Le conseil aux exploitations familiales

Patrick DUGUE, Guy FAURE

Editeurs scientifiques

Actes de l'atelier

19-23 novembre 2001

Bohicon, Bénin

Cirad

P. Dugué, G. Faure, (éditeurs scientifiques), 2003. Le conseil aux exploitations familiales. Actes de l'atelier sur le conseil aux exploitations agricoles en Afrique de l'Ouest et du Centre, 19-23 novembre 2001, Bohicon, Bénin. Montpellier, France, Cirad, Colloques, 78 p. (ouvrage et cédérom).

Outre la présente publication, le Cédérom contient :

– les expériences de conseil de gestion à l'exploitation familiales des différents pays (réponses des équipes à une grille d'analyse) ;

– les annexes

© Cirad, 2003

ISBN : 2-87614-537-5

ISSN : 1264-112X

Sommaire

PREFACE 5

SYNTHÈSE DE L'ATELIER 7
Le passage de la vulgarisation classique au conseil à l'exploitation familiale 7
Un point central : la gouvernance paysanne 9
Limites et perspectives du Cef 10

PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE LA RENCONTRE 13

QUELQUES REPÈRES SUR L'EXPLOITATION AGRICOLE ET LA FONCTION DE CONSEIL 15
L'exploitation agricole familiale au centre des débats 15
Du conseil de gestion (Cdg) au conseil aux exploitations familiales (Cef) 16
Les premières expériences de conseil aux exploitations (1970-1990) 18
Des agricultures en pleine évolution 19
Essai de définition du conseil d'exploitation 19
Pourquoi un atelier sur le conseil aux exploitations agricoles ? 20

PRÉSENTATION DES EXPÉRIENCES 22
Une diversité de systèmes de production 22
Les producteurs concernés par les expériences de Cef 24
La demande des producteurs et l'origine des expériences de Cef 25
Antériorité et expériences acquises 28

LES OUTILS POUR LE CONSEIL ET LA PÉDAGOGIE 29
Les différentes catégories d'outils 29
Pédagogie et évolution des méthodes et des outils 30
Des points faibles identifiés lors de l'atelier 35

INNOVATION ET CONSEIL DE GESTION 39
L'innovation dans les dispositifs de Cef : quelques exemples 39
Comment le Cef peut-il aider les processus d'innovation ? 40
Les sources d'information 41
Les modifications engendrées par le Cef dans les processus d'innovation 42

CONSEIL D'EXPLOITATION ET FINANCEMENT DES ACTIVITÉS AGRICOLES 45
Le conseil de gestion : un atout pour le financement de l'exploitation ? 45
Les relations entre les dispositifs de Cef et les structures de financement 46
Une vision réaliste des problèmes de financement des exploitations agricoles 47

ASPECTS INSTITUTIONNELS ET FINANCEMENT DES DISPOSITIFS DE CONSEIL 49
Nature des dispositifs de conseil actuels et évolutions en cours 49
Place et rôle des différents acteurs dans la gestion des dispositifs de conseil 51
Le coût et le financement du conseil de gestion 56
Relation du Cef avec le monde rural et les services d'appui à l'agriculture 61

LES FONCTIONS, LE STATUT ET LA PLACE DES CONSEILLERS
DANS LES DISPOSITIFS DE CONSEIL DE GESTION 65
Le statut et le profil des conseillers dans les expériences en cours 65
Les activités du conseiller 66
Les paysans formateurs ou les conseillers paysans 67
La confrontation des points de vue des producteurs et des opérateurs de développement 68
L'organisation des appuis nécessaires aux dispositifs de conseil 69

SYNTHÈSE DES ACQUIS DE L'ATELIER
ET DES STRATÉGIES DE DÉVELOPPEMENT DU CEF 71
Les principaux acquis 71
Des pistes de travail pour le développement du Cef 75

LISTE DES SIGLES 77

Préface

Les actes de cet atelier sur le conseil de gestion à l'exploitation agricole sont d'abord le fruit d'un long travail d'équipes de terrain qui ont cherché à expérimenter de nouvelles approches en matière de conseil aux exploitations familiales en Afrique de l'Ouest et du Centre. La coopération française, ministère des Affaires étrangères et Agence française de développement conjointement, a soutenu cet effort dans la durée afin de renouveler des approches de vulgarisation agricole trop souvent inopérantes car reposant sur des appareils administratifs peu concernés par le développement des agricultures familiales et/ou appliquant des « recettes » directives et descendantes. Elle a souhaité en tirer toutes les leçons qui sont présentées dans cet ouvrage.

La réussite de cet atelier provient du pari, pris par les animateurs, de privilégier une dynamique d'échanges entre les acteurs concernés. Le choix des 45 participants (1/3 de responsables paysans, 1/3 de conseillers et cadres nationaux, 1/3 d'experts et chercheurs) avait été orienté dans ce but.

Le document obtenu reflète bien la richesse des débats due à la diversité des expériences prises en compte et des préoccupations des participants. Pour notre part, en tant que soutien financier des efforts de promotion de dispositifs institutionnels d'appui aux exploitations agricoles familiales, nous avons été particulièrement sensibles aux conclusions portant sur :
– le souci des responsables agricoles de placer de plus en plus le conseil à l'exploitation familiale dans le cadre d'une gouvernance paysanne permettant d'en favoriser l'adaptation, l'appropriation et la diffusion ;
– l'importance du lien entre conseil technique et gestion économique et financière ;
– les difficultés à surmonter compte tenu des faiblesses des politiques nationales agricoles en ce domaine et aussi de la désorganisation de nombreuses filières agricoles, de l'insuffisance de formation des paysans et des carences en matière de crédit agricole.

A la suite des débats de l'atelier de Bohicon, il apparaît maintenant plus clairement que ces nouvelles approches permettent aux producteurs de renforcer leurs capacités d'analyse préalable à la prise de décision. Le conseil de gestion constitue un facteur déterminant pour la modernisation de l'exploitation familiale car il fournit à l'agriculteur, en partant de ses savoir-faire et de ses contraintes, les moyens d'intégrer les innovations à leur juste valeur technique et économique.

Il reste à poursuivre l'effort entrepris, ce qui renvoie chacun à ses responsabilités. Il revient aux autorités de concevoir avec la profession agricole des plans d'action en matière de conseil agricole et de mobiliser les financements nécessaires dans des cadres adéquats. Les agriculteurs ont la charge de s'organiser pour promouvoir sur le terrain ce type de conseil et de se former pour en utiliser toutes les potentialités. Les chercheurs, et en particulier ceux du Cirad et de leurs partenaires africains, doivent continuer leurs efforts pour améliorer les méthodes, valoriser les résultats et répondre aux demandes complémentaires. Quant à la coopération française, elle doit d'une part favoriser la diffusion des résultats obtenus, à travers ce type d'ouvrage, auprès des autorités, des organisations agricoles et des autres systèmes d'aide, et d'autre part soutenir les initiatives les plus prometteuses.

La tenue d'un premier atelier national sur le conseil de gestion à l'exploitation familiale, à Bobo Dioulasso en mai 2002, à l'initiative des responsables des producteurs des zones cotonnières, est un signe encourageant de l'importance de la dynamique issue de l'atelier de Bohicon. Il faut cependant être conscient que nous sommes au début d'un long processus pour placer la modernisation de l'agriculture familiale au cœur des nouveaux dispositifs d'appui et de conseil. Ces dispositifs demanderont une part de subvention, à l'instar des pays du Nord, mais nous sommes persuadés que les financements nécessaires, d'origine diverses, seront trouvés pour soutenir ces approches du conseil agricole qui participent directement aux finalités de la lutte contre la pauvreté et les inégalités et pour le développement durable.

La Directrice de la coopération technique

Le Directeur des opérations Etats étrangers

Synthèse de l'atelier

Cet atelier de cinq jours a réuni un public très panaché de 45 personnes (un tiers de responsables paysans, un tiers de conseillers et de cadres nationaux et un tiers d'experts et chercheurs) provenant de sept pays (Mali, Burkina, Côte d'Ivoire, Bénin, Cameroun, Tchad, France). Quatre ans après une rencontre internationale sur le thème du conseil de gestion aux exploitations familiales (Bobo-Dioulasso, juin 1998, Inter-Réseaux), les expériences de conseil agricole analysées à Bohicon, bénéficiant de plus d'acquis et de recul, permettent de tirer des leçons et de repenser l'avenir de la fonction de conseil aux exploitations agricoles.

Cet atelier marque un tournant dans la mesure où les responsables paysans présents se sont avérés être les « ambassadeurs » les plus convaincants d'une démarche de conseil aux exploitations familiales qui, jusqu'ici, était plutôt considérée comme une approche extérieure au monde paysan, promue par des chercheurs ou des personnes issues du milieu agricole français. La richesse des échanges, lors de cet atelier, laisse entrevoir, au-delà de la diversité des approches, une convergence forte entre ces différentes formes de conseil. Pour illustrer cet esprit commun, nous proposons d'utiliser le terme de « conseil aux exploitations familiales » (Cef), qui évoque l'idée centrale des différentes approches analysées : placer le producteur et sa famille au cœur de la pratique de conseil, en lui permettant de s'approprier réellement la maîtrise de ce conseil. Deux idées-forces sont présentées ci-après ainsi que les limites et les perspectives du Cef.

