GP. They are bound to a better understanding of the basic operating principles of this type of organisation. Besides its impact on the GP, the method of approach is a real training aid for staff members whose practical experiences shift from the transmission of information to the animation task. However, the diffusion of this method still remains a problem. An experiment has been tried with village organisers. Their temporary intervention seems to be a prerequisite indispensable to a real management council.

Introduction

Le coton est, au Nord-Cameroun, une des rares spéculations pour lesquelles on peut réellement parler de filière, intégrant l'approvisionnement en intrants, le conseil technique et la commercialisation. Ces fonctions sont essentiellement assurées par la Sodécoton (Société de développement du coton du Cameroun) dans le cadre de partenariats avec les producteurs.

Le développement de ces relations contractuelles est d'ailleurs à l'origine de la structuration du paysannat. En effet, les groupements de producteurs (GP) ont été créés dans les années 80 à l'initiative de la Sodécoton pour prendre en charge la collecte primaire du coton graine. A cette époque, de plus en plus de plaintes émanaient des producteurs qui disaient être trompés par les agents de la société lors de la commercialisation.

L'organisation en GP permettait donc de satisfaire un double objectif :

- répondre à ces critiques en transférant l'opération aux producteurs eux-mêmes ;
- élaborer un système contractuel plus adapté au nombre sans cesse croissant de producteurs.

L'origine de la création des GP et leur fonctionnement actuel, fortement dépendants de la Sodécoton, expliquent le manque d'appropriation de ces structures par leurs membres. D'autres éléments, liés en particulier à l'histoire socio-politique du Nord-Cameroun et au contexte économique actuel, conduisent aujourd'hui à une situation caractérisée par un manque de positionnement professionnel affirmé des GP et le non respect des principes fondateurs en leur sein.

Nous aurons l'occasion de revenir de manière approfondie sur ce constat qui a amené l'équipe du volet professionnalisation du projet DPGT (Développement paysannal et gestion de terroirs), il y a un an, à expérimenter une nouvelle forme d'intervention auprès de GP volontaires : l'animation renforcée.

Ce test pourrait participer à une démarche plus globale visant à redéfinir les modes de relation entre structures d'appui et paysans. Dans cet esprit les liens avec le conseil de gestion auprès des exploitations, mis en œuvre conjointement par le PRASAC (Pôle régional de recherche appliquée aux savanes d'Afrique centrale) et le DPGT, sont à conforter. Dans les deux cas en effet les résultats apparaissent clairement tant pour les bénéficiaires de l'appui que pour les agents chargés de le promouvoir.

La remise en cause de plusieurs décennies de rapports descendants entre « encadrement » et paysans est un processus de longue haleine qui suppose une volonté réciproque et des besoins en formation conséquents. La forme aboutie de ce processus serait le développement d'un véritable appui conseil répondant à des demandes formulées par des producteurs prêts à participer financièrement à sa prise en charge.

Dysfonctionnements récurrents des GP : des causes profondes

En dépit des nombreuses actions menées par le projet DPGT et dont l'intérêt ne saurait être remis en cause, le constat concernant le fonctionnement des GP reste encore sévère : dérives dans l'utilisation des ressources, pouvoir décisionnel confisqué par une minorité, documents de gestion mal tenus... sont parmi les maux relevés dans les rapports d'activités Sodécoton.

Ces problèmes récurrents témoignent :

- d'une assise professionnelle toute relative ;
- d'un déficit de mobilisation des membres concernant la gestion du GP¹.

Un récent travail de réflexion (en vue de définir les besoins d'appui à la professionnalisation) engagé avec les représentants de producteurs a permis de préciser les causes de cette situation. Elles sont tout d'abord historiques.

L'organisation en GP a été perçue comme servant les intérêts de la Sodécoton, l'utilité pour les producteurs restant encore à démontrer pour nombre d'entre eux. Ceci peut se comprendre dans la mesure où cette étape n'a pas engendré de modifications majeures dans la relation Sodécoton-

¹ Le terme gestion est ici entendu au sens de décision.

producteurs : le paiement du coton et les remboursements des forfaits intrants sont jusqu'à présent individualisés et ne transitent pas expressément par le GP.

L'équation un GP = un village, retenue lors de la création, est, elle aussi, source de difficultés. Outre la dimension de certains GP (pouvant atteindre 1 000 membres), rendant problématique la gestion collective, la multiplicité ethnique par exemple ne favorise pas la cohésion interne et ce d'autant que l'identité professionnelle de la structure n'est pas acquise.

