



LE CONSEIL AGRICOLE, UNE DEMARCHE PORTEUSE A L'EPREUVE DES REALITES : PREMIERES LEÇONS D'UNE EXPERIENCE DE CHANGEMENT D'ECHELLE AU NORD CAMEROUN

Patrice Djamen, Michel Havard, Joseph Wey, Delphine Lefèvre, Sandrine
Djomo

► To cite this version:

Patrice Djamen, Michel Havard, Joseph Wey, Delphine Lefèvre, Sandrine Djomo. LE CONSEIL AGRICOLE, UNE DEMARCHE PORTEUSE A L'EPREUVE DES REALITES : PREMIERES LEÇONS D'UNE EXPERIENCE DE CHANGEMENT D'ECHELLE AU NORD CAMEROUN. ISDA 2010, Jun 2010, Montpellier, France. 10 p. hal-00530953

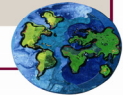
HAL Id: hal-00530953

<https://hal.science/hal-00530953>

Submitted on 31 Oct 2010

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

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



LE CONSEIL AGRICOLE, UNE DEMARCHE PORTEUSE A L'EPREUVE DES REALITES : PREMIERES LEÇONS D'UNE EXPERIENCE DE CHANGEMENT D'ECHELLE AU NORD CAMEROUN

Patrice DJAMEN¹, Michel HAVARD², Joseph WEY², Delphine LEFÈVRE³, Sandrine DJOMO⁴

¹ African Conservation Tillage Network (ACT), Ouagadougou, Burkina Faso
<djamenana@yahoo.fr>

² Centre de Coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement (CIRAD), UMR Innovation, Institut de Recherche Agricole pour le Développement (IRAD), Yaoundé, Cameroun

³ Ecole d'Ingénieur d'Agro-développement International (ISTOM), Paris, France

⁴ Faculté d'Agronomie et des Sciences Agricoles / Université de Dschang, Cameroun

Résumé - En Afrique sub-saharienne (ASS), innover pour faire évoluer les approches prescriptives vers le conseil agricole qui repose sur l'écoute devient une nécessité. Cette évolution se heurte au manque de connaissances sur le cheminement à suivre. L'objectif de cette recherche était d'étudier la transformation des dispositifs d'appuis aux producteurs à partir de l'analyse de l'application du conseil par la Société de développement du coton du Cameroun (SODECOTON). Les caractéristiques du dispositif de la SODECOTON ont été étudiées à partir d'enquêtes et d'une matrice FFOM. La SODECOTON utilise le conseil comme une innovation pour réformer sa démarche d'appui aux producteurs. Le dispositif comprend la SODECOTON, les producteurs et les prestataires de services. Des réunions de programmation des activités, des formations, des suivis et des ateliers bilan sont organisées. Malgré l'engouement noté chez les agents et les producteurs, les performances du dispositif sont faibles à cause de l'inadéquation du profil des agents, du faible niveau de formation des producteurs et de la crise de la filière cotonnière. Le conseil exige des ajustements technique, organisationnel, économique et social dont l'ampleur augmente avec le niveau d'appropriation de la démarche. La SODECOTON a besoin de ressources et d'indicateurs fiables pour engager ces ajustements. Innover pour passer du directif à l'écoute est un long processus. La Sodécoton ne dispose pas de tous les leviers nécessaires pour faciliter ce processus. L'implication et la remobilisation d'autres acteurs aux rôles plus structurants ou spécifiques (Etat, formation et recherche agricoles et, fournisseurs de services) sont nécessaires.

Mots clés. Conseil agricole, dispositif, apprentissage, Nord Cameroun.

Abstract- Management advice for family farms (MAFF), a promising extension approach facing challenges of field realities: preliminary lessons from an experience of scaling up in North Cameroon. In Sub-Saharan Africa, agricultural extension approaches based on prescription are no more effective. The evolution towards agricultural advice that uses listening and dialogue is restrained by the lack of knowledge on its extension. The objective of this research was to study the advance process from prescription to dialogue from the analysis of the implementation of agricultural advice by the Cotton development company of Cameroon (SODECOTON). Characteristics of its advice device were studied and its performance evaluated by surveys on the level of assimilation and application of the advice by farmers and extension agents. Determinants of the performance of the device were analyzed with a SWOT matrix. SODECOTON is using agricultural advice as a tool to reform its extension approach and empower farmer. Despite the enthusiasm of farmers and extension agents, the weak performances of the device due to the inadequate profile of extension workers, the low education level of farmers and the cotton crisis, show that the shift from directive to listening is a long run process. Agricultural advice generates tensions of technical, organizational, economic and social nature which increase with the level of appropriation of approach. Influence of the environment of the device on its performance is very high. The implementation of Agricultural advice in North Cameroun must be conceived as a component of an agricultural innovation system with the involvement of other actors with more strategic roles (the State, agricultural training and research and service providers).

