

Des appuis aux acteurs : services pour les producteurs et leurs organisations, filières plus performantes, services pour les communautés décentralisées émergentes ?

Synthèse des communications

Anne LEGILE*, Patrice DJAMEN NANA**

*DPGT, BP 302, Garoua, Cameroun

**SADEL-GIE, BP 293, Garoua, Cameroun

Résumé — Ce texte fournit une synthèse des communications présentées au cours du colloque sur le thème des appuis aux acteurs. Ces appuis concernent le conseil aux exploitations agricoles, la planification locale, mais aussi l'information et le conseil aux acteurs des filières agricoles, qu'ils se situent en amont de la production (forgerons, organismes de crédit, fournisseurs d'intrants...) ou en aval (commerçants, transformateurs...). Tous les auteurs insistent sur la nécessité d'envisager de nouveaux modes d'intervention en appui aux acteurs et à leurs organisations, car les limites des approches classiques fondées sur des modèles technicistes et dirigistes sont apparues nettement au cours des deux dernières décennies : elles ne permettent pas de répondre aux besoins suscités par les évolutions en cours tant sur le plan institutionnel que socio-économique, mais restent cependant très vivaces car pratiques de mise en œuvre. La responsabilisation des bénéficiaires dans la définition, la mise en œuvre et le contrôle des actions d'appui qui leur sont destinées, est au cœur des problématiques de recherche ; elle est en effet essentielle pour l'orientation des travaux.

Abstract — **Supports to stakeholders: services for producers and their organisations, performing sectors for emergency decentralised communities? Communications summary on theme 6 presented at the "African Savannas". ymposium.** The present text is a summary of papers presented at the symposium on the theme of supports to stakeholders. The supports in question are advice to agricultural smallholders, local planning, but are also information and advice to stakeholders of agricultural activities, whether they are at the beginning of the production (blacksmiths, credit agencies, input suppliers...) or at the end (businessmen, processing operators...). All authors insist that new methods of assisting stakeholders and their organisations should be found, for the classical approaches based on technicity and state-controlled economy have, clearly proven limited in the last two decades: they do not enable meet the needs raised by the current new developments on the institutional domain and socio-economic as well, but remain very fresh however, for easy to implement. To give the sense of responsibility to the beneficiaries to define and implement the actions of support designed for them is in the centre of the research set of problems; in fact, it is essential for the orientation of works.

Introduction

Les 14 contributions à ce thème témoignent de la richesse et de la diversité de la recherche dans ce domaine ; diversité tant dans les formes d'appui (du conseil d'exploitation à la planification locale) que dans les acteurs – ou groupes d'acteurs - concernés : producteurs agricoles bien sûr, organisations paysannes (OP), mais aussi artisans de la forge ou de l'agro-alimentaire par exemple.

Nous avons classé ces publications en quatre groupes :

- démarches de conseil aux exploitations familiales (CEF), encore appelées conseil de gestion (CDG) ;
- dispositifs d'appui ;
- réseaux de diffusion ;
- outils complémentaires.

Ces communications se rejoignent autour de constats sur lesquels nous allons revenir plus en détails.

- De nouveaux modes d'intervention en appui aux acteurs et à leurs organisations doivent être envisagés. En effet, les limites des approches classiques fondées sur des modèles technicistes et dirigistes sont nettement apparues au cours des deux dernières décennies : elles ne permettaient pas de répondre aux besoins suscités par les évolutions en cours tant sur le plan institutionnel que socio-économique.
- La responsabilisation accrue des bénéficiaires dans la définition, la mise en œuvre et le contrôle des actions d'appui qui leur sont destinées est au cœur des problématiques de recherche dans ce domaine.
- Les résultats obtenus sont encourageants et significatifs de la pertinence des démarches retenues, comme on peut le voir en particulier avec les communications d'Abdourahmane *et al.* sur le rôle primordial des paysans dans la sécurité alimentaire, de Faure et Kleene sur le conseil aux exploitations en Afrique de l'Ouest, de Djamen *et al.*, ainsi que de Djondang et Leroy, sur les appuis aux producteurs tchadiens et camerounais ou avec Cerdan *et al.* sur les appuis aux petites entreprises agro-alimentaires.