Le passage de la vulgarisation classique au conseil à l'exploitation familiale

Historiquement, il faut replacer le Cef dans une longue évolution des interventions en milieu rural, marquée par de multiples efforts souvent contestables d' » encadrement des paysans » ou de « vulgarisation » dans le cadre de multiples projets à base régionale ou nationale. Les Etats et leurs « partenaires au développement » (bailleurs de fonds) cherchent, dans le cadre de nouvelles politiques agricoles, à sortir du semi-échec et des limites de la vulgarisation classique. Depuis une dizaine d'années, la coopération française a soutenu des approches intitulées souvent « conseil de gestion » (abrégé en Cdg). Ce terme, jugé trop restrictif, car connoté « comptabilité-gestion », ne reflète pas la diversité des expériences présentées par les participants. Comme précisé ci-dessus, nous proposons, à l'avenir, d'employer le terme de conseil aux exploitations familiales (Cef)[1] qui recouvre plusieurs types de conseil (voir types 2, 3 et 4 dans le tableau ci-après). Ces trois formes de conseil, conçues et mises en œuvre dans des contextes différents et selon des approches distinctes, s'efforcent de renverser la perspective, en vigueur depuis de nombreuses années, qui faisait du technicien, adossé aux systèmes de recherche, le vecteur central du transfert de technologies vers les agriculteurs. Sans s'opposer aux différentes modalités de transfert de technologies à travers la « vulgarisation classique », rendues souvent nécessaires face à l'évolution rapide des techniques, le Cef permet de renforcer la capacité du producteur à maîtriser le fonctionnement de son exploitation, à améliorer ses pratiques en combinant innovations paysannes et innovations extérieures, à prendre de meilleures décisions pour atteindre les objectifs qu'il se fixe avec sa famille. En ce sens, les démarches de type Cef visent à aller au-delà de la logique de la vulgarisation classique, en dotant les producteurs de capacités à définir leurs besoins, à préciser leurs objectifs tant au sein de leur exploitation que de leur famille, à maîtriser leurs actions et, plus largement, les processus de gestion concernant leurs unités familiales de production.

1. Le terme « exploitation agricole familiale » renvoie à la réalité actuelle du monde rural africain où cette forme d'exploitation (valorisant majoritairement la main-d'œuvre familiale) domine très largement (démographiquement comme économiquement). Cette forme d'agriculture peut être qualifiée d'« agriculture paysanne », par opposition aux agro-entreprises et aux formes récentes de colonisation foncière par des urbains qui optent pour un mode d'exploitation utilisant une main-d'œuvre salariée, souvent mal payée, et fréquemment des équipements onéreux.

Dans les nombreuses régions où l'agriculture paysanne reste dominante, on trouve des groupes d'autodéveloppement (type 2) ou de conseil technico-économique (type 3) qui reposent souvent sur des investissements initiaux en alphabétisation et en formation paysanne. Leur coût par exploitant, en général moindre que celui du conseil de gestion (type 4), devrait faciliter l'extension de ce type de conseil. Tout en étant nécessaire pour marquer leur engagement et préparer leur implication croissante dans la maîtrise de ce service, la contribution financière des paysans engagés dans ces formes de conseil doit nécessairement être compatible avec leurs moyens et restera sans doute modeste par rapport au coût du service[2]. Afin de soutenir durablement le Cef, il est donc nécessaire d'imaginer des financements provenant de différentes sources (producteurs, participation des filières, subventions de l'Etat et/ou de la communauté internationale), justifiés par l'intérêt de chacun des acteurs à promouvoir une économie agricole forte. Les appuis en matière de mise au point méthodologique, d'alphabétisation, de formation des conseillers et de capitalisation relèvent normalement du financement public.

Sous sa forme de conseil de gestion (type 4), le Cef est le plus souvent expérimenté dans des situations d'agriculture fortement ouverte sur des marchés porteurs. Il restera à la fois mal adapté et trop coûteux pour de petites exploitations familiales[3]. Ce conseil de gestion fondé sur l'analyse des résultats comptables et sur une approche de plus en plus individuelle peut, en revanche, répondre aux besoins d'agriculteurs ayant l'ambition de devenir de « véritables » entreprises. Une partie significative des coûts du conseil devrait alors être supportée par eux et leurs partenaires commerciaux.

On peut imaginer qu'un agriculteur puisse bénéficier de différents types de conseil selon ses activités ou au cours de sa carrière.

Plus généralement, toute intervention visant à améliorer les services agricoles et à soutenir de nouvelles formules de conseil aux exploitations familiales devrait nécessairement se donner les moyens de connaître précisément la diversité des formes d'exploitations agricoles et des activités rurales dans la zone concernée. Des outils pour cela existent (typologie, zonage, élaboration de références technico-économiques…) mais il faut être conscient que ces outils ne sont pas neutres et qu'ils reposent toujours sur une vision donnée de l'agriculture. En ce sens, il paraît important d'associer, autant que faire se peut, des responsables paysans à ces exercices pour éviter de plaquer des catégories d'analyse « importées » sur des réalités complexes et en rapide évolution.

La mise en œuvre d'une expérience en matière de Cef nécessite un investissement de départ important : concertation avec les producteurs pour dégager les besoins et préciser leur degré d'implication dans les dispositifs de conseil, élaboration et test avec les producteurs des méthodes et outils du conseil, formation des producteurs et des conseillers. Par la suite, des appuis continus restent nécessaires (évolution des outils du conseil, diffusion d'informations techniques et économiques, formation continue des conseillers, suivi-évaluation des activités et notamment mesure des impacts, capitalisation des acquis…). Ces appuis peuvent être fournis par différents acteurs (Ong, bureau d'études, recherche) et nécessitent des modalités spécifiques de coordination pour en garantir la qualité.

En dépit de la jeunesse et de la faible extension des expériences actuelles, nous sommes maintenant en mesure de montrer les impacts directs et indirects des différentes formes de Cef, au-delà du simple renforcement des capacités des agriculteurs, premiers bénéficiaires. Le Cef est utile non seulement dans le domaine de l'amélioration des techniques de production et des revenus, mais aussi en matière d'approvisionnement, d'équipement, de transformation et de commercialisation. Il produit des références techniques, valorise les savoirs locaux, élabore de l'information utile pour les organisations paysannes (par exemple pour les négociations de prix sur la base de coûts de production), contribue à la formation de responsables agricoles. Le Cef, outre le rôle de catalyseur qu'il peut jouer dans le cadre de la réforme des dispositifs d'appui à l'agriculture, contribue plus globalement à la lutte contre la pauvreté en renforçant les capacités des familles rurales à diversifier et sécuriser leurs revenus. Ces impacts

2. Dans le cas de dispositifs de conseil extérieurs aux organisations de producteurs, la contribution financière des producteurs, même minime, peut avoir un effet positif sur leur implication dans la conception et la qualité du service si les producteurs sont réellement associés aux décisions lourdes de ces dispositifs : le recrutement et la gestion des carrières des conseillers, le choix des priorités en termes de type de conseil et d'axes de recherche en amont, les choix en termes financiers.

3. Le coût annuel par exploitant d'un conseil de gestion individuel fondé sur la tenue d'une comptabilité et l'élaboration d'un bilan et d'un compte de résultat serait supérieur à 120 000 F Cfa dans les expériences étudiées lors de l'atelier. Cette méthode n'est donc pas applicable aux petites exploitations familiales d'Afrique de l'Ouest, très largement majoritaires, et dont les revenus annuels moyens sont souvent inférieurs à 500 000 F Cfa.

importants devraient, dans les prochaines années, faire du Cef une composante incontournable dans la définition des politiques agricoles et la réforme des services aux agriculteurs et aux ruraux.

Les différents types de démarche rassemblés sous le vocable de conseil aux exploitations familiales partagent toutes un esprit commun pouvant se résumer aux aspects suivants :

– le Cef est une démarche globale qui permet au producteur et sa famille d'analyser sa situation, de prévoir, de faire des choix, d'ajuster ses choix antérieurs, d'analyser et d'évaluer ses activités ; il s'agit de placer les familles rurales au centre de la fonction de conseil ;

– le Cef est un processus de renforcement des capacités des paysans et paysannes à maîtriser les différentes facettes de leur activité (production agricole et autres activités génératrices de revenus, organisation du travail, transformation et commercialisation) afin d'atteindre leurs divers objectifs familiaux ; il repose sur des méthodes d'apprentissage (incluant formation, échanges d'expériences, valorisation des savoirs paysans…) et d'aide à la décision (outils divers : trésorerie, marge brute, suivi technico-économique des productions…) ;

– les expériences de Cef s'insèrent dans des réalités paysannes qu'il faut bien connaître, les producteurs engagés dans ces démarches faisant partie de réseaux d'échanges de techniques et de savoirs locaux qui peuvent être de puissants vecteurs de démultiplication de l'impact du Cef au-delà des adhérents. Dans un milieu rural donné, il est important d'identifier ces réseaux d'échanges et les personnes « clés » (responsables d'organisations paysannes, leaders d'opinion, paysans expérimentateurs…) et de s'assurer que les démarches de Cef y sont articulées.