De fait les GP cotonniers sont souvent les seules structures réellement opérationnelles dans les villages car disposant de ressources propres. Face à l'absence de plus en plus fréquente de l'Etat dans la prise en charge de ses fonctions régaliennes en zones rurales, ces GP jouent le rôle de comité de développement villageois en assurant notamment la paye des maîtres, la construction de cases de santé... L'émergence des communautés rurales et plus généralement la volonté politique de renforcer le rôle des collectivités locales devraient permettre de créer les conditions d'un contexte plus favorable à la séparation des fonctions.

Cette confusion est renforcée par l'ingérence des autorités, qu'elles soient traditionnelles ou administratives, qui convoitent les avoirs des GP. Apparaît ici une des contraintes majeures à l'émergence de véritables groupements professionnels autonomes œuvrant au service de leurs membres.

Les sociétés nord-camerounaises reposent sur un fonctionnement très hiérarchisé où les relations entre individus sont majoritairement appréhendées par l'autorité d'un chef sur un subordonné. Dans le domaine professionnel, l'organisation pyramidale des principales structures d'encadrement avec le paysan en bout de chaîne, simple exécutant des consignes reçues, conforte cet état de fait au même titre que la perception de l'agriculture, activité subie et non choisie. L'efficacité et la longévité de tels systèmes au Nord-Cameroun sont significatives d'une parfaite adéquation avec les référents locaux.

Dans un tel contexte, l'appropriation des principes de fonctionnement des groupements est très difficile car trop éloignée des schémas de pensée usuels. Comment en effet promouvoir un contrôle interne, indispensable dans une logique de gestion et responsabilisation collectives, si la notion même de représentant ne peut être appropriée. Pour la majorité des paysans, c'est un « chef » et à ce titre il est impensable qu'il doive rendre des comptes à la base, même s'il lui est redevable d'occuper cette fonction.

Les malversations des responsables sont donc tolérées et les comportements opportunistes favorisés, renforcés par la situation de précarité de la population : chacun espère se retrouver un jour à ces postes de pouvoir. Les GP sont donc bien perçus comme des instruments au service du développement mais pas forcément à des fins communautaires ! Les stratégies de lutte contre la pauvreté sont surtout envisagées à titre individuel et le fatalisme dominant accentue le phénomène. La difficulté à concevoir d'autres modes de fonctionnement que le modèle hiérarchique bloque l'émergence d'initiatives alternatives.

Ce contexte particulier explique le désintérêt des membres par rapport à leur GP. L'analphabétisme et le déficit d'appui-conseil concourent quant à eux à la méconnaissance du rôle de ces structures et de leurs responsables. Désintérêt et méconnaissance agissent de manière interactive et sont à l'origine du manque d'implication des paysans dans la gestion de leurs organisations.

Dans de nombreux groupements il est parfois difficile de remplacer un responsable défaillant tout simplement par manque de candidat ayant les qualités nécessaires : être lettré ou alphabétisé notamment. De plus encore, trop souvent les paysans se méfient des lettrés, n'ayant pas pris conscience que c'est leur nombre limité qui fait leur force. L'alphabétisation, faute d'être perçue comme un palliatif efficace permettant d'avoir accès à l'information et aux responsabilités, ne rencontre pas le succès attendu.

Cette situation souligne le problème de la sensibilisation à cette action. Plus globalement, l'ensemble de l'intervention auprès des GP qui souffre d'un manque d'efficacité. Les raisons en sont multiples :

- faible disponibilité des animateurs qui suivent de 30 à 70 groupements et bénéficient rarement des délais nécessaires à un travail de fond ; ainsi lors du processus de légalisation des GP en GIC (Groupe d'initiative commune, géré par la loi de 1992) la rapidité d'action souhaitée par la Sodécoton et les bailleurs de fonds n'était pas compatible avec les mécanismes d'appropriation à promouvoir chez les paysans ;
- compétences parfois limitées de ces mêmes animateurs, en particulier concernant la gestion ;
- difficulté à envisager des relations fondées sur un véritable partenariat négocié entre structure d'encadrement et GP ; les modes d'intervention actuels maintiennent en effet les GP dans un état de dépendance vis-à-vis de l'encadrement ; celui-ci devient une sorte « d'autorité à caractère technique » à laquelle il est confortable de se soumettre, ce qui permettra de l'interpeller ultérieurement sous forme de doléances.

La satisfaction mutuelle tirée de ce type de relations (pouvoir-contrôle de la structure d'encadrement afin de maintenir un fonctionnement efficace et déresponsabilisation volontaire des GP) est certainement le principal obstacle à la professionnalisation des groupements.

Cependant, si la situation est tolérable dans une période de stabilité de l'environnement institutionnel et de ressources financières autorisant certaines fuites, cela risque fort de ne plus être le cas à l'avenir. La privatisation annoncée de la Sodécoton, couplée à une baisse tendancielle des cours de la fibre au moment où les financements des projets sont réduits dans l'attente des fonds PPTTE (pays pauvre très endetté), va très certainement changer les données du problème. Au Tchad, après deux situations de crise en 1998 et 1999, les producteurs ont pris conscience de la nécessité de participer à la gestion de leurs associations villageoises (Nuttens et Tchilgué, 2001).