Cependant, compte tenu des profonds bouleversements engendrés par la mise en pratique de ces démarches, notamment dans les rapports entre acteurs (cf. infra) et de leur caractère encore souvent expérimental, des questions demeurent. Elles serviront d'introduction à notre débat.

Repenser les démarches d'appui aux acteurs

Faure et Kleene, dans leur questionnaire sur l'avenir du conseil aux exploitations agricoles en Afrique de l'Ouest, dressent un constat partagé par de nombreux auteurs (y compris en Afrique centrale) : l'évolution de l'environnement (agricole) est à l'origine du besoin de renforcer les capacités d'analyse et de décision des acteurs dans le cadre d'une approche globale des problèmes et de permettre leur adaptation dans les meilleures conditions.

La diversité de situations qui découle de ces évolutions suppose de placer les paysans et leurs besoins au centre du dispositif. Cela a été relevé par Djamen *et al.*, Djondang et Leroy, ou Legile, dans le domaine de la production agricole mais aussi par Bom Kondé et Cerdan *et al.* dans le secteur agro-alimentaire.

L'idée est bien, de manière plus générale, de favoriser le passage des intéressés de « *sujets à celui d'acteurs du développement* » comme le disent Teyssier et Gongji dans la présentation de leurs travaux sur l'expérience de planification locale de Gudur-Mandaya au Nord-Cameroun ; acteurs, donc capables d'émettre des demandes d'appui même si certains, comme Cerdan *et al.*, reconnaissent la difficulté d'aboutir effectivement à cette formulation des demandes.

Dans ce cadre, Tourneux insiste sur la nécessité d'améliorer les conditions de communications entre paysans et « développeurs », et donc de mettre au point des outils linguistiques permettant de véhiculer plus efficacement les messages innovateurs. Au-delà de la langue elle-même, cette démarche suppose de s'attacher aussi aux façons de concevoir et d'exprimer de celui à qui on s'adresse.

Cela nous renvoie donc à la question centrale des perceptions et des représentations et notamment de celles du développement.

Teyssier et Gondji l'ont parfaitement analysé dans l'exposé de leur travail sur Gudur-Mandaya. Ils expliquent ainsi la position attentiste des paysans par une perception du développement « *comme une*

affaire de l'Etat, un acte d'autorité qui consiste à adresser des flux financiers du haut vers le bas .» Du côté des développeurs, on évoque trop souvent les pratiques destructrices du paysan sur son milieu, « paysan qui n'est pas reconnu comme celui qui a des connaissances sur son milieu mais est au contraire complexé par l'archaïsme de ses modes d'exploitation ».

La reconnaissance du paysan comme un acteur central des dispositifs d'appui sous-entend donc des modifications profondes des représentations usuelles et un travail important sur les méthodes et actions permettant d'y parvenir.

L'apprentissage de la responsabilisation

De nombreuses publications soulignent la nécessité d'agir sur les perceptions et représentations des différentes catégories d'acteurs : bénéficiaires des appuis ou agents chargés de les mettre en œuvre. Ceci ne pourra se faire qu'au travers de processus d'apprentissage souvent progressifs. Faure et Kleene évoquent ces processus comme une des caractéristiques communes aux approches de conseil aux exploitations familiales. Une des premières étapes de l'apprentissage est sans conteste la prise de conscience de l'origine des problèmes et de la possibilité de trouver les moyens de les résoudre.

La présentation de la démarche du conseil aux exploitations familiales (ou conseil de gestion) développée au Cameroun et au Tchad sera une parfaite illustration de ces propos. Envisagée sur trois, voire quatre ans, elle permet en effet de passer de la formation de groupe au conseil individuel avec un souci constant : favoriser la réflexion chez les producteurs eux-mêmes et non leur apporter un conseil « clé en main ».