Un point central : la gouvernance paysanne

Certaines expériences de conseil aux exploitations familiales présentées lors de l'atelier sont directement gérées par des organisations paysannes (Op). Celles-ci cherchent à valoriser, parmi leurs membres, les acquis des groupes de producteurs et productrices bénéficiant du Cef. Cette option de diffusion élargie permet d'accroître l'impact du conseil aux exploitations familiales au-delà de ceux qui en bénéficient directement.

Les responsables paysans présents à l'atelier de Bohicon ont évoqué la question de leurs relations avec les conseillers salariés des organisations paysannes. Il ressort de ces échanges informels, confirmés par la session de travail sur les conseillers, qu'ils expriment clairement leur préférence pour embaucher des conseillers de formation intermédiaire (pas d'ingénieurs ou de « bac + », ce qui diminue le risque de décalage trop grand avec le monde paysan) et issus de leur milieu (ayant pratiqué l'agriculture, parlant les langues locales). Les organisations paysannes sont prêtes, dans ces conditions, à prendre en charge une partie des coûts de ces conseillers. Il reste à créer ou conforter des dispositifs d'accompagnement et de formation continue de ces « conseillers-paysans » pour renforcer leurs capacités, accroître leur motivation (par exemple en prévoyant un statut attractif). Dans la mesure où ils acceptent d'être sollicités par les paysans et leurs Op, le rôle des services de l'Etat (recherche et services d'appui au développement) est jugé fondamental sur ce plan.

Les expériences de Cef répondant le mieux aux besoins des paysans et ayant le plus d'impact à moindre coût sont celles qui font l'objet d'une réelle gouvernance paysanne. Cette place des producteurs dans la gestion du conseil se traduit par la création de structures spécialisées dans le conseil mais dirigées par les paysans, ou par la création d'un service de conseil au sein même d'une Op ayant d'autres fonctions. Le conseil peut également être délivré par des prestataires privés (Ong, entreprises de conseil) travaillant sur ce thème du Cef en contrat avec les producteurs et leurs organisations. Un bilan de toutes ces expériences devra être conduit, avec la participation des responsables des producteurs, pour qu'ils en tirent les leçons et puissent préciser leur stratégie en la matière.

Limites et perspectives du Cef

Le développement du Cef nécessite, pour changer d'échelle, un environnement économique sécurisé et des politiques régionales et nationales véritablement favorables aux exploitations familiales (voir, en particulier, les propositions du Roppa aux chefs d'Etat africains à Dakar, en décembre 2001). Les politiques agricoles et rurales de la plupart des pays d'Afrique subsaharienne répondent plus souvent aux intérêts des urbains qu'à ceux des familles paysannes (baisse continue des taxes aux importations de produits agricoles dans la zone Uemoa, désengagement de l'Etat en matière d'infrastructures et d'éducation rurale, etc.).

L'instabilité de nombreuses filières agricoles d'exportation est fréquemment évoquée (fluctuations des cours du coton, café, cacao, etc.) comme source d'insécurité économique, rendant difficile la gestion prévisionnelle des exploitations agricoles. Les centres de décision concernant le devenir des principales filières se trouvent autant au Nord qu'au Sud et les négociations de l'Omc, en cours, auront un impact considérable sur les agricultures familiales d'Afrique. La durabilité, sur le long terme, des expériences de Cef ne peut donc s'envisager sans un minimum de stabilité de l'environnement économique et institutionnel, combiné avec des soutiens publics (nationaux ou internationaux) légitimés par le fait que le Cef contribue à la lutte contre la pauvreté et à l'accroissement de la compétitivité des agricultures familiales africaines.

Les financements des exploitations familiales ne sont encore que très rarement liées au fait que des agriculteurs ont adhéré au Cef. Certains se demandent si des relations plus fonctionnelles entre conseil aux exploitations et octroi de crédit sont à encourager, cela pour préserver la confidentialité des informations produites par le Cef et éviter de faire de ces démarches de conseil les outils de contrôle des producteurs par les banques et les systèmes financiers décentralisés. Pour autant, le Cef favorise une réflexion des producteurs sur la place du financement dans l'évolution des exploitations (composante essentielle de toute politique agricole favorable aux exploitations familiales), sans pour cela « pousser » à l'endettement[4] : le Cef apporte les outils pour raisonner le recours au crédit et la place de l'autofinancement pour investir (et ainsi éviter de fragiliser les différentes activités entreprises par les familles rurales). D'autres pistes ont été évoquées, notamment un engagement plus fort des producteurs dans la gouvernance des réseaux de caisses de crédit décentralisés, une production de références techniques et de coûts de production de nature à améliorer la connaissance des résultats financiers escomptés…

La place des femmes dans les expériences de Cef en cours n'est pas encore à la hauteur de leur implication réelle dans les activités agricoles et rurales. La mise en application de certains conseils prodigués aux hommes, concernant la gestion de la main-d'œuvre familiale, peut se traduire par une réduction de leur autonomie et de leurs activités génératrices de revenus, parfois essentielles pour la famille. C'est pour cette raison que le Cef cherche à s'adresser aux familles et non aux seuls « chefs d'exploitation »[5].

Le faible taux d'alphabétisation constitue une indéniable entrave si on veut accroître l'impact du Cef. Celui-ci peut représenter une motivation chez les producteurs pour suivre des formations en alphabétisation. Plusieurs expériences ont cependant développé des outils et des formes de conseil prenant en compte cette contrainte. Des actions devraient être entreprises pour aller plus loin dans cette direction.

Malgré la reconnaissance unanime de l'importance de la lutte contre la pauvreté, très majoritairement présente en milieu rural, les politiques agricoles et rurales actuelles précisent rarement le modèle d'agriculture qu'elles entendent promouvoir. Aujourd'hui, deux formes au moins d'agriculture coexistent en Afrique : une immense majorité d'exploitations familiales rurales, socle de ce qu'on pourrait appeler l'agriculture paysanne, et quelques poches où se développent des formes d'entreprise agricole, souvent avec des capitaux provenant de la ville. Le défi, aujourd'hui, est de forger une vision d'avenir pour la majorité des ruraux en renforçant et promouvant l'agriculture paysanne et les autres activités

4. Il ne faut pas seulement privilégier le crédit mais aussi l'autofinancement (grâce à une meilleure gestion de la trésorerie, à la complémentarité de commercialisation entre les productions agricoles et à la prise en compte des revenus des autres activités familiales).

5. Vision parfois trop européenne et qui correspond mal à la réalité sociale de nombreuses sociétés rurales africaines (fortes solidarités familiales dans beaucoup de sociétés soudaniennes, indépendance économique souvent forte des membres de la famille dans les zones de forêt, etc.). Ces réalités sociales et leurs évolutions doivent être analysées.

économiques en milieu rural. Cette ambition implique des choix forts en matière de politiques macro-économiques mais aussi de renforcement des capacités des agriculteurs et de leurs organisations, en particulier à travers la promotion d'un conseil aux exploitations familiales dans le cadre de leurs organisations.

Présentation résumée des principaux types de conseil agricole.

Type de conseil	Quelques caractéristiques
1 Vulgarisation « classique »	• Diffusion de thèmes surtout techniques. • Conseillers détenteurs du savoir : les producteurs sont des récepteurs des messages. • Importance des démonstrations sur le terrain mais groupes rarement constitués par affinité. • Paysans ne gérant pas les dispositifs et ne choisissant pas les conseillers. • Savoirs paysans peu valorisés. • Liens forts avec les recherches agronomiques publiques et/ou privées qui mettent au point les thèmes.
2 Groupes d'auto-développement	• Thèmes variés (techniques, économiques, agriculture durable). • Promotion de formes d'agriculture paysanne ou d'agriculture d'entreprise. • Producteurs adhérant volontairement au conseil, gérant eux-mêmes les dispositifs et rémunérant en partie les conseillers qu'ils choisissent eux-mêmes. • Pédagogie très active utilisée dans les groupes, le conseiller étant surtout un « facilitateur ». • Importance des visites et échanges entre producteurs et productrices : pratiques et savoirs des paysans très valorisés. • Liens pouvant être forts avec les recherches publiques ou privées. • Paysans expérimentant sur les thèmes qui les préoccupent.
3 Conseil de gestion axé sur la formation et les conseils technico-économiques aux exploitations familiales	• Approche globale de l'exploitation. • Promotion de l'agriculture familiale. • Thèmes technico-économiques comme gestion des productions vivrières, du travail et de la trésorerie au sein des familles, gestion de terroir et fertilité des sols, etc. • Gestion prévisionnelle plus ou moins abordée selon les expériences. • Pratiques et savoirs paysans généralement pris en compte. • Adhésion volontaire des paysans. • Utilisation de méthodes de pédagogie active avec des échanges entre paysans. • Peu d'expériences de gestion paysanne de cette forme de conseil. • Liens souvent forts avec la recherche agronomique publique. • Assez peu d'expérimentations paysannes.