Il est donc de notre responsabilité de préparer les groupements à prendre en compte ces changements tout en renforçant les conditions de leur pérennité.

Accompagner les GP sur la voie de la professionnalisation

Notre finalité est claire : donner les moyens aux GP d'être de véritables outils professionnels reconnus, autonomes, au service de leurs membres et de la filière.

Compte tenu du diagnostic réalisé cela suppose une plus grande implication des producteurs dans le fonctionnement de leurs organisations en vue :

- d'adopter les principes de décision démocratique et responsabilisation collective ;
- de développer un véritable contrôle interne ;
- et donc de parvenir à une conduite efficace des activités dans le respect de la loi, des statuts et des partenariats établis.

Pour satisfaire ces objectifs il est indispensable d'agir sur les causes et pas seulement sur les conséquences visibles des dysfonctionnements. Plusieurs actions entreprises par le projet DPGT au cours des première et seconde phases sont allées dans ce sens :

- formation élémentaire des producteurs (alphabétisation et post-alphabétisation) ;
- légalisation des GP en GIC ;
- information et formation professionnelles des producteurs...

Si les limites évoquées précédemment ont réduit leur impact, c'est surtout le choix de solutions à effet plus immédiat (ex : contrôles externes supplémentaires) qui a freiné le processus de responsabilisation des GP. Un travail de fond devait donc être engagé et la réflexion a eu lieu à deux niveaux :

- identification des activités prioritaires à développer auprès des GP ;
- appui aux personnels dans leur mise en œuvre.

Il s'agissait d'abord d'élaborer une stratégie lisible intégrant plusieurs modalités d'actions au sein d'un ensemble cohérent, ce qui avait peut-être manqué jusqu'alors (juxtaposition d'activités). Dans cette optique, l'animation des GP, la formation et l'information de leurs membres devaient être les trois piliers de notre appui, en collaboration avec nos principaux partenaires et notamment la DPA (Direction de la production agricole) de la Sodécoton. Nous ne nous attarderons pas sur les deux derniers aspects cités. Les opérations en cours ont surtout été précisées et formalisées. La véritable « innovation² » consistait à mettre en place, de manière temporaire, une expérience d'animation renforcée auprès d'un nombre limité de GP volontaires. L'objectif était que les paysans connaissent et comprennent les principes de fonctionnement des GP, les règles de gestion qui en découlent et la nécessité qu'il y a pour eux de les faire respecter, ceci dans leur intérêt.

Ensuite, des rencontres en salle ont été organisées trimestriellement. Il s'agissait de faire le bilan avec les agents chargés de l'animation, de répondre à leurs difficultés en les impliquant dans la définition des solutions (jeux de rôle, système de questions/réponses entre les animateurs...). Par ailleurs, des réunions sur site et un appui direct sur le terrain (ex : co-animation de séances puis auto-analyse « à chaud ») ont été réalisés.

2 une précédente expérience avait déjà été tentée en ce sens mais sans résultat probant à priori par manque de suivi.

Un postulat indispensable mais difficile à mettre en pratique : le volontariat

Le projet DPGT, à l'instar de la Sodécoton, a toujours recherché une intervention de masse reposant sur des procédés identiques pour tous les GP. Cette volonté de faire progresser le plus grand nombre est tout à fait louable, mais présente certaines limites dont celle de nier l'existence de situations de départ et d'évolutions différenciées.

Nous avons donc choisi, pour l'animation renforcée, de travailler avec des GP volontaires. Cette option a été confortée par :

- le souhait de responsabiliser les producteurs dans leur démarche d'adhésion à l'opération ;
- des moyens humains limités quantitativement.

Sur l'ensemble de la zone, il a donc été retenu que chaque animateur suivrait 5 GP en moyenne et ce à partir de mars 2001.

Dans l'une des huit régions de la zone cotonnière (Tchatibali) le responsable local du volet professionnalisation avait déjà débuté en janvier 2001 une expérience similaire mais avec des animateurs villageois spécialement recrutés à cet effet. Dans cette région, c'est donc l'intégralité des GP qui ont bénéficié de cet appui. Tous ont en effet accepté la proposition, témoignage évident de la difficulté de travailler avec de réels volontaires. Dans les autres régions, la situation est similaire : les GP ont en réalité été contactés par les animateurs et peu parmi eux ont décliné la proposition. C. Awono a relevé cette contrainte avec les zootechniciens du projet dans la mise en place d'un conseil à l'élevage (Awono *et al.*, 2002).