Key words. Agricultural advice, device, learning, North Cameroon

INTRODUCTION

En Afrique Subsaharienne (ASS), l'approche descendante de la vulgarisation agricole présente des limites de plus en plus reconnues (Davis, 2008 ; Wallace, 1997). Elle n'est pas opérante pour relever le défi actuel de l'amélioration des capacités de prise de décision des producteurs pour assurer la durabilité de leurs exploitations. Des approches, dont le conseil agricole, orientées vers la responsabilisation accrue des producteurs émergent (Ponniah *et al.*, 2008).

Le conseil peut être défini comme un processus d'aide à la décision, dans lequel le conseiller aide les producteurs à raisonner l'adoption des ajustements nécessaires pour atteindre les objectifs qu'ils se donnent. Son utilité dans les processus de professionnalisation agricole et de transformation des rôles des vulgarisateurs est avérée (Hagmann *et al.*, 1999). Il existe une diversité d'applications du conseil en ASS (Djamen *et al.*, 2003 ; Faure et Kleene, 2004 ; Vall *et al.*, 2007), mais les connaissances sur les stratégies à mobiliser pour sa diffusion restent rares. Ces lacunes sont un frein majeur à l'adoption des approches alternatives (Feder *et al.*, 1999).

L'hypothèse de cette étude était que le conseil peut être un outil de transformation des agricultures si le dispositif institutionnel pour sa mise en œuvre à grande échelle est performant, et que les opérateurs ont la capacité de s'adapter aux bouleversements qu'il provoque dans leurs pratiques traditionnelles. La recherche s'appuie sur l'étude de cas de la Société de Développement du Coton du Cameroun (SODECOTON) qui expérimente le conseil au Nord Cameroun.

CONTEXTE ET METHODOLOGIE

Contexte

La zone d'étude est le bassin cotonnier du Nord Cameroun. Le secteur agricole y fait face à des défis complexes (dysfonctionnement des marchés, baisse de la fertilité des sols, aléas climatiques) et à la crise de la filière cotonnière, moteur de développement de la région. La production de coton est passée de 300 000 tonnes en 2004 à 138 000 tonnes 2008 (Mbédid *et al.*, 2010). La paupérisation des agriculteurs s'accroît, suscitant des inquiétudes sur leur avenir.

Les producteurs sont organisés en groupements (GP) qui passent des contrats annuels avec la SODECOTON. Les GP se différencient par le niveau de responsabilisation dans la planification de la campagne agricole, la gestion des intrants et la commercialisation de la production. On distingue les Groupements de Producteurs Autonomes (GPA), les GP avec mandat de gestion (GPM) et les GP de base (GPB). Le niveau de responsabilisation diminue lorsqu'on passe des GPA aux GPM et aux GPB.

L'ampleur des défis actuels contraste avec l'attentisme des producteurs. Cette attitude résulte en partie des approches directives longtemps utilisées par la SODECOTON et le Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural dans le cadre du Programme National de Vulgarisation et de recherche Agricoles (PNVRA). Le gouvernement réagit en créant mettant en place des structures et de programmes de renforcement des capacités des producteurs dont notamment le Centre régional d'appui à la professionnalisation agropastorale (CRPA) et le Programme d'appui à la compétitivité des exploitations familiales agricole (ACEFA).

La SODECOTON veut s'adapter aux évolutions. Elle a utilisé pendant longtemps un schéma d'appui pyramidal, très hiérarchisé et avec une bonne couverture territoriale pour diffuser des messages techniques souvent avec coercition. Les résultats assez probants enregistrés font place aujourd'hui à un faible taux d'adoption des recommandations techniques diffusées et à la lassitude des producteurs et des agents. Elle voit dans le conseil un outil intéressant pour reformer ses démarches d'intervention et responsabiliser davantage les producteurs. Depuis 2003, sans remettre en cause son dispositif traditionnel, elle expérimente la démarche de conseil aux exploitations familiales (CEF) développée au Nord-Cameroun (Djamen *et al.*, 2003)

tout en s'interrogeant aussi sur les bouleversements qu'il pourrait générer dans son dispositif traditionnel.

Méthodologie

Le cadre d'analyse choisi est basé sur la notion de dispositif. Le dispositif peut être défini comme l'ensemble des moyens mobilisés pour atteindre un objectif précis. Le dispositif de conseil désigne les acteurs, les ressources, les méthodes et outils mobilisés, ainsi que la manière dont ils sont articulés (Feder *et al.*, 1999).