4 Conseil de gestion axé sur les aspects comptables et économiques de l'exploitation	• Approche comptabilité-gestion de l'exploitation familiale. • Influence du modèle classique de gestion d'entreprise. • Faible prise en compte des aspects techniques et agriculture durable (priorité à la rentabilité économique à court terme). • Outils parfois communs avec la méthode précédente mais, au final, dominante gestion économique (avec réalisation de bilans et comptes de résultat par des conseillers qui restituent individuellement les résultats aux adhérents). • Importance plus réduite des travaux en groupe que dans les cas précédents. • Coût souvent plus élevé du conseil que dans les cas précédents (mais gains pouvant être très élevés pour les adhérents). • Adhésion volontaire des producteurs qui sont souvent lettrés et ont plus de ressources économiques que la moyenne des paysans de leur zone. • Liens souvent réduits avec la recherche agronomique.

Paroles de responsables paysans

Les responsables paysans reconnaissent les bénéfices actuels et potentiels qu'ils peuvent retirer du Cef. La façon dont ils parlent de cette nouvelle forme de conseil dans les langues locales illustre bien les espoirs qu'ils placent en elle : » Le Cef, c'est créer des paysans qui savent où ils veulent aller, c'est la graine de notre travail. » En sénoufo, pour dire conseil de gestion, on dit « regroupons-nous, échangeons nos idées pour réussir ». Les responsables paysans sont prêts à s'engager dans une prise en charge partielle du financement du conseil, dans la mesure où ils en maîtrisent le processus.

Ils expriment aussi clairement leur responsabilité pour agir à une plus vaste échelle. A la fois en direction des ruraux qu'ils représentent – « On n'allume pas une lampe pour la mettre sous son lit », « Je m'engage à recenser dans ma zone tous les producteurs scolarisés ou alphabétisés qui n'ont pas encore bénéficié du Cef mais qui sont susceptibles d'en bénéficier », « Je veux redonner confiance à mon groupe pour la prise en charge d'une grande partie du Cef » – mais aussi en direction des décideurs politiques et financiers. « Bailleurs de fonds, veuillez aider les agriculteurs à faire entendre le message du conseil de gestion auprès de nos Etats. »

Des pistes à ne pas négliger et qui fixent le cap pour quiconque souhaite renforcer ces familles paysannes et leurs organisations dans leur détermination à prendre en charge leur destin et à consolider leur autonomie.

Présentation générale de la rencontre

Un atelier d'échanges portant sur le conseil aux exploitations agricoles en Afrique de l'Ouest et du Centre s'est tenu à Bohicon (Bénin), du 19 au 23 novembre 2001. Cet atelier avait pour objectifs de favoriser les échanges d'expériences en matière de conseil aux exploitants agricoles et de réfléchir au développement de cette approche. Il a regroupé pendant une semaine 45 personnes d'origines diverses : des agriculteurs, des leaders d'organisations professionnelles agricoles, des opérateurs de développement, des chercheurs, des experts du développement rural et des bailleurs de fonds (annexe 1).

Sept pays[6] étaient représentés : le Bénin, le Burkina, le Cameroun, la Côte d'Ivoire, la France, le Mali et le Tchad. Douze équipes de terrain ont pu présenter leurs expériences et réfléchir ensemble aux possibilités d'étendre ce conseil à un plus grand nombre de producteurs. Des chefs d'exploitation participant à ces expériences, ou représentant des organisations de producteurs gérant des dispositifs de conseil, ont apporté leurs témoignages et défendu leurs points de vue.

Les principales questions abordées lors de l'atelier peuvent se résumer de la façon suivante.

- Quels sont les impacts des différents dispositifs de conseil sur le fonctionnement de l'exploitation agricole (organisation du travail, aide à la prise de décision) et leurs résultats technico-économiques ?

- Le conseil d'exploitation peut-il favoriser les exploitants agricoles dans la recherche de solutions techniques (adoption d'innovations) et économiques (accès au crédit, montage de projet, aide à l'investissement) ?

- Comment pérenniser les expériences en cours, en particulier en assurant un financement durable du conseil qui ne reposerait plus uniquement sur des financements extérieurs et en favorisant le pilotage de ces dispositifs par les organisations professionnelles agricoles ?

Cet atelier fait suite à différentes rencontres[7] régionales et nationales sur le conseil de gestion aux exploitations agricoles et aux organisations de producteurs ainsi qu'aux travaux réalisés par le groupe de travail « outils et méthodes de gestion » de l'Inter-Réseaux (annexe 2).

L'atelier de Bohicon se situe à une phase où les différentes équipes de terrain ont acquis de l'expérience. Les discussions ont moins porté sur l'analyse des outils et des méthodes, comme ce fut le cas dans les rencontres précédentes, mais plutôt sur l'insertion de la fonction de conseil à l'exploitation dans les services d'appui à l'agriculture. Ces actes[8] regroupent les comptes rendus des différentes séances de l'atelier et présentent les réflexions des participants sur l'avenir des services à l'agriculture dans le cadre des politiques agricoles nationales et régionales en Afrique subsaharienne.

Ci-après, des extraits de l'intervention de J.-C. Devèze, représentant l'Agence française de développement (Afd), en ouverture de l'atelier.

---

6. Les équipes de trois autres pays (Congo, Guinée et Sénégal) ayant aussi une expérience dans ce domaine n'ont pas pu participer à l'atelier (certaines d'entre elles ont envoyé une contribution écrite).

7. Entre autres : rencontre de l'Inter-Réseaux, Bobo-Dioulasso, 8-11 juin 1998 ; atelier national de Yamoussoukro, Anopaci, 8-10 décembre 1998 ; atelier « Références technico-économiques et conseils aux exploitations agricoles », Cirad, Montpellier, 1er septembre 1999 (voir bibliographie).

8. Les présentations des douze expériences de terrain qui ont constitué les supports de discussion sont regroupées dans un document annexe.

Extraits de l'intervention de J.-C. Devèze, représentant l'Agence française de développement (Afd).

Les dispositifs de conseil aux exploitations ont été conçus, à l'origine, pour amener des paysans à mieux gérer leur exploitation et être capables de s'adapter aux évolutions de leur environnement agro-écologique et surtout économique. On a donc fait le pari, il y a maintenant plus de dix ans, de travailler avec un nombre très limité d'agriculteurs en considérant qu'ils avaient les capacités d'évoluer rapidement et d'entraîner avec eux leurs collègues et voisins. Ces dynamiques de développement initiées par de petits groupes dynamiques d'entrepreneurs agricoles ont-elles pu voir le jour ? Quelles leçons peut-on tirer des expériences en cours ?

Quatre questions devraient être abordées lors de l'atelier :

– Comment concilier, dans les dispositifs de conseil, « l'économique » et « le technique » mais aussi comment mieux prendre en compte la question de la durabilité des systèmes de production et l'indispensable nécessité de mieux gérer les ressources naturelles ?

– Les exploitants bénéficiant du conseil ont-ils plus de capacités à s'adapter aux évolutions économiques en cours ?

– Comment connecter les dispositifs de conseil avec les autres services à l'agriculture et comment les prendre en compte dans les politiques agricoles ?

– Les paysans des groupes bénéficiant du conseil sont-ils capables de dynamiser les organisations de producteurs ? Quels rôles peuvent-ils jouer dans ces organisations ?

Plus concrètement, on sera amené à discuter de la pertinence des outils actuellement utilisés et de la mise au point d'outils mieux adaptés. Les paysans devraient aussi être en mesure de nous indiquer quels sont les domaines prioritaires à aborder. Enfin, la question du financement des dispositifs de conseil demeure, surtout en cette période de raréfaction des financements d'aide au développement.

Cet atelier devrait permettre de faire le point sur les expériences en cours, d'envisager de nouvelles modalités de financement et, surtout, de disposer d'arguments de poids pour faire partager vos idées sur le conseil de gestion et convaincre les décideurs et les bailleurs de fonds de poursuivre et d'accroître leurs contributions pour développer ce type d'approche.

Quelques repères sur l'exploitation agricole et la fonction de conseil

L'exploitation agricole familiale au centre des débats

Des économistes agricoles (Chombard de Lauwe *et al*., 1966) ont précisé, au début des années 1960, la notion d'exploitation agricole se rapportant au contexte de l'agriculture française : l'exploitation agricole est une entreprise, l'exploitant est un entrepreneur qui a un objectif, maximiser le profit. Par la suite, économistes et agronomes ont fait évoluer cette définition en y intégrant les objectifs plus globaux de l'exploitant mais aussi des membres de sa famille (Brossier *et al*., 1998 ; Capillon, 1993). La notion d'exploitation familiale est ainsi apparue ; elle prend en compte l'importance des liens entre la famille et l'exploitation (ou les activités de production agricole) tant en ce qui concerne la mobilisation du travail (main-d'œuvre familiale) que les projets d'avenir (session du patrimoine familial). Ainsi, cette notion montre que l'agriculture ne peut pas être assimilée à une activité industrielle et commerciale reposant avant tout sur des échanges marchands et financiers.