Au total, ce sont 360 GP qui ont participé à l'opération sur un total de 1 800 environ.

Une présence régulière aux côtés des GP

Une des principales contraintes relevées sur le terrain par rapport aux démarches de professionnalisation est le manque de suivi et de continuité dans les actions proposées. De plus, dans les GP, elles ne s'adressent souvent qu'à un nombre limité de personnes (les responsables en particulier) qui ne restituent pas toujours les enseignements reçus à l'ensemble : la maîtrise de l'information étant enjeu de pouvoir.

C'est pourquoi le principe de séances d'animation régulières (deux fois par mois en saison sèche), ouvertes à tous les membres, s'est imposé. A Tchatibali, ce sont des visites décennales qui ont prévalu dans un premier temps.

Par contre, il n'était pas prévu de maintenir une présence aussi intensive au-delà de quelques mois (six à huit). Outre le phénomène de lassitude qui serait certainement apparu, l'objectif était de palier le déficit de connaissances de bases et de susciter une prise de conscience. Ces deux éléments devaient constituer un préalable à une évolution vers un réel appui-conseil en gestion pour des GP en ayant ressenti le besoin et donc demandeurs.

De la transmission d'information à l'animation

Les GP fonctionnent depuis leur création comme des relais agissant pour le compte de la Sodécoton, appliquant plus ou moins scrupuleusement les recommandations véhiculées par les agents d'encadrement. De fait la fonction principale de ces agents, y compris au sein du projet DPGT, était la transmission d'informations aux responsables de groupements. Ceux-ci se comportent alors en récepteurs passifs et leur prise de parole se réduit quasi exclusivement aux doléances.

Le phénomène se produit à l'identique en interne dans les GP puisque les membres viennent en AG pour « écouter les décisions prises³ ».

Le but de l'opération était donc d'amener les producteurs à être de véritables décideurs que ce soit en interne dans le GP ou dans le cadre de négociations avec leurs partenaires. C'est donc une démarche reposant sur un auto-diagnostic et l'élaboration de solutions par les paysans eux-mêmes qui a été mise en œuvre.

3 Résultat de l'enquête sur le fonctionnement des GP réalisée par la cellule suivi-évaluation de la Sodécoton en février 2002.

L'auto-évaluation, une étape clé

Les différents états des lieux dont nous disposons concernant la situation des GP, auraient pu nous amener à définir un programme d'activités précis. Cette option, bien que « rassurante » pour les animateurs ne participait pas à la responsabilisation des GP : le schéma classique descendant du conseiller qui apporte la solution aux problèmes posés, aurait perduré. Pour que les paysans comprennent l'intérêt du GP et de son bon fonctionnement, il était nécessaire de partir de leurs préoccupations quotidiennes.

Deux grandes rubriques constituaient le point de départ du guide d'entretien élaboré pour la première séance : « ce qui nous plaît dans notre GP », « ce qui ne nous plaît pas ».

Les éléments cités par les paysans sont bien sûr influencés par l'actualité du GP. Un problème ponctuel peut donc occulter un dysfonctionnement majeur. Le travail de l'animateur consiste alors, à partir de ces premières appréciations, à faire prendre du recul aux producteurs afin de cibler les principaux points de blocage.

L'auto-diagnostic est une pratique assez inusitée⁴ pour les membres de GP qui attendent toujours une évaluation extérieure et notamment en provenance de la Sodécoton : « *vous êtes nos patrons* » « *il ne faut pas nous laisser comme ça, il faut venir contrôler* » témoignages significatifs du fait que dans les esprits : « *le GP c'est l'affaire de la Sodécoton* » (propos de producteurs relevés au cours de visites dans les GP en 2000-2001).

De fait, cette première phase n'a pas toujours été menée à terme. Les étapes suivantes devaient donc conforter les paysans dans la prise en charge de leurs problèmes en faisant notamment référence aux statuts. Ces documents sont en effet méconnus de la plupart des membres de GP : 70 % selon la dernière enquête de la cellule suivi évaluation n'ont aucune idée de leur utilité. L'intérêt de la démarche était donc de partir d'une situation vécue pour démontrer leur caractère fonctionnel.

La loi sur les Coop-Gic, les statuts, règlements intérieurs et les contrats de partenariat avec la Sodécoton étaient les principaux supports des animateurs. A cela s'ajoutaient les documents propres à l'activité :

- fiche de diagnostic du fonctionnement des GP pour identifier les axes de travail ;
- aide-mémoire pour la première réunion devant servir à élaborer le programme d'intervention pour les séances à venir ;
- compte rendu de réunion.