Les résultats présentés dans ce document découlent premièrement du travail de suivi et des ateliers de bilan organisés fréquemment pendant la durée de l'expérience. L'assimilation et la mise en œuvre du conseil ont été retenues comme indicateurs pour l'évaluation de la performance dispositif. Des enquêtes ont été réalisées auprès de 115 agriculteurs venant de 32 GP répartis sur quatre (Garoua, Guider, Maroua Sud et Kaélé) des neuf régions de la zone cotonnière et, de 41 agents d'appui dont 28 Chefs de zone (CDZ), 9 Chefs de secteur (CDS) et 4 Chefs de région (CDR). Les résultats obtenus ont été complétés par les observations faites lors du suivi et synthétisés dans une grille de notation avec une échelle allant de 0 à 10. Sur la base des notes, trois niveaux ont été identifiés : faible (0-3), moyen (4-6) et élevé (7-10).

La matrice FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) a servi pour l'analyse des déterminants de la performance du dispositif. Nous avons considéré avec Alonge (2006) que les forces et faiblesses sont tous facteurs inhérents au dispositif et susceptibles respectivement de contribuer ou d'entraver la réalisation de ses objectifs. Les opportunités et menaces sont des éléments favorables ou défavorables de l'environnement du dispositif.

RESULTATS

Composition du dispositif

Le dispositif de conseil mobilise trois acteurs : la SODECOTON à travers sa Direction de la production agricole (DPA), les producteurs et leurs groupements et, les prestataires de service, un bureau d'études (Service d'appui au développement Local-SADEL) et la recherche agricole (IRAD et CIRAD).

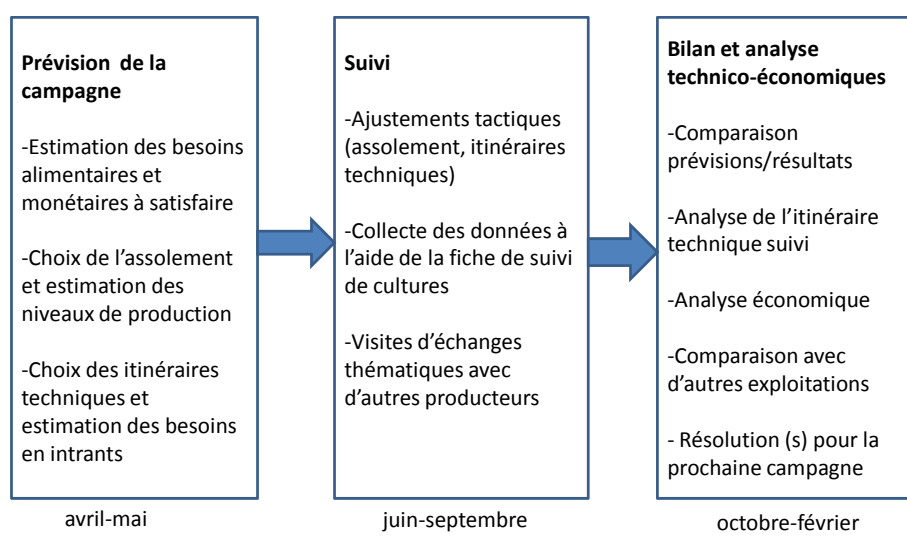
La SODECOTON pilote et finance l'opération et mobilise son dispositif traditionnel hiérarchisé (avec du sommet à la base les CDR, les CDS et les CDZ) et structuré sur la base d'un découpage géographique. Elle fixe les objectifs à atteindre et assure la mise en œuvre du conseil auprès des producteurs avec les CDZ. Les CDR et CDS participent aussi aux sessions de formation. Les producteurs adhèrent volontairement au conseil. La SODECOTON a focalisé le conseil dans les GPA, où les agents d'appui interviennent moins dans la gestion des intrants et peuvent ainsi avoir plus de temps à consacrer au conseil. Mais dans la pratique, des GPM et GPB bénéficient aussi du conseil. De 2003 à 2007, le nombre de GP touchés est passé de 19 à 126 dont 74 GPA, 38 GPM et 14 GPB. Les prestataires de service élaborent les modules de conseil à la demande de la SODECOTON. Le SADEL assure la formation des agents à la démarche de conseil, anime des ateliers de bilan et effectue un suivi des activités. La recherche agricole (l'Institut de Recherche Agricole pour le Développement –IRAD et, le Centre de Coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement -CIRAD) a participé à des formations et des ateliers de bilan et réalisé des études sur l'opération avec l'appui d'étudiants.

Le contenu du conseil

La démarche de conseil comprend trois étapes conçues pour aider les producteurs établir une meilleure cohérence entre leurs pratiques et les résultats qu'ils visent (Figure 1) : la préparation de la campagne (PPC), le suivi des cultures et (SCL) et, le bilan et l'analyse technico-économique (BAN).