Concernant l'agriculture africaine, tant en zone soudano-sahélienne qu'en zone forestière, les sociologues et agro-économistes ont montré que la notion d'exploitation agricole telle que définie pour les pays du Nord n'était pas transposable (Badouin, 1987 ; Benoit-Cattin et Faye, 1997 ; Gastellu, 1980 ; Kleene, 1976). L'unité de production (ou exploitation agricole) est généralement un système complexe débouchant sur une production collective gérée par le chef d'exploitation et des productions individuelles revenant à l'épouse (aux épouses), aux dépendants… Par ailleurs, on a pu montrer qu'il n'y avait pas nécessairement coïncidence entre l'unité de production, l'unité de consommation et l'unité d'accumulation (par exemple, les femmes peuvent posséder leur propre bétail). Aujourd'hui, cette organisation complexe des unités de production est en pleine évolution du fait, entre autres, de la volonté d'indépendance des jeunes ménages.

L'agriculture familiale africaine : un mode d'organisation sociale et productive à préserver

Dans certains pays, l'Etat tente d'encourager les investisseurs privés à s'intéresser à la production agricole en développant une agriculture d'entreprise (plantations, cultures annuelles mécanisées, périmètres irrigués, élevage industriel…). La pression foncière autour des villes s'accentue du fait du développement d'une agriculture pratiquée par des urbains. De grands troupeaux ne sont pas la propriété des éleveurs mais d'employés et de fonctionnaires des villes qui ont choisi d'investir dans ce secteur. Face au développement d'une agriculture d'entreprise reposant sur la mobilisation de capitaux, les responsables paysans participant à l'atelier ont rappelé l'importance de l'agriculture familiale en Afrique subsaharienne tant du point de vue économique que social :
– la quasi-totalité de la production vivrière assurant l'approvisionnement des villes provient des exploitations familiales ;
– une grande partie des produits exportés est aussi issue de ce type d'exploitation (coton, café, cacao, anacarde…), ces exportation procurant aux Etats des devises et des rentrées fiscales importantes ;
– les liens de solidarité au sein de la famille et entre les groupes sociaux au sein des villages, encore préservés et permettant aux populations rurales de faire face aux difficultés si fréquentes dans cette région, constituent une sorte d'assurance sociale qui dans tous les cas ne pourrait pas être prise en charge par l'Etat ; de même, en période de crise économique, les exploitations familiales permettent de subvenir aux besoins des populations urbaines les plus pauvres, soit en leur fournissant des vivres, soit en les accueillant au village ;
– enfin, l'agriculture familiale garantit une assez bonne répartition des terres cultivables entre les exploitations (prêt, location à faible coût…).

Pour ces différentes raisons et vu le poids économique et démographique des exploitations familiales, les participants considèrent qu'il faut préserver cette forme d'agriculture en Afrique. Cela nécessite de poursuivre les appuis aux producteurs et aux Op pour moderniser et améliorer la productivité de ces exploitations, afin qu'elles soient compétitives tant au plan national qu'international.

L'approche exploitation familiale de la Fongs (Sénégal)

La Fédération des organisations non gouvernementales du Sénégal (Fongs) regroupe un grand nombre d'Op de différentes régions du Sénégal. Pendant longtemps, ces Op, avec l'appui de la Fongs, ont cherché à développer les activités socio-économiques des groupements de base ou des unions de groupements (production et commercialisation des semences d'arachide, distribution de crédit…). Depuis quelques années, les responsables de la Fongs considèrent qu'il faut aussi travailler au sein des exploitations familiales. La Fongs et les associations membres ont donné naissance à un axe d'intervention dénommé « l'approche exploitation familiale », ou Lefa.

Cette orientation repose sur le constat que l'amélioration des conditions de vie des paysans sénégalais ne peut pas être fondée uniquement sur l'amélioration des techniques et l'organisation des producteurs. La production, en agriculture comme en élevage, est le fait des familles, des hommes chefs d'exploitation mais aussi des femmes et des jeunes dépendants. C'est au sein de la famille que doivent s'élaborer les projets et les solutions pour améliorer le bien-être de tous.

Les priorités dégagées par la Fongs sont les suivantes :
– transformer les systèmes de production en protégeant les ressources naturelles ;
– développer les activités économiques au sein des exploitations familiales (dont la transformation et la commercialisation des produits) et le financement rural ;
– impliquer les femmes dans les processus économiques ;
L'approche Lefa présente quelques particularités intéressantes :
– l'entrée par la famille paysanne est affichée d'emblée, en considérant ses dimensions techniques et économiques mais surtout sociales (cohésion et solidarité familiales), alors que beaucoup de dispositifs de conseil privilégient l'entrée par les productions agricoles et le revenu monétaire ;
– à partir du constat que beaucoup de familles paysannes se disloquent, il y a une volonté de retrouver ou de renforcer les solidarités familiales, valeur clé des sociétés rurales soudano-sahéliennes ;
– l'objectif d'améliorer l'organisation interne de la famille et la gestion des activités des différents membres passe par des « assemblées de famille » animées par un intervenant extérieur (l'animateur Lefa) ;
– le souci de prendre en considération le triptyque production agricole, transformation, commercialisation, le tout couplé à des possibilités de financement organisées dans le cadre de la Fongs et des Op adhérentes. L'octroi de crédit permet de débloquer certaines situations identifiées lors du diagnostic de fonctionnement de l'exploitation. Il faut rappeler que beaucoup de dispositifs de conseil aux exploitations omettent cet aspect ou n'ont pas pu le développer, et en conséquence ont un impact limité.

Du conseil de gestion (Cdg) au conseil aux exploitations familiales (Cef)

Le terme de conseil de gestion a été largement utilisé dans les rencontres précédentes et dans les documents préparatoires à cet atelier. Durant cette semaine, le constat de la diversité des approches en matière de conseil aux exploitations agricoles a été évoqué à plusieurs reprises. Les dispositifs de conseil présentés prennent en compte le besoin de mieux gérer l'exploitation agricole mais abordent aussi celui d'innover, de se former, d'échanger entre producteurs… Cela nous a amenés, au moment de rédiger ces actes, à proposer une terminologie plus large que celle de conseil de gestion : le conseil aux exploitations familiales (Cef). Diverses raisons militent pour ce changement de vocabulaire :
– le terme de conseil de gestion est souvent associé à une démarche centrée sur la comptabilité et la gestion de l'entreprise telle qu'elle a été conçue par la profession agricole et les pouvoirs publics en France, au début des années 1960 ;
– l'emploi du terme « conseil aux exploitations familiales » correspond au choix proposé par les représentants des organisations de producteurs participant à l'atelier, à savoir préserver un type d'agriculture qui, socialement, répond mieux aux attentes des populations rurales africaines ;
– le Cef englobe un ensemble de méthodes de conseil aux exploitations, ce qui évite de se focaliser sur un modèle unique de conseil.

Dans la suite du document, on utilisera principalement le terme de conseil aux exploitations familiales ou conseil d'exploitation. Les documents préparatoires et les comptes rendus de session comporteront, comme à l'origine, le terme de conseil de gestion (Cdg).

L'objet central de la réflexion, durant cet atelier, est donc l'amélioration du fonctionnement des exploitations agricoles, qui peut correspondre à différents objectifs indépendants entre eux ou concomitants :
– l'accroissement du revenu monétaire et la sécurisation de l'approvisionnement alimentaire de la famille ;
– la diminution de la pénibilité du travail ;
– la réalisation d'un projet productif ou d'un projet familial (formation des enfants, transmission du patrimoine familial dans les meilleures conditions possibles).

Le conseil d'exploitation permet à son responsable, en concertation avec les autres membres de l'exploitation familiale, de faire les meilleurs choix, de prendre les bonnes décisions en temps opportun. Mais il ne constitue pas l'unique service permettant d'atteindre ces objectifs. La formation (initiale et professionnelle) des paysans, la vulgarisation de technologies, l'organisation du crédit et de l'approvisionnement en intrants, l'appui à la commercialisation constituent aussi des leviers importants pour le développement de l'agriculture et du monde rural (figure 1).