Les animateurs villageois de Tchatibali n'ont pas utilisé ces derniers supports puisqu'ils n'ont pas adopté le même cheminement. L'animateur régional avait défini un programme d'activités dont le premier point était justement la connaissance des statuts, abordé de manière « conventionnelle » par le biais de la lecture et de l'explication des différents articles. Dans les faits, les pratiques des animateurs à Tchatibali et dans les autres régions ont été très proches. La plupart d'entre eux n'ont pas caché leurs difficultés à faire le va et vient nécessaire entre la réalité du GP et les statuts !

Des résultats encourageants, surtout pour les animateurs

L'expérience a duré trop peu de temps pour que nous puissions disposer d'indicateurs fiables quant à sa réussite. Notre appréciation résulte essentiellement de critères qualitatifs issus des animateurs ou des paysans eux-mêmes et d'une étude réalisée par SADEL-GIE concernant l'opération de Tchatibali.

Un déficit de connaissances qui commence à se combler...

L'obtention d'une information de qualité, accessible à tous ceux qui le souhaitent est sans conteste le principal acquis de l'opération pour les paysans. La proximité des animateurs, donc leur plus grande disponibilité, leur ont permis de mieux se faire comprendre.

La connaissance des statuts arrive en tête des améliorations observées avec notamment une clarification du rôle des responsables et des compétences nécessaires pour les assumer.

4 Une seule expérience ponctuelle avait été tentée en 98/99 avec les AS en vue d'une évaluation du fonctionnement des GP.

La prise de conscience i) de l'objet du GP ; ii) des rôles de chacun (responsables ou non) ; iii) et des « règles du jeu », figuraient en effet parmi les points clés de la démarche même si les voies d'accès étaient différentes d'un GP à l'autre.

Les évidences ont parfois besoin d'être rappelées. D'après l'enquête de la cellule suivi évaluation, l'utilité du GP consiste pour l'essentiel à avoir accès au crédit (intrans et crédit GP/membres : 106 % des réponses⁵) et réaliser des actions de développement au village (65 % des réponses). Ces chiffres sont corroborés par l'étude de SADEL sur Tchatibali. Cela tendrait à prouver que l'animation renforcée telle qu'elle a été pratiquée n'a pas eu d'impact significatif sur le renforcement du positionnement professionnel des GP. En fait, il est certain que pour arriver à un résultat concret dans ce domaine, il serait nécessaire de reconsidérer les relations Sodécoton - GP, l'animation n'étant qu'un outil de facilitation dans la mise en place du processus. Tant que les GP ne prennent pas véritablement en charge certaines opérations (ex : définition des besoins en intrants et gestion des stocks) et ne disposent pas de marge de manœuvre par rapport à un schéma défini et piloté par la société, il sera très difficile pour les paysans d'identifier l'utilité du GP au sein de la filière en dehors de l'accès au crédit. La commercialisation, fonction première des GP, n'est citée que par un nombre limité de producteurs (15 %) !

Dans 97 % des GP sur Tchatibali, les fonctions des responsables sont désormais connues et pour 50 % les droits et devoirs des membres sont considérés comme acquis. Dans la pratique, certains trésoriers et secrétaires ont démissionné ou se sont fait attribuer un adjoint car les membres du GP ont réalisé la nécessité d'être lettré pour assurer correctement ces fonctions. Ces résultats sont bien évidemment satisfaisants et prouvent, s'il en était encore besoin, l'intérêt d'une telle opération pour combler les manques existants.

La connaissance de l'utilisation des fonds du GP ou encore des conditions de partenariat avec la Sodécoton pour la campagne agricole, dans respectivement 84 et 60 % des GP sur Tchatibali, révèle une prise de conscience des mécanismes qui régissent la vie des GP et une amélioration de la transparence dans la gestion. Sur ce dernier point, la complémentarité avec les formations relatives à l'utilisation du relevé de compte et l'élaboration du budget prévisionnel s'est révélée efficace.

Outre l'impact sur le fonctionnement des GP (réduction des malversations, meilleure application des règles de constitution des cercles de caution solidaire...), des effets indirects ont pu être relevés sur la conduite de la production. Les séances d'animation renforcée étant basées sur le principe de la discussion, les animateurs ont eu l'occasion d'aborder des thèmes techniques, en réponse aux interrogations des paysans. Disposant de davantage de temps au travers d'un contact régulier et d'une confiance allant croissant au fil des séances, les animateurs ont certainement bénéficié d'une écoute plus active que lors des réunions d'information technique réalisées par les agents DPA. Ce constat, également effectué dans la démarche conseil de gestion aux exploitations (Legile, 1999), (Djamen Nana *et al.*, 2001), ne remet pas en cause la fonction des agents DPA, mais permet de poser la question de leurs modes d'intervention.