Au cours du PPC le producteur est amené à préciser ses objectifs, en termes de besoins alimentaires et monétaires à satisfaire et, à raisonner l'assolement et l'itinéraire technique approprié pour y parvenir. Pendant la campagne agricole le producteur est accompagné (SCL) dans la prise des décisions tactiques, en recherchant le compromis entre les efforts (temps, argent, main d'œuvre etc.) nécessaires pour corriger l'écart, et le résultat attendu. Les producteurs notent sur une fiche les informations (itinéraire technique, dépenses, produits utilisés etc.) qui seront analysées en fin de campagne pour le BAN. L'objectif du BAN est d'identifier si les objectifs fixés ont été atteints, de rechercher les déterminants des résultats et de tirer les leçons pour la prochaine campagne. L'itinéraire technique suivi par le producteur est comparé au niveau de production qu'il espérait et à l'itinéraire technique standard recommandé dans les fiches techniques, tout en tenant compte de l'influence des aléas naturels ou sociaux. L'analyse permet au conseiller de mieux saisir les déterminants des pratiques des producteurs et, à ces derniers de mieux faire le lien entre la conduite des cultures et les performances. Des calculs économiques simples (marge brute) sont réalisés pour montrer aux producteurs que la production n'est pas un indicateur suffisant pour apprécier une campagne agricole. La comparaison des résultats techniques et économiques entre exploitations permet au producteur de se positionner par rapport à l'ensemble du GP et de lier différences de résultats et diversité des pratiques. A la fin du BAN, le producteur et le conseiller recherche les solutions les plus appropriées pour lever les contraintes identifiées.

Figure 1. Articulation du conseil technique



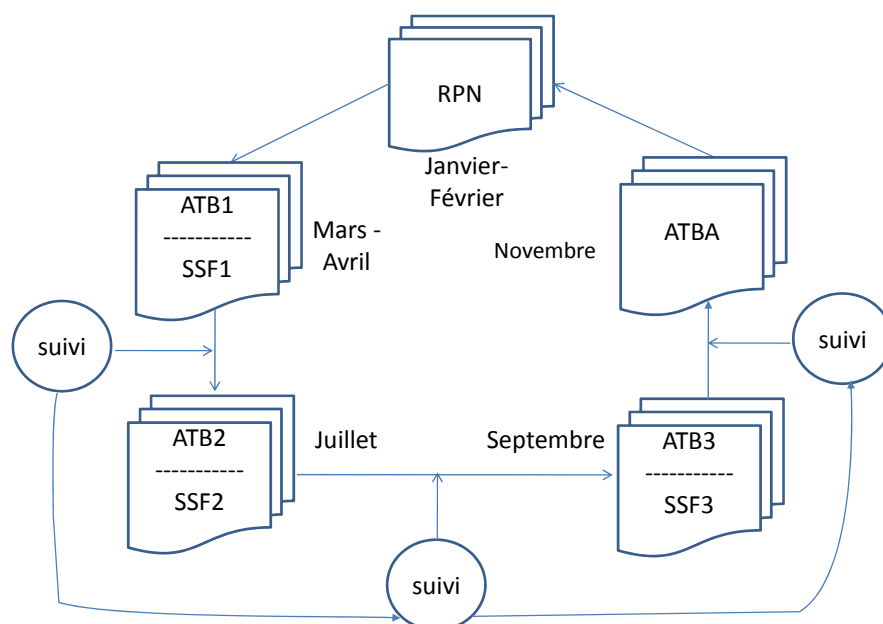
Fonctionnement du dispositif

La programmation des activités de conseil se décompose en quatre activités interdépendantes (figure 2) : programmation (RPN), formation (SSF) et suivi et évaluation participatives (ATB et ATBA). Leur programmation suit le calendrier agricole afin que les agents et les producteurs puissent bien valoriser les formations.

La **programmation** vise à partir des leçons de la précédente campagne agricole pour apporter les ajustements nécessaires et fixer les nouveaux objectifs. Elle est faite par la SODECOTON et les prestataires qui à cette occasion renégocient leurs bases contractuelles de travail. Trois sessions de **formation** portant sur le PPC, le SCL et le BAN sont organisées à l'intention des agents qui doivent les reproduire auprès des producteurs dans le cadre des séances d'animation de groupe et de suivi des parcelles. Le **suivi** est organisé après chaque session de formation. Il est assuré principalement par les CDS et CDR afin de faciliter l'appropriation de la démarche et valoriser les compétences au sein de la DPA. Les prestataires font également le suivi, complété par des études-diagnostic, pour appuyer les personnels de la DPA et les

paysans. Au cours des ateliers bilan le niveau d'assimilation et de mise en œuvre de la formation précédente par les agents est évalué. Lors de la réunion bilan de la DPA en novembre sur la campagne agricole, une session est dédiée au bilan annuel des activités de conseil.