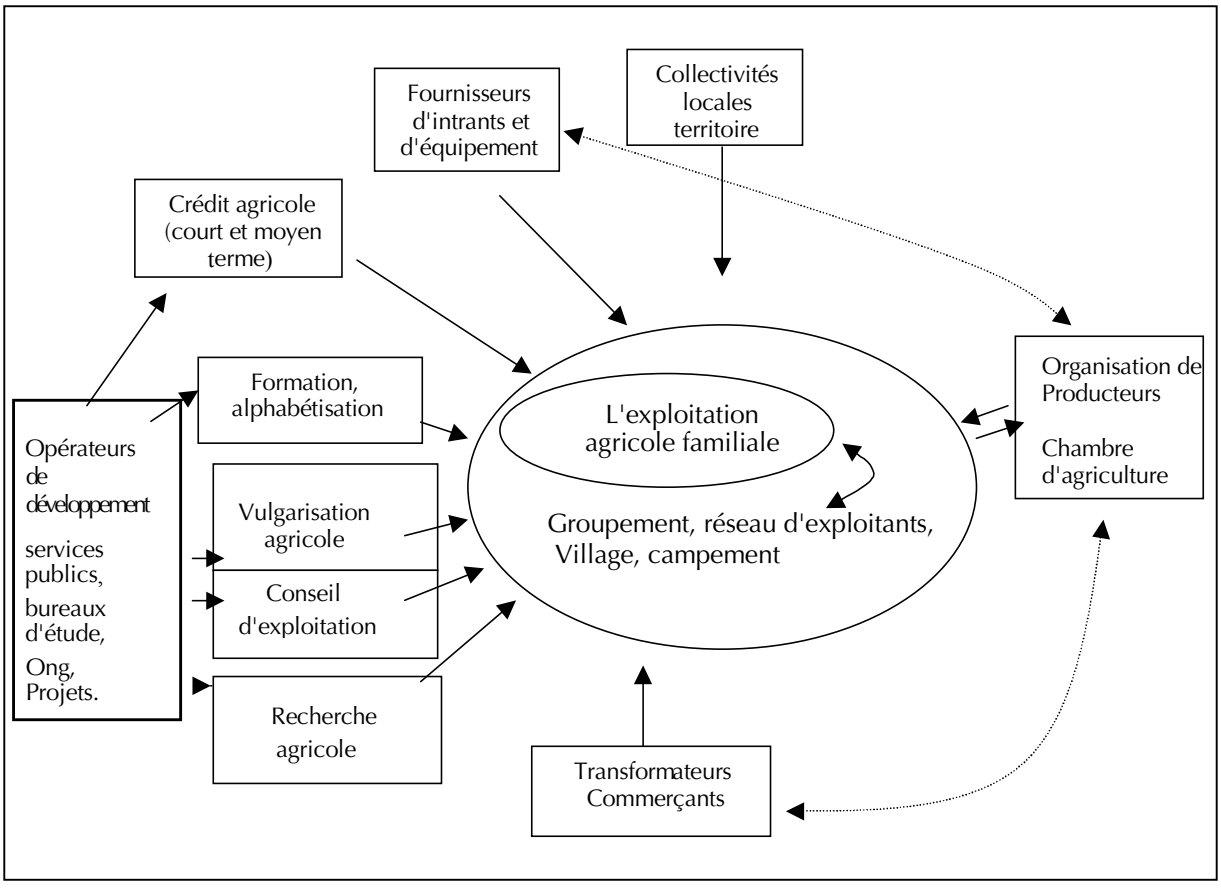

Figure 1. L'exploitation agricole et son environnement socio-économique.

Les premières expériences de conseil aux exploitations (1970-1990)

Les difficultés rencontrées par la recherche et la vulgarisation agricole dans les années 70 pour faire adopter par les agriculteurs africains de nouvelles techniques ou, parfois, de nouveaux systèmes de culture ont amené certains chercheurs à s'intéresser au comportement des producteurs et au fonctionnement des exploitations agricoles. Les agriculteurs africains, comme ceux des autres continents, prennent leurs décisions en fonction d'objectifs précis relatifs au bien-être de leur famille et de l'état des ressources dont ils disposent. Ils prennent aussi en compte les aléas climatiques et économiques, fréquents dans ces régions, et développent des stratégies anti-aléatoires qui s'accommodent mal des propositions d'intensification de la production, reposant souvent sur une spécialisation dans une ou deux filières et sur une utilisation accrue d'intrants.

La majorité des exploitations agricoles africaines comportent différents systèmes de production (végétal, animal) et exploitent des ressources naturelles gérées individuellement et/ou collectivement. Bien souvent, les revenus issus de la production agricole sont complétés par ceux provenant de la transformation des produits agricoles, d'activités locales non agricoles (orpaillage, production de charbon de bois…) ou de la migration.

L'analyse de la diversité des exploitations (typologie) et de leur évolution différenciée (trajectoire d'évolution) a aussi amené chercheurs et développeurs à considérer qu'il n'existait pas, à l'échelle d'une petite région, de solution unique ou de modèle de développement standard applicable à tous les producteurs.

L'introduction de nouvelles cultures et de nouvelles techniques a connu, en Afrique de l'Ouest, des succès indéniables quand les conditions d'environnement et de politique agricole étaient favorables, mais il est rapidement apparu que, pour progresser davantage, il fallait une démarche approfondie reposant sur une bonne connaissance des hommes et du milieu, intégrant le conseil à l'exploitation agricole.

Dès la fin des années 70, des programmes de développement et de recherche-développement[9] ont élaboré des méthodes de conseil technico-économique prenant en compte la globalité de l'exploitation et ne se limitant plus à des thèmes techniques pris isolément. Elles consistaient à apporter un ensemble de conseils technico-économiques élaborés de concert avec les producteurs, après avoir réalisé avec eux un diagnostic de leur situation. L'objectif est de faire progresser l'exploitation agricole en prenant en compte ses potentialités et les attentes de ses actifs.

Par la suite, d'autres formes de conseil ont été expérimentées en zone tropicale. On peut en distinguer deux principalement, fortement inspirées des expériences des services agricoles français (chambre d'agriculture, centre de gestion) :
– un conseil élaboré à partir des données obtenues par un réseaux de fermes de référence (Brésil, Venezuela), les résultats obtenus par une diversité de producteurs dans une région donnée étant analysés collectivement (chercheurs, développeurs et producteurs) et permettant d'élaborer un référentiel technico-économique et des stratégies d'amélioration d'une production ou d'un système de production ; l'approche est collective et le conseil n'est pas élaboré pour chaque exploitation ;
– un conseil de gestion axé sur les résultats économiques de l'exploitation, l'analyse de la situation de l'exploitation s'appuyant principalement sur la réalisation de bilans comptables (Inter-Réseaux, 1996 ; Anopaci, 1998). Le conseiller travaille pour chaque exploitant adhérent du programme en lui restituant ses résultats économiques (par culture ou par campagne agricole) et en lui apportant un conseil personnalisé.

Les premières expériences (1975-1990), le plus souvent pilotées par des chercheurs, avaient mis l'accent sur l'élaboration de méthodes et d'outils d'analyse donnant un rôle central au conseiller. De plus en plus, les expériences en cours cherchent à valoriser les savoirs paysans et à renforcer les dynamiques initiées par les producteurs.

La diversité des approches de conseil d'exploitation était bien présente à l'atelier de Bohicon, à travers les douze équipes intervenant actuellement auprès de groupes de producteurs. Elle a été source d'échanges fructueux et a été exploitée dans les analyses comparatives qui ont été exposées lors de l'atelier.

---

9. Voir, en particulier, les expériences de recherche et de développement au Sénégal (le programme Unités expérimentales au Siné-Saloum, repris ensuite par la Sodeva) et au Sud-Mali (Kleene *et al.*, 1985, 1989).

Des agricultures en pleine évolution

L'élaboration de méthodes et de dispositifs de conseil ne peut pas être appréhendée sans prendre en compte le contexte économique dans lequel vivent les paysans africains. Ce contexte est en pleine évolution depuis une vingtaine d'années, du fait principalement du désengagement des Etats et de l'accroissement de la population rurale. Les principales évolutions présentées succinctement ci-dessous sont communes aux différents terrains représentés à l'atelier.

Le désengagement des Etats de certaines fonctions d'appui à l'agriculture, comme le crédit, l'approvisionnement en intrants et la commercialisation, devait s'accompagner d'une prise en charge de ces fonctions par des structures privées ou professionnelles. A ce jour, le bilan de ce désengagement est souvent négatif : par exemple, les Op n'ont pu organiser dans toutes les régions l'approvisionnement en intrants, l'offre en crédit agricole reste très en deçà des besoins des producteurs. Pour certaines filières (coton, élevage à cycle court, palmier à huile), les entreprises de transformation/commercialisation des produits demeurent des acteurs centraux qui peuvent apporter des intrants et des équipements à crédit. La recherche agricole, la formation des paysans et le conseil aux exploitations ont de plus en plus de difficultés à être pris en charge par les services publics si des financements extérieurs ne leur sont pas dévolus. Dans certains pays, les structures de vulgarisation ne sont plus opérationnelles depuis plusieurs années. L'arrêt, dans la plupart des pays, des programmes de vulgarisation « formation et visite », financés par la Banque mondiale, suscite un regain d'intérêt pour l'identification de nouvelles méthodes d'appui aux producteurs.

La baisse et la forte fluctuation des prix des produits agricoles, qui affectent presque toutes les filières, se sont accentuées ces dernières années avec l'accroissement des échanges internationaux et une mondialisation mettant en concurrence les producteurs africains avec des agriculteurs ayant des avantages qui ne sont pas liés au marché. Le paysan africain ne bénéficie ainsi pas d'appuis financiers de la part des Etats (prix de vente subventionnés, aides directes, prêts bonifiés, formation professionnelle), comme c'est le cas dans la plupart des pays du Nord. Une amélioration de la productivité est envisageable dans certaines filières mais elle nécessitera un environnement économique plus sécurisé et des moyens supplémentaires pour le crédit, la recherche, le conseil, l'équipement des exploitations et l'aménagement des zones de production (irrigation…). La forte fluctuation des prix limite notablement les possibilités de programmer les activités et les investissements sur le long terme. De ce fait, les paysans optent plus volontiers pour des productions à cycle court (maraîchage, élevage de volaille) ou celles nécessitant peu d'investissements (élevages et systèmes de culture extensifs).