... mais un processus de professionnalisation qui prendra du temps

La plus grande transparence dans la gestion des GP est un des résultats significatifs de l'opération en particulier sur Tchatibali. Les membres du GP sont tenus informés des données figurant sur le relevé de compte et les détournements sont donc plus difficiles à dissimuler.

C'est une étape indispensable dans le mouvement qui doit aboutir à une réelle prise en charge du fonctionnement des GP par les membres. Cependant, on note que dans la majorité des cas, les paysans s'en remettent toujours à l'animateur dans l'attente de solutions toutes faites qu'ils n'auraient plus qu'à valider. Cette attitude n'est pas sans poser de problèmes d'ailleurs. En effet, une des craintes relatives au dispositif animateurs villageois de Tchatibali concernait la prise de pouvoir de ces derniers sur les responsables (Prod'homme, 2001). Elle s'est avérée fondée dans certains cas. Ce risque était beaucoup moins présent avec les animateurs du projet du fait de leur statut (implication réduite au niveau du village et du GP).

L'utilisation de ces informations dorénavant disponibles en vue de la prise de décisions par les paysans est un processus qui reste à promouvoir. Le manque de références et la difficulté à envisager les conséquences des choix effectués sont les deux principaux freins à l'ébauche de solutions originales et opérationnelles.

⁵ Plusieurs réponses étaient possibles.

Les compte rendus de réunions faisant apparaître des décisions applicables immédiatement en vue de résoudre les problèmes posés étaient très peu nombreux. La plupart du temps, les intitulés étaient très vagues : « *Nous allons bien gérer* » « *Prochainement nous allons former un bureau pour le fonctionnement du grenier commun* ».

Lorsqu'ils étaient plus précis : « *Multiplier le budget prévisionnel et le remettre à chaque cercle de caution* », « *Suspendre celui qui vend l'engrais* », ou encore « *Placer un lettré comme chef de cercle* », aucun responsable n'était désigné pour accomplir les tâches mentionnées et aucune échéance ni procédure n'étaient définies.

Parmi les solutions retenues figuraient régulièrement l'application de sanctions, élément caractéristique d'un système hiérarchique puissant basé sur la politique « du bâton et de la carotte ». Compte tenu de ce qui précède il est fort probable cependant que même ce type de décisions reste sans suite.

Enfin, la pratique du vote pour entériner une décision par l'accord des participants n'a pas encore fait son apparition dans le fonctionnement courant des GP.

Ces limites témoignent en réalité de celles des animateurs qui ont eu du mal à s'approprier ce qui devait constituer une nouvelle forme d'intervention auprès des paysans. En dépit de degrés d'implication et d'adhésion très différents tous ont malgré tout noté l'intérêt d'une telle démarche dans leur parcours professionnel.

Une véritable école de formation pour les animateurs

Les animateurs ont trouvé dans l'animation renforcée une forme de reconnaissance professionnelle, source de motivation. Deux éléments sont à l'origine de cette appréciation :

- les résultats obtenus dans les GP,
- la prise en compte de leurs difficultés au travers de l'appui technique dont ils ont bénéficié.

La possibilité d'instaurer un véritable dialogue avec les paysans, sans remise en cause de leur légitimité (au contraire elle s'en trouve même renforcée), a été pour certains une découverte largement appréciée. Tous ont souligné l'aspect formateur de ce travail en notant qu'ils ont acquis une idée plus claire du rôle qui était le leur. De même, ils considèrent avoir développé leurs compétences au bénéfice d'une plus grande qualité d'intervention sur le terrain.

Enfin, pour les plus jeunes en particulier, la prise d'initiative s'est manifestée rapidement : certains sont devenus des forces de propositions pertinentes pour améliorer le dispositif.

Bien sûr, il reste encore du chemin à parcourir⁶. Beaucoup n'ont perçu que très progressivement les changements qui auraient dû s'opérer dans leurs pratiques et sont bien souvent restés dans un schéma descendant en lui donnant cependant une forme plus participative.

Ces premiers impacts positifs ont été obtenus au prix d'un investissement intense en formation et appui sur le terrain. En effet, s'il est trop tôt pour parler de réels bouleversements dans les modes d'intervention auprès des paysans, les principes retenus dans le cadre de l'animation renforcée ont provoqué des difficultés sérieuses pour nombre d'animateurs.

Comme nous l'avons vu, l'activité suppose en effet que les animateurs fixent un programme de travail avec les GP sur la base des problèmes rencontrés par ces derniers. Il est donc difficile de déterminer par avance les thèmes sur lesquels débattre avec les paysans, même si, dans les grandes lignes, on retrouve souvent des maux et causes identiques (ex : malversations entraînées par le manque de transparence dans la gestion). La référence à un document qui préciserait pour chaque séance et dans le détail les tâches à accomplir est donc impossible.