Figure 2. Fonctionnement du dispositif de conseil



Légende. RPN=rencontre de programmation et de négociation; ATB1=Atelier bilan et d'évaluation à mi-parcours n°1 ; SSF1=session de formation n°1; ATBA=atelier de bilan et d'évaluation annuels.

Contraste entre l'assimilation et l'application du conseil par les agents

Le taux de participation du personnel de la SODECOTON touché par les activités de conseil, du moins participant aux séances de formation, est allé croissant au fil des ans, pour atteindre en 2007, 100% des CDR (N=9) et CDS (N=38), et 29,6% des CDZ (N=263), pourcentage passant à 68,8 % des CDZ en prenant en compte les séances de sensibilisation au conseil.

Les CDZ mettant en œuvre le conseil sont âgés en moyenne de 48 ans avec 15 années d'expérience professionnelle à la SODECOTON. Ils appliquent le conseil depuis deux à trois années. La majorité (88,4%) a fait des études secondaires. Ils assimilent assez bien les formations reçues sur le conseil (Tableau 1), mais maîtrisent mieux les thèmes se rapprochant le plus de leurs tâches habituelles : PPC et SCL. Les difficultés dans la maîtrise du module BAN viennent du fait, que c'est un exercice qui demande une analyse minutieuse et sans à priori des pratiques paysannes dans leurs trois volets (modalités, opportunité et efficacité) et dans une logique d'accompagnement des producteurs et non de critique.

Tableau 1. Répartition des CDZ (N=28) selon leur niveau de maîtrise des modules

	Faible		Moyen		Elevé	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
PPC	6	21,4	18	64,3	4	14,3
SCL	2	7,1	15	53,6	11	39,3
BAN	11	39,3	14	50,0	3	10,7

Légende. PPC= Programme prévisionnel de la campagne agricole ; SCL=suivi des cultures ; BAN=Bilan et analyse de la campagne agricole

Des écarts sont observés dans la conduite des activités. Dans 60% des cas, le nombre moyen

de séances organisées est nettement inférieur aux recommandations pour une bonne assimilation du conseil par les producteurs (Tableau 2). Ceci est lié en partie au retard accusé dans la réalisation de la première session de formation des CDZ. Pour rattraper les retards, les CDZ abordent plusieurs thèmes en moins de séances que nécessaire, créant ainsi la confusion dans la mémoire des producteurs.

Tableau 2. Répartition des CDZ (N=28) en fonction de la maîtrise de la conduite des activités de conseil

		Faible		Moyen		Elevé	
		Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
Tenue des réunions		17	60,7	8	28,6	3	10,7
Conduite des modules	PPC	8	28,6	12	42,9	8	28,6
	SCL	13	46,4	9	32,1	6	21,4
	BAN	19	67,9	8	28,6	1	3,6

Les agents conduisent mieux le PPC. Ils sont moins à l'aise sur le SCL. Ce paradoxe vient du fait que souvent le suivi est souvent appréhendé plus comme un moyen de vérification du respect des itinéraires techniques producteurs qu'un moment privilégié d'échanges avec ces derniers sur l'état des cultures.

25% CDZ ne conduisent pas, ou trop tardivement, les réunions sur le BAN. Ils disent être découragés par la mauvaise qualité du remplissage voir l'absence des fiches de suivi des cultures. Certains CDZ programment le BAN à la fin de la campagne de commercialisation du coton (mars-avril). Ces séances sont souvent annulées car à cette période les producteurs sont plus préoccupés par la préparation de la campagne agricole.

Lors des séances sur le BAN, les agents posent des diagnostics sans une vue globale de l'ensemble du déroulement de la campagne agricole. Une mauvaise production est attribuée au non respect de la dose d'engrais minéral, alors que l'itinéraire technique suivi par le producteur montre aussi des retards importants lors des semis et sarclages. Lors de formuler le conseil, le lien n'est pas souvent fait entre la solution proposée et la situation réelle du producteur. Finalement, le conseil formulé ressemble plus à une injonction qu'à une solution effectivement efficace et accessible au producteur.