Certains secteurs agricoles sont affectés (ou le seront à court terme) par la dégradation des ressources naturelles. L'accroissement de la population rurale et le renforcement des aléas pluviométriques et économiques constituent les principales causes de cette dégradation. Par exemple, la production et la vente de charbon de bois affectent la qualité des jachères mais procurent un revenu complémentaire essentiel aux familles rurales les plus pauvres. Les producteurs, qui sont conscients de cette évolution et qui la vivent au quotidien, ne disposent généralement pas des moyens pour développer à grande échelle les pratiques de gestion et de régénération des ressources naturelles (faibles ressources en fumure organique, manque d'équipement de transport, calendrier agricole surchargé). Le Cef devra nécessairement prendre en considération l'objectif de durabilité de l'exploitationr tant du point de vue technique (entretien de la fertilité des sols) qu'économique (rémunération suffisante du travail et du capital) et sociale (transmission du patrimoine, qualité de la vie).

L'organisation des producteurs en groupements villageois, en unions régionales, au sein de filières et en réseaux internationaux constitue un espoir pour les agricultures africaines. Ces structures développent des services et quelques-unes d'entre elles s'intéressent au conseil aux exploitations, à la formation des producteurs et à la recherche-développement. Par ailleurs, elles jouent un rôle important de défense des intérêts de leurs adhérents en participant de plus en plus à la définition des politiques agricoles nationales et par filière de production. Leurs voix commencent à se faire entendre dans les négociations internationales.

Essai de définition du conseil d'exploitation

Sans pour autant rompre avec les stratégies visant à minimiser les risques importants auxquels elles sont confrontées, de plus en plus d'exploitations agricoles doivent faire face aux défis de la sécurité alimentaire et de l'intensification des systèmes de production, et au rôle croissant du marché qui oriente et détermine, au moins en partie, leurs évolutions.

A ce titre, les expériences de Cef, menées dans différentes zones agro-écologiques en Afrique, concourent à doter les exploitants d'outils de mesure de leurs activités et d'aide à la décision au sein de leur exploitation. Tout en restant, pour l'instant, des expériences conduites à des échelles modestes, elles sont porteuses d'innovations importantes dans le processus de professionnalisation de l'agriculture.

Aujourd'hui, le conseil aux exploitations familiales comprend différentes formes d'intervention. Il peut s'agir « d'une méthode de vulgarisation/formation qui prend en compte l'ensemble de la situation d'une exploitation et cherche, en dialogue avec les actifs de l'exploitation, un cheminement d'amélioration qui s'étend souvent sur plusieurs années » (Kleene *et al.*, 1989). Dans d'autres cas, le conseil repose principalement sur l'analyse des résultats économiques de la campagne agricole écoulée et de la façon dont l'exploitant gère ses moyens de production, sa trésorerie et ses revenus. Ce conseil peut aussi s'organiser au sein d'un regroupement volontaire de paysans se posant le même type de problème technico-économique et cherchant à le résoudre. Ils peuvent faire appel à un technicien qu'ils gèrent et rémunèrent en partie, mais la démarche repose principalement sur les échanges entre producteurs, sur la dynamique interne au groupe, qu'on qualifie d'autodéveloppement. De manière générique, le conseil d'exploitation est un processus d'aide à la décision et d'apprentissage s'appuyant sur des phases d'analyse, de planification, de suivi des réalisations, d'évaluation des résultats.

Ces formes de conseil sont complémentaires des dispositifs classiques de vulgarisation et se caractérisent par les traits suivants :
– le conseil d'exploitation est une démarche qui vise à renforcer les capacités des agriculteurs à maîtriser leur système de production ;
– l'ensemble des activités de l'exploitation est pris en compte ;
– le conseil ne concerne pas seulement les aspects techniques, il porte aussi sur les aspects technico-économiques et parfois sur les aspects financiers et même juridiques ;
– le conseil n'est pas normatif, chaque exploitation (ou type d'exploitation) constituant un cas particulier qui amène le producteur, avec l'appui du conseiller, à prendre des décisions spécifiques en vue d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixés.

Concrètement, il s'agit d'aider le producteur (et sa famille) à calculer ses coûts de production pour les activités majeures, à mieux raisonner ses choix technico-économiques et à mieux organiser le travail familial, à améliorer la répartition des recettes entre les membres de la famille, à prévoir les investissements…

Pourquoi un atelier sur le conseil aux exploitations agricoles ?

Les rencontres et les travaux[10] précédents avait pour objectifs d'échanger sur les méthodes et les outils (Bobo-Dioulasso, 1998), de mieux faire connaître le conseil de gestion à l'échelle d'un pays (Yamoussoukro, Côte d'Ivoire, 1998) ou d'initier de nouveaux projets (ateliers Prasac de Garoua et de Moundou, 2000). Depuis 1998, les équipes et les Op associées intervenant dans ce domaine ont acquis de l'expérience et sont plus à même de s'interroger sur les conditions de pérennisation de leurs interventions.

Le présent atelier, mis sur pied par la Coopération française (Mae et Afd), avait les objectifs suivants :
– favoriser les échanges d'expériences entre les différentes équipes et catégories d'acteurs (producteurs, conseillers, chercheurs…) ;
– faire le point sur les expériences en cours afin de dégager les principaux acquis et les difficultés rencontrées, dans la perspective de faciliter leur poursuite et de préparer de nouveaux projets ;
– réfléchir à l'insertion des dispositifs de conseil aux exploitations dans les services d'appui à l'agriculture et les organisations de producteurs.

Les réflexions issues de l'atelier s'appuient essentiellement sur l'expérience et la participation active des équipes intervenant sur le terrain : conseillers, animateurs, chercheurs mais aussi producteurs et responsables paysans, tous impliqués dans les dispositifs de conseil aux exploitations agricoles. Quinze équipes avaient été invitées et douze ont pu participer à l'atelier (tableau I, figure 1). Chacune d'entre elles avait rédigé un document préparatoire, selon une grille d'analyse commune permettant de préparer des synthèses introduisant les débats des quatre principaux modules de l'atelier.

10. En particulier, ceux menés dans le cadre de l'Inter-réseaux (voir bibliographie, dans la partie annexes).

- Le Cef et le processus d'innovation. Le conseil de gestion peut-il avoir un impact significatif en matière d'adoption d'innovations par les exploitants agricoles ?
- Les modes de financement des dispositifs de conseil et les aspects institutionnels.
- Le Cef et l'accès au crédit. Le conseil de gestion peut-il faciliter et sécuriser l'accès au crédit agricole ?
- Le rôle, le statut et la formation des conseillers dans les dispositifs de conseil.

D'autres questions ont été abordées au cours des séances plénières, en groupes restreints et lors des visites de terrain, comme l'adaptation des outils au contexte socio-économique, l'impact du conseil sur les résultats des exploitations, les relations avec les autres services agricoles et de formation (formation de base, alphabétisation des adultes…). Autant de réflexions qui seront présentées dans ces actes.

L'organisation des actes reprend celle du programme de l'atelier (annexe 3). Après cette première partie introductive, les expériences des équipes participant à l'atelier seront présentées succinctement. Les outils et la pédagogie retenus par les équipes font l'objet de la troisième partie. Les quatre parties suivantes reprennent les présentations et les éléments de réflexion relatifs aux quatre modules mentionnés ci-dessus. La dernière et huitième partie reprend les points clés discutés tout au long de l'atelier et durant la séance de synthèse, qui fournissent des pistes pour le développement des méthodes de conseil aux exploitations familiales et la pérennisation des dispositifs.

Présentation des expériences

L'objectif de l'atelier n'était pas de procéder à une évaluation des expériences en cours mais d'en tirer des enseignements utiles pour orienter les actions à venir. Pour cela, les travaux se sont appuyés sur l'expérience de douze équipes intervenant dans des dispositifs de conseil aux exploitations agricoles. Afin d'aider à la compréhension des débats, une présentation synthétique de ces expériences est proposée ci-après.

Les différents tableaux de synthèse présentés dans ces actes ne prennent pas toujours en compte l'ensemble des douze équipes car certains projets ne sont pas encore opérationnels (Pase au Mali) ou parce que les documents rédigés par les équipes ne fournissaient pas toutes les données nécessaires à l'élaboration de ces tableaux. D'autres équipes s'intéressent au Cef mais n'ont pas pu participer à l'atelier. Il s'agit, entre autres, au Sénégal de la Fongs, au Congo d'Agricongo, en Guinée de la Fédération des producteurs du Fouta-Djalon). Dans la mesure où ces équipes n'étaient pas présentes à Bohicon et que les documents fournis étaient le plus souvent incomplets, nous n'avons pas intégré ces expériences dans l'étude comparative.

Une diversité de systèmes de production

Les expériences se situent toutes en Afrique subsaharienne mais concernent des écologies très différentes, depuis la zone sahélienne jusqu'aux régions forestières tropicales humides (tableau I, figure 2).

Tableau I. Situation des différentes expériences.