Les animateurs doivent être capables de :

- prendre du recul (afin de ne pas s'arrêter à la première expression des paysans, les amener à aller plus loin dans leur réflexion et définir des priorités) ;
- d'élaborer un programme dans la continuité (projection, définition des objectifs à atteindre et des étapes pour y parvenir) ;

⁶ En fait les animateurs ont développé ces compétences au fur et à mesure des séances !

– et de faire preuve d'initiative pour s'adapter aux modifications qui ne manqueront pas d'intervenir d'une séance à l'autre.

Autant de qualités qui étaient peu sollicitées dans le cadre de leurs précédentes activités. Les supports, censés les aider, sont parfois apparus trop complexes aux utilisateurs, là encore peu familiers de documents qui nécessitent autre chose qu'une simple collecte ou transmission d'informations.

Lors des rencontres trimestrielles en salle, une grande partie du temps était consacrée à l'animation renforcée. Le besoin d'accompagnement se faisait sentir dans plusieurs domaines :

– accroissement des compétences « techniques » : amélioration des connaissances en gestion, des capacités à entrevoir les problèmes de manière globale, de les hiérarchiser et de les synthétiser...

– développement des qualités d'animation : les animateurs ont en général une perception très fine des enjeux sous-tendus par les propos des paysans et sont capables d'y répondre avec toutes les précautions oratoires qui s'imposent ; par contre ils peuvent se trouver rapidement déstabilisés par une question pour laquelle ils n'ont pas une réponse immédiate ; enfin et surtout, ils ont des difficultés à utiliser les dires des paysans pour les responsabiliser face à un problème donné⁷.

– maîtrise des aspects organisationnels : planification et programmation dans le travail sont deux composantes que les animateurs n'ont pas vraiment à gérer habituellement puisqu'ils répondent à des notes de services qui fixent les tâches à accomplir et les délais impartis pour leur réalisation ; de fait leur programme est composé d'une succession chronologique d'activités alors que dans le cas présent l'intérêt était de traiter certaines d'entre elles en parallèle pour en augmenter l'impact (ex : modules de formation sur la gestion et animation renforcée).

Ce constat est en tout point similaire à celui réalisé dans le cadre du conseil de gestion aux exploitations. Les deux démarches reposent en effet sur le même postulat de départ : mettre les paysans et leurs besoins au centre du dispositif. Les animateurs doivent donc s'adapter à la diversité des situations rencontrées sur le terrain afin de répondre efficacement aux problèmes posés. Cela suppose comme nous venons de le voir de développer des compétences variées mais surtout au préalable d'accepter de remettre en cause des pratiques sécurisantes et « confortables ».

La nécessaire formation qui en découle n'est pas suffisante pour garantir une qualité d'intervention optimale. Avoir débuté l'opération avec l'ensemble des animateurs du projet a été révélateur de ce point de vue et a démontré l'importance de travailler avec certains profils d'animateurs pour un meilleur résultat. Dans un premier temps, le niveau de formation initiale semble déterminant (le baccalauréat serait un seuil minimum), davantage que le type de parcours (technique ou général). L'expérience professionnelle ne permet pas toujours de compenser le déficit de formation et dans certains cas, elle peut même être un frein à la nécessaire remise en cause des pratiques : c'est le cas des agents ayant un long passé de vulgarisateur.

Là encore, nous avons observé de fortes similitudes avec le conseil de gestion. D'ailleurs, les animateurs impliqués dans le travail mené avec le Prasac se sont sentis plus à l'aise avec l'animation renforcée que leurs collègues.

Enfin, tout comme dans le conseil de gestion aux exploitations, nous voyons la nécessité de différencier plusieurs profils d'animateurs et notamment :

– des généralistes capables d'opérer un premier diagnostic et d'aider les paysans-GP dans la résolution de problèmes basiques notamment par la formation et l'animation ;

– des spécialistes pouvant apporter un appui plus spécifique à des individus ou groupes demandeurs.

Dans les deux cas, il serait nécessaire de disposer de personnes-ressources formées à cet effet avant d'intervenir sur le terrain (même si l'expérience contribuera à améliorer cette formation). En animation renforcée comme dans le conseil de gestion, les animateurs ont appris aux côtés des paysans en appliquant la démarche. A l'heure où Prasac et DPGT se terminent ce sont donc des acquis qu'il importe de capitaliser.

7 Dans leur esprit comme dans celui des paysans c'est de l'animateur que doit venir la solution, s'il n'en a pas il est très mal à l'aise.

Conclusion

Les résultats positifs enregistrés avec l'animation renforcée tant avec les animateurs DPGT qu'avec ceux de Tchatibali montrent les besoins existant pour palier le déficit actuel en matière d'appui aux GP.