Ces processus d'apprentissage peuvent prendre des formes variées et tentent de valoriser les savoirs endogènes, notamment grâce aux échanges. Les travaux rapportés par Bom Kondé sur le réseau AVAL (Action de valorisation des savoir-faire agro-alimentaires locaux en Afrique de l'Ouest) sont significatifs de ce point de vue. Il indique d'ailleurs que ces échanges entre professionnels d'un même secteur, que ce soit à l'intérieur des frontières nationales ou à l'extérieur, sont des processus naturels qu'il convient seulement d'accompagner pour renforcer leur efficacité. Cerdan *et al.*, toujours dans l'agro-alimentaire, qualifient ces processus de transmission des savoirs de « souple, dynamique et évolutif ».

La nécessité d'ancrer les actions d'appui dans les réalités des acteurs concernés apparaît indispensable en vue de leur appropriation et donc d'une plus grande responsabilisation.

Legile l'a montré par son expérience d'animation avec les groupements de producteurs cotonniers. L'incompréhension des statuts des groupements est une forte contrainte à l'appropriation de ces structures par leurs membres. Les statuts sont des documents abstraits que les diverses séances de lecture et d'explication n'ont pas réussi à rendre accessibles. Par contre, en partant des problèmes existant dans le groupement et en cherchant avec les paysans comment les statuts peuvent permettre de les résoudre, le message est beaucoup mieux compris.

Cette entrée « concrète » qui met les outils et méthodes au service de l'action et non l'inverse, est un facteur de succès déterminant. La construction du dispositif va donc s'opérer en fonction des besoins et conduira naturellement à l'implication et à la responsabilisation recherchées. C'est notamment le cas à Gudur-Mandaya où pour citer Teyssier et Gondji, « une banale opération de désenclavement » a provoqué l'implication de la société civile dans la définition et le contrôle d'opérations de développement.

Autre exemple, celui des Aprostoc (Associations de producteurs - stockeurs de céréales). Abdourahmane *et al.* expliquent notamment comment ces associations ont été créées pour réguler l'accès au marché au moment de l'ouverture des greniers communs (éviter un surapprovisionnement néfaste sur les cours des céréales) puis ont progressivement pris en charge d'autres fonctions comme le conseil. La mobilisation des producteurs dans la gestion de ces associations est d'ailleurs à remarquer dans une zone où les principales formes de structuration (qui de plus est le support des greniers communs), à savoir les groupements de producteurs cotonniers, souffrent fréquemment de l'indifférence de leurs membres. D'où l'intérêt de mettre en place des structures qui répondent à un besoin clairement identifié par les acteurs concernés.

Ces conceptions, éloignées des approches descendantes, voire autoritaires, qui ont longtemps prévalu modifient profondément les rapports entre les différents acteurs de la recherche et du développement.

Bouleversement des rapports entre acteurs

Nous l'avons vu, les processus d'apprentissage visent la modification des représentations des paysans, mais leur mise en œuvre suppose aussi des changements chez les conseillers. Faure et Kleene parlent de remise en cause de leurs fonctions et pratiques.

Cela constitue certainement une des plus importantes difficultés à résoudre. Chombart de Lauwe (1969), notait déjà à propos du développement de la gestion en France : « *La plus grande difficulté sera du côté des Hommes, non pas des agriculteurs (...) mais des vulgarisateurs.* »

Awono *et al.* l'ont mis en évidence dans leur recherche sur le développement d'un conseil à l'élevage. Les zootechniciens, peu à l'aise avec les approches participatives, ont privilégié le suivi sanitaire des animaux et l'introduction d'innovations (pratiques plus usuelles) au détriment du raisonnement du projet de l'éleveur dans le cadre du conseil.