Malgré ces résistances, les agents perçoivent déjà l'intérêt du conseil. Le premier avantage qu'ils avancent est l'amélioration des rapports avec les producteurs : « *Le CDZ n'est plus cet encadreur rude avec les planteurs, [...] les planteurs ne nous fuient plus, ils viennent vers nous parce que nous causons librement avec eux* ». Le second avantage réside dans l'évolution de la représentation qu'ils ont de leur métier. Le CDZ, CDS et CDR soutiennent que les ateliers sur le conseil leur offrent l'occasion de discuter de leurs activités professionnelles autrement que par les courriers et notes de service. Le conseil développe aussi leur esprit de prise d'initiative et rend leur travail moins monotone : « *avant on travaillait comme les automates [...]* »

Les producteurs assimilent mieux le PPC

Dans les groupements, de 12 producteurs en moyenne participent aux séances sur le conseil, soit 8 % des effectifs. Mais 50% des membres du GP sont touchés, car ceux participant au conseil discutent des thèmes abordés avec au moins six autres producteurs non participant.

Plus 75 % participants au conseil ont moins de 45 ans. Ils sont majoritairement analphabètes, et occupent souvent (63,5%) des postes de responsabilité dans leurs GP. Cette situation est un atavisme des pratiques traditionnelles, où les réunions techniques organisées par les CDZ s'adressaient d'abord aux responsables, qui devaient par la suite informer les autres membres du groupement.

Le niveau d'assimilation d'un producteur sur deux n'assimile est faible. Les producteurs sont plus intéressés par le PPC (Tableau 3). Le SCL et le BAN sont encore flous pour eux, soit à cause des lacunes des CDZ dans l'animation de ces modules ou des difficultés dans l'utilisation de la fiche de suivi des cultures.

Tableau 3. Répartition des producteurs (N=115) en fonction de leur niveau d'assimilation des thèmes

	Faible		Moyen		Elevé	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
PPC	22	19,1	61	53,0	32	27,8
SCL	55	47,8	36	31,3	24	20,9
BAN	79	68,7	29	25,2	7	6,1

La faible maîtrise du BAN contraste avec un intérêt pour les analyses économiques et la comparaison des performances entre exploitations qui permet aux producteurs d'échanger sur leurs pratiques. Certains paysans lettrés font eux même leurs calculs économiques, mais peu d'entre eux mettent en relation les résultats économiques et la conduite technique des cultures.

Au bout de cinq ans d'expérimentation les performances du dispositif de conseil de la Sodécoton sont plutôt faibles. Les actions menées ont permis une sensibilisation des producteurs et agents sur l'intérêt et les principes du conseil. Pour que cette prise de conscience engendre une modification des pratiques, la volonté de la Sodécoton de continuer l'expérience doit s'accompagner d'une amélioration des performances du dispositif.

DISCUSSIONS

Les déterminants de la performance du dispositif de conseil

Les principaux déterminants des performances identifiés confirment les résultats d'autres travaux sur le conseil (Alonge, 2006 ; Havard *et al.* 2007), à savoir l'existence des ressources humaines et financières adéquates, et des producteurs organisés et aptes à prendre des initiatives (Tableau 4).

Tableau 4. Les déterminants de la performance du dispositif de conseil de la SODECOTON

Forces	Faiblesses
- SODECOTON : volonté de réformer ses démarches d'intervention, intérêt pour le conseil, existence d'une DPA bien organisée avec un bon maillage territorial - Existence des GP - Liens avec la recherche agricole	- Rapports très hiérarchisés entre collaborateurs - Agents d'appui : habitués à une approche techniciste, déficit de formation sur les approches participatives, faibles capacités organisationnelles et de prise d'initiative, logistique insuffisante - Producteurs : attentisme, pauvreté, illettrisme - Secteur privé : faible capacité structurelle et organisationnelle
Opportunités	Menaces
- Intérêt des acteurs du développement agricole pour les approches participatives - Existence de plusieurs initiatives sur le renforcement des capacités des producteurs	- Crise de la filière cotonnière - Désengagement de l'Etat - Vieillesse du personnel - Manque d'outils et de méthodes d'évaluation du conseil - Insuffisance et précarité des structures privées d'appui au développement agricole - Difficultés d'accès aux intrants et aux crédits

L'illettrisme freine la réalisation des activités basées sur l'écrit et le calcul, mais il n'influence pas la participation des producteurs aux séances. Mais il faudra concevoir des outils spécifiques pour les non-alphabétisés. Les producteurs ayant un poste de responsabilité dans leur GP sont plus réceptifs. L'assimilation des thèmes est corrélée au nombre de séances organisées par le CDZ, à la motivation de ce dernier pour le conseil et aux appuis qu'il reçoit de sa hiérarchie. Ceci rejoint ce que Chombart de Lauwe écrivait en 1969 à propos des conseillers de gestion : « *que de qualités sont nécessaires (...) Où trouver des hommes possédant toutes ces aptitudes ? La plus grande difficulté sera du côté des hommes, non pas des agriculteurs (...) mais des vulgarisateurs* ».