Cependant, ces deux tests soulignent aussi l'importance de réfléchir à des approches novatrices dans ce domaine. Un « service de proximité » tel qu'il a été conçu à Tchatibali a permis de rendre l'information accessible aux paysans mais que va-t-il en rester après le départ de l'animateur ? La question mérite d'être posée car dans ce dispositif les paysans ne se sont pas mis en position d'aller chercher l'information et encore moins de l'utiliser seuls.

Tant que les pratiques des animateurs ne seront pas orientées en permanence vers la responsabilisation des paysans, il sera difficile d'envisager des résultats durables.

A l'heure où l'OPCC (Organisation des producteurs de coton du Cameroun) décide de créer sa propre équipe d'animation et ce dans un contexte difficile pour la filière coton, les résultats obtenus dans le cadre de l'animation renforcée ou du conseil de gestion doivent servir d'enseignement.

Il semble urgent tout d'abord d'adopter le principe d'interventions différenciées :

- l'information de masse reste une priorité et plusieurs canaux doivent être mobilisés en ce sens : radio, journaux et évidemment personnels d'appui (+ relais paysans ?) ;
- en ce qui concerne la formation et l'appui-conseil, plusieurs niveaux peuvent être distingués :
 - formation élémentaire et animation de base qui pourraient relever du futur dispositif OPCC ;
 - conseil spécifique (ex : appui en gestion) à assurer par des structures spécialisées.

Cette différenciation pourrait d'ailleurs permettre de poser plus clairement les questions :

- de la prise en charge financière de ces services par les bénéficiaires ;
- des collaborations entre les divers intervenants.

Ces expériences révèlent les difficultés pour les animateurs de s'approprier de nouveaux modes d'intervention. La déstabilisation qui en résulte doit être compensée par un accompagnement intense. Dans cette optique, la création d'un centre d'appui à la professionnalisation (Nama *et al.*, 2001 ; Prod'homme, 2001) apparaît comme une initiative pertinente. Le centre devrait en effet permettre de créer les conditions propres à ériger ce type de démarche en véritables outils de développement responsables d'effets de levier propices au changement d'échelle.

Bibliographie

AWONO C., HAVARD M., ASSANA M., 2003. Le conseil à l'élevage. Une démarche pour accompagner l'intégration de l'élevage à l'agriculture dans les exploitations agricoles du Nord-Cameroun ? *In* Jamin J.Y., Seiny Boukar L., Floret C. (éditeurs scientifiques), 2003. Savanes africaines : des espaces en mutation, des acteurs face à de nouveaux défis. Actes du colloque, mai 2002, Garoua, Cameroun. Prasad, N'Djamena, Tchad - Cirad, Montpellier, France. Cédérom

BELLO N., ADOUM Y., 2002. Analyse du fonctionnement des groupements cotonniers. Rapport d'étude de la cellule suivi-évaluation de la Sodécoton, 23 p.

BERNARD A., 2000. Rapport de mission d'appui aux organisations professionnelles du projet DPGT, SCAC Yaoundé, 45 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, 15p.

DJAMEN NANA P., DJONNÉWA A., HAVARD M., LEGILE A., 2002. Du diagnostic au conseil : démarche méthodologique pour accompagner les agriculteurs du Nord-Cameroun sur la voie de la professionnalisation. *In* Jamin J.Y., Seiny Boukar L., Floret C. (éditeurs scientifiques), 2003. Savanes africaines : des espaces en mutation, des acteurs face à de nouveaux défis. Actes du colloque, mai 2002, Garoua, Cameroun. Prasad, N'Djamena, Tchad - Cirad, Montpellier, France. Cédérom

- LEGILE A, 1999. De l'analyse des pratiques de gestion à la proposition d'outils d'aide à la décision : étude sur les exploitations agricoles du Nord-Cameroun. Mémoire d'Ingénieur, ENESAD, 58 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.
- NAMA L.M, NOUHOU H, LEGILE A., 2001. Propositions pour la poursuite des activités du volet professionnalisation. Document de travail Sodécoton/DPGT, 16 p.
- NUTTENS F., TCHILGUE Y., 2001. La place et le rôle des représentants des producteurs de coton (résultats d'enquêtes). Ministère de l'agriculture du Tchad, 93 p.
- PROD'HOMME J.P, 2001. Rapport de mission auprès des projets DPGT et ASPPA. INAP-G, 16 p.
- PROD'HOMME J.P, 2002. Rapport de mission d'appui au volet professionnalisation des groupements de producteurs par le DPGT, INAP-G, 8 p.
- SADEL-GIE, 2002. Evaluation de l'expérience « animateurs villageois » dans la région de Tchatibali. Rapport d'étude commandité par le projet DPGT, 27 p.