Ces auteurs et ceux qui traitent des diverses formes de conseil aux exploitations familiales, insistent sur la nécessité de faire évoluer les tâches des conseillers et de les former en conséquence. Faure et Kleene le détaillent bien. Cette formation est à envisager du point de vue des méthodes d'intervention mais aussi des compétences techniques. En effet, nombreux sont les auteurs, qui insistent par exemple sur la pertinence de l'appui en gestion, que ce soit au niveau individuel ou collectif (organisations professionnelles), alors que peu de conseillers ont développé cette capacité. Kemtsop Tchinda *et al.* en voient la nécessité dans le cadre d'un programme de professionnalisation du secteur de la forge artisanale ; Abdourahmane *et al.* l'envisagent pour pérenniser le fonctionnement des Aprostoc ; Maldangoï *et al.* pour celui de la filière oignon. Roesch *et al.*, quant à eux, cherchent les moyens de sécuriser le crédit de campagne, et là encore, l'appui en gestion au travers du conseil d'exploitation se révèle être un instrument pertinent.

Si la mise en œuvre de ces nouvelles formes d'appui modifie les rapports paysans-conseillers, elle agit plus globalement sur les relations entre les divers intervenants du développement.

Ainsi, le stade de responsabilisation ultime sera bien sûr le pilotage des dispositifs d'appui par les bénéficiaires eux-mêmes et, au moins dans un premier temps, leur participation active. Cela constitue leur garantie en vue de la prise en compte de leurs préoccupations en particulier par la recherche. Cerdan *et al.* soulignent que l'articulation entre les compétences locales et les dispositifs d'appui est gage de leur pérennité. Cependant, ils indiquent aussi que la collaboration entre les différents partenaires d'appui est pour l'instant difficile tout autant que l'adéquation offre-demande d'appui.

Cette redéfinition des rapports entre acteurs suppose l'émergence d'organisations de producteurs fortes et autonomes vis-à-vis des autres intervenants (Faure et Kleene). Bom Kondé a très bien montré l'importance des organisations socio-professionnelles comme interface entre les acteurs individuels et les dispositifs d'appui.

Awono *et al.* proposent une autre forme d'interface entre les producteurs, la recherche et le développement, au sein d'une seule et même structure privée, capable tout à la fois d'assurer la reconstruction des demandes paysannes, la prestation de services spécialisés (conseil, formation) et l'accompagnement/diffusion des opérations de recherche-développement.

L'ensemble de ces modifications doit être encouragé par une réelle volonté nationale, exprimée dans les politiques concernées (stratégie de développement rural, politiques de la recherche et de l'enseignement...).

Thèmes de réflexion pour le futur

Les communications qui ont fait l'objet de cette synthèse permettent de tracer les contours des futurs axes de travail de la recherche.

- Comment mieux intégrer les bénéficiaires dans les dispositifs d'appui ?
 - * Mieux appréhender les pratiques et savoirs paysans : comme l'ont souligné Faure et Kleene, les pratiques de gestion des analphabètes par exemple sont méconnues ; leur connaissance permettrait certainement de concevoir des outils adaptés à leurs besoins et capacités.
 - * Faire participer les bénéficiaires à la définition, la mise en œuvre et au contrôle des dispositifs.

- Comment prendre en compte la diversité de la demande ? Demandes ou besoins ? Intégrer différents types d'appui dans une même démarche (ex : crédit + Cdg) ? Articulations entre les dispositifs d'appui ? (adéquation offre/demande).
- Comment renforcer la diffusion et l'impact des appuis ? A ce propos l'étude des circuits de l'information semble une réponse intéressante. Doit-on différencier plusieurs niveaux d'intervention à partir d'une même démarche ?

Ce dernier point pose la question de la différenciation des conseillers : quels conseillers former et mettre en place, pour assurer quels appuis ?

Bibliographie

CHOMBART DE LAUWE J., POITEVIN J., TIREL J.C., 1963. Nouvelle gestion des exploitations agricoles. 2ème éd. Paris, Dunod, 509 p.