Le contraste entre l'assez bonne assimilation des thèmes et les lacunes dans l'application montre que le profil de base des agents n'est pas approprié pour la mise en œuvre du conseil. Lors de l'application, les vieilles habitudes ressurgissent d'autant plus vite que les CDZ ont des problèmes d'organisation de travail et sont encore évalués plus sur des indicateurs quantitatifs (superficies, production, rendement etc.) que sur l'effectivité de l'appui aux producteurs. Il est apparu comme dans les travaux de Feder *et al.* (1999) que le ratio nombre de conseiller / nombre de producteurs est déterminant. Bien qu'on ne soit pas encore dans une logique d'individualisation de la relation agriculteur-agent, le ratio actuel d'un CDZ pour 1 000 producteurs ne peut pas permettre aux agents de pratiquer l'écoute et l'analyse d'autant qu'ils se plaignent déjà de surcharge de travail et de l'insuffisance de la logistique.

Les leviers pour atténuer les menaces ne sont pas à la portée de la SODECOTON, mais d'autres acteurs aux rôles plus structurants ou spécifiques, tels que l'Etat dont une intervention pour résorber la crise de la filière cotonnière et relancer l'alphabétisation serait très bénéfique. Les systèmes de formation et de recherche agricoles sont aussi interpellés. Ils doivent d'une part, alimenter le dispositif en contenu, outils et méthodes et, personnels au profil adéquat ; et d'autre part, fournir aux décideurs les éléments concrets pour les convaincre d'investir davantage dans le conseil agricole.

La prégnance des éléments de l'environnement du dispositif, montre que le conseil agricole au Nord Cameroun doit être opérationnalisé comme une composante d'un système d'innovation agricole (Sumburg, 2005). Mais en attendant que les autres acteurs jouent plus pleinement leurs rôles, il est important que la Sodécoton se fasse une idée précise sur le conseil, et notamment sur les leviers actionnables à son niveau pour bénéficier pleinement des effets du conseil.

Les changements engendrent des risques et des incertitudes, ils ont également un coût

Les tensions engendrées à la mise en œuvre du conseil sont d'ordre technique, organisationnel, économique et social (tableau 5). Elles augmentent avec l'ampleur de l'opération et le niveau d'approfondissement de la démarche de conseil.

Les ajustements d'ordre technique et organisationnel sont les plus fondamentaux, car inhérents à la démarche de conseil. C'est la question de la démarche de formulation de la demande et d'élaboration des solutions qui est posée. Le conseil exige de reconnaître que toutes les opérations dans les fiches techniques actuellement diffusées n'ont pas la même priorité tous les ans et pour tous les producteurs. L'attentisme de ces derniers ne signifie pas absence de demande, mais indique plutôt comme le remarquaient Magne et Ingrand (2004) la nécessité, dans le cadre du conseil, de doter les agents d'outils et de méthodes efficaces pour construire la demande et élaborer avec des producteurs les solutions adaptées à leurs situations.

Outre la question du financement, la généralisation du conseil agricole remettra en cause l'organigramme et de son fonctionnement. Adapter les appuis selon les contextes demande que les agents aient plus de marge pour prendre des initiatives et que la communication et la coordination des activités se fassent autrement que par des notes de services. Les inquiétudes des CDZ sur l'avenir de leur poste peuvent s'estomper si leur évolution vers le statut de conseiller s'accompagne d'une amélioration des conditions de travail.

Tableau 5. Tensions perceptibles et latentes liées à la mise en œuvre du conseil

Aspects	Acquis	Déclinaison des tensions liées
Technique	Les grands thèmes à diffuser sont connus	Quel contenu pour le conseil, quels outils et méthodes pour le mettre en œuvre ?
	Le dispositif de mise au point et de diffusion des techniques est rodé	Comment coordonner et évaluer les actions des personnels travaillant sur des thématiques plus ou moins différentes ?
Organisationnelle	Le dispositif actuel a fait ses preuves au cours de plusieurs décennies	Quelles nouvelles déclinaisons pour les tâches des différents maillons du dispositif traditionnel ?
		Quel rôle à moyen terme pour les OP dans la fourniture de l'appui technique ?
Economique	Le financement du dispositif actuel est assuré	Comment financer les ressources supplémentaires (logistique, salaire, personnel) nécessaires pour la mise en œuvre du conseil dans un contexte de crise cotonnière ?
Social	Les agents tiennent à leur statut social (Chef)	Comment passer de « Chef » à « Conseiller » ?
	Les profils de carrière sont assez bien connus	Cette évolution ne va-t-elle pas entraîner la fermeture des postes ? Comment gérer les agents qui ont du mal à s'adapter aux approches participatives ?

Les tensions générées par le conseil ne sont pas dissuasives. Elles montrent plutôt la nature et l'ampleur des ajustements à opérer pour rendre le dispositif actuel plus compatible avec le conseil. La levée progressive de ces tensions sera un indicateur du niveau d'appropriation du conseil par la SODECOTON. Au regard du contexte de morosité économique et du poids des acquis, la Sodécoton qui est une entreprise avec obligation de résultats n'engagera des réformes lourdes que si elle dispose des indicateurs fiables de mesure des effets et impacts du conseil tout aussi fiables et faciles à mobiliser que les critères quantitatifs utilisés actuellement.

CONCLUSION

Sans remettre en cause son dispositif traditionnel, la SODECOTON expérimente et adapte avec une volonté croissante la démarche de conseil. Mais les contextes économique (crise cotonnière) et social (producteurs peu scolarisés, et habitués à attendre la solution et agents d'appui habitués à faire appliquer des messages) sont des freins à l'assimilation et à l'application du CEF, mais aussi à la durabilité du dispositif.

Les performances du dispositif sont déterminées par les modalités de fonctionnement et de financement, la maîtrise de la démarche et le statut des agents d'appui, le niveau de formation et les capacités d'initiatives des producteurs. Les tensions à la mise en œuvre du dispositif augmentent avec l'importance des changements nécessaires et des risques à prendre pour le faire évoluer. Pour opérer les ajustements nécessaires, la SODECOTON a besoin de ressources mais aussi d'indicateurs de mesures des effets du conseil.

Cette phase d'apprentissage et de sensibilisation sur le conseil ne pourra déboucher sur une réelle modification des pratiques des conseillers et des producteurs que si d'autres acteurs du développement dont l'Etat, la recherche et la formation agricole ainsi que les fournisseurs de services jouent pleinement leurs rôles.

BIBLIOGRAPHIE

ALONGE A., 2006. Bringing stakeholders into agricultural extension reform agenda: A participatory SWOT analysis of the Trinidad National Agricultural Extension Service. In: J. Vreyens (Ed.), *Proceeding of 22nd AIAEE Annual Conference, AIAEEE*, pp. 12-23

CHOMBART DE LAUWE J., 1969. Nouvelle gestion des exploitations agricoles. Paris, Dunod, 560 p.

DAVIS K., 2008. Extension in Sub-Saharan Africa: Overview and Assessment of Past and Current Models and Future Prospects. *Journal of Agricultural Education and Extension*, Vol°15, pp. 15-28

DJAMEN N.P., DJONNEWA A., HAVARD M., LEGILE A., 2003. Former et conseiller les agriculteurs du Nord-Cameroun pour renforcer leurs capacités de prise de décision. *Cahiers Agricultures* 12(4): 241 – 245

FAURE G., KLEENE P., 2004. Lessons from New Experiences in Extension in West Africa: Management Advice for Family Farms and Farmers' Organizations. *Journal of Agricultural Education and Extension* 10 (1): 37-49

FEDER G., WILLETT A., ZIJP W., 1999. Agricultural Extension: Generic Challenges and the Ingredients for Solutions. World Policy Research Working Paper 2129., Washington, DC: World Bank, 38p.

HAGMANN J., CHUMA E., MURWIRA K., CONNOLLY M., 1999. Putting process into practice: operationalising participatory extension. *Agricultural Research and Extension*, Network Paper n°94: 24p

HAVARD M., DUGUÉ P., COULIBALY Y., 2007. Mali : aider les paysans à mieux gérer leur exploitation. *Travaux et Innovations* n°138, pp. 46-50.

MAGNE M. A., INGRAND S., 2004. Advising beef cattle farmers: problem finding rather than problem solving. Characterization of Advice practices in Creuse. *Journal of Agricultural Education and Extension* 10 (4): 181-192

MBÉTID-BESSANE E., HAVARD M., KADEKOY-TIGAGUÉ D., KOYE D., 2010. Impacts des changements de politique dans un contexte de crise mondialisée sur les acteurs des filières cotonnières d'Afrique Centrale. *Cahiers Agricultures* 19 (1) : 21-27

PONNIAH A., PUSKUR R., WORKNEH S., HOEKSTRA D., 2008. Concepts and practices in agricultural extension in developing countries: A source book. IFPRI, Washington, DC, USA, and ILRI, Nairobi, Kenya. 275p.

SUMBERG J., 2005. Systems of innovation theory and the changing architecture of agricultural research in Africa. *Food policy* 30 (2005): 21-41

VALL E., DJAMEN P., HAVARD M., ROESCH M., 2007. Investir dans la traction animale : le conseil à l'équipement. *Cahiers Agricultures* 16 (2): 93-100.

WALLACE I., 1997. Agricultural education at the crossroads: present dilemmas and possible options for the future in Sub-Saharan Africa. *International Journal of Educational Development*, n°17, pp. 27-39.