Equipe*	Région	Zone climatique	Syst. de production dominant
Mali, Cps/Urdoc	Zone Office du Niger (Niono)	Sahélienne	Riziculture irriguée + maraîchage
Mali, Cmdt	Zone cotonnière	Soudanienne	Coton + céréales + élevage
Burkina, Uppm	Province du Mouhoun (Dédougou)	Soudanienne	Coton + céréales + élevage + sésame
Burkina, Fngn	Yatenga et zone Bobo-Dioulasso	Sahélienne puis extension	Maraîchage puis autres cultures
Burkina, Unpc/Sofitex	Zone cotonnière	Soudanienne	Coton + céréales + élevage
Côte d'Ivoire, Scgean	Région de Korhogo	Soudano-guinéenne	Elevage + autres cultures
Côte d'Ivoire, Aprocasude	Région d'Abengourou	Tropicale humide	Elevage + autres cultures
Cameroun, Dpgt/Prasac	Zone cotonnière	Soudanienne	Coton + céréales + élevage
Cameroun, Aprostoc	Diamaré (région de Maroua)	Sahélo-soudanienne	Sorgho repiqué (*muskwaari*)
Tchad, Prasac	Zone soudanienne = zone cotonnière	Soudanienne	Coton, arachide, céréales, élevage
Bénin, Cagea	Sud et centre du Bénin	Guinéenne	Ananas, palmier à huile, maraîchage, vivriers (racines et tubercules)
Bénin, Cadg	Nord et centre du Bénin	Soudanienne	Coton, anacarde, vivrier (céréales et igname), élevage

* Les équipes sont regroupées par pays et présentées dans l'ordre d'arrivée des documents préparatoires, reçus entre juillet et octobre 2001. Pour le Bénin, comme il n'était pas possible de présenter dans les tableaux les noms des différents opérateurs, nous avons retenu celui des structures d'appui, Cagea et Cadg. Pour plus de précisions, on se référera aux textes rédigés par ces deux structures.

Figure 2. Localisation des 12 expériences de conseil aux exploitations familiales.

Dans tous les cas, les exploitations agricoles concernées par le Cef sont de type familial : la majorité des actifs travaillent sur l'exploitation mais le chef d'exploitation peut aussi avoir recours à de la main-d'œuvre temporaire ou, plus rarement, à des salariés. Elles sont bien intégrées au marché dans la mesure où une partie de la production est destinée à la vente (coton, riz, cultures maraîchères, anacarde, ananas, huile de palme, volaille et porcs…) et où elles ont besoin d'acquérir des intrants (engrais, aliments du bétail…) et des équipements (outils de culture attelée, pulvérisateur…) et pour cela de recourir au crédit.

Malgré cet ancrage au marché, ces exploitations produisent aussi pour assurer l'alimentation familiale. Un bon nombre d'entre elles sont obligées d'acquérir des vivriers car elles ne sont pas autosuffisantes pendant une partie de l'année (cas fréquent en zone soudano-sahélienne, en zone cotonnière et même à l'Office du Niger au Mali). Un bon équilibre entre productions de vente et approvisionnement vivrier (riz, maïs, tubercules…) est souvent à rechercher.

Le niveau de revenu peut être très variable au sein des groupes d'exploitations en Cef pour une région donnée et, bien sûr, entre les régions et les pays. Les petites exploitations du Nord-Cameroun (2 à 3,5 ha) disposent d'un revenu monétaire annuel compris entre 100 000 et 200 000 F Cfa, alors qu'un éleveur de poulets de la région d'Abengourou (Côte d'Ivoire) ou un producteur d'ananas béninois peuvent obtenir un revenu annuel dépassant 1 million de francs Cfa.

Dans toutes les situations, les exploitants agricoles sont confrontés aux aléas de production, en premier lieu climatique (mauvaise répartition de la pluviométrie) mais aussi d'ordre technique (épizootie) et bien sûr économique, comme la baisse des prix de vente (coton, anacarde…) ou l'absence de débouchés à certaines périodes de l'année (manioc, produits maraîchers).

Les producteurs concernés par les expériences de Cef

Les équipes ont défini des critères pour que les exploitants se portant volontaires puissent adhérer au programme de Cef. Les exploitants doivent être réellement présents dans leur exploitation, motivés et s'engager à suivre les formations. Dans presque tous les cas, le chef d'exploitation (ou un membre de sa famille, souvent un actif principal) doit avoir un niveau suffisant en écriture (français ou langues nationales[11]) et en calcul pour pouvoir adhérer au programme de conseil (tableau II). L'enregistrement des données technico-économiques doit être réalisé par un membre de l'exploitation, en français ou en langue nationale (voir, plus loin, « Des outils pour les producteurs non alphabétisés en français »).

Des réflexions sont en cours, dans la plupart des équipes, pour adapter leurs outils à un tel public en utilisant les langues nationales et en s'appuyant sur les structures d'alphabétisation. Ces deux critères (niveau d'alphabétisation, degré de motivation) et le fait que le Cef intéresse plutôt les exploitations intégrées au marché amènent à une sélection des types de producteurs partenaires des équipes de conseil : la taille de leur exploitation (surface, cheptel) est supérieure à la moyenne régionale, sans toutefois être atypique, ces exploitations sont mieux équipées, enfin, elles ont tendance à diversifier leurs productions et leurs activités.

De ce fait, les petites exploitations, plutôt tournées vers l'autoconsommation, dont les actifs ne sont pas alphabétisés mais qui souhaiteraient aussi évoluer, sont peu représentées dans ces groupes.

Dans d'autres cas, le chef d'exploitation analphabète peut mandater, pour participer au groupe Cef et donc bénéficier du conseil, son « chef des travaux » alphabétisé (un jeune actif qui le seconde et le remplacera un jour ou l'autre). Cette solution est assez fréquente dans les zones à faible taux d'alphabétisation et peut poser des problèmes de valorisation du conseil s'il n'y a pas une bonne coordination entre le chef d'exploitation et son « second ». Le chef d'exploitation peut retenir certaines informations qu'il considère comme confidentielles.

11. Le français, langue officielle dans les six pays concernés, est enseigné dans les écoles primaires. Les langues nationales correspondent aux langues locales ou vernaculaires les plus courantes qui ont été transcrites et font l'objet de programmes d'alphabétisation pour les jeunes et les adultes.

Tableau II. Paysans concernés par le Cef et niveau d'alphabétisation.

Equipe	Public-cible	Alphabétisés (langues nationales) ou lettrés (en français)
Mali, Cps/Urdoc	Riziculteur et maraîchers	Majorité sauf les femmes
Mali, Cmdt	Paysan cotonnier novateur	Grande majorité
Burkina, Uppm	Paysan cotonnier	Majorité
Burkina, Fngn	Maraîchers bien intégrés au marché	Minorité
Burkina, Unpc/Sofitex	Paysan cotonnier	Grande majorité
Côte d'Ivoire, Scgean	Jeunes voulant diversifier	Tous
Côte d'Ivoire, Aprocasude	Planteurs, éleveurs et diversification	Tous
Cameroun, Dpgt/Prasac	Tout paysan motivé	68 %
Cameroun, Aprostoc	Producteur de sorgho intégré au marché	Minorité
Tchad, Prasac	Paysan cotonnier et arbomaraîcher	Grande majorité
Bénin, Cagea	Paysan novateur	Tous
Bénin, Cadg	Paysan novateur	Tous

La demande des producteurs et l'origine des expériences de Cef

A la question « de quoi avez-vous besoin ? », les exploitants agricoles répondront : du crédit, un approvisionnement en intrants et en équipements à bon prix et fiable, des conditions de commercialisation rémunératrices, de la pluie et des terres fertiles. Le conseiller n'est évidemment pas en mesure d'apporter cela !

Il est souvent difficile de faire expliciter aux producteurs leurs besoins prioritaires en matière de conseil (quels outils ? quelles formations ?). Ils peuvent adopter le discours des projets et répondre en fonction des objectifs et des souhaits des intervenants extérieurs. Pour dépasser ce stade, il est nécessaire d'entreprendre un travail préalable d'analyse des demandes des paysans et de rester ensuite à leur écoute. Le pilotage des dispositifs de conseil par les Op peut aussi aider les producteurs à mieux formuler leurs demandes.

Les équipes ont tenté d'identifier les principaux centres d'intérêt des producteurs par rapport à la méthode de conseil proposée (tableau III).

Les producteurs sont demandeurs de méthodes et d'outils simples pour comprendre comment se constitue leur revenu et comment ils le dépensent. Ils veulent disposer d'informations pour mieux maîtriser les coûts de production (intrants, main-d'œuvre). Ils ont souvent l'impression de gagner peu pour un investissement en travail important. La stagnation voire la baisse de leur revenu les inquiète. Il est fréquent de rencontrer des exploitations dans des secteurs très intégrés au marché (production de poulets de chair en Côte d'Ivoire, par exemple) qui ne tiennent pas de comptabilité précise et ne planifient pas leurs dépenses à venir, ce qui limite leur capacité à améliorer leur situation.

Les maraîchers de la Fngn (Burkina) ont besoin de connaître leurs coûts de production avec précision avant de négocier les prix de vente de leurs produits maraîchers (pomme de terre, haricot vert…). Lorsque le crédit de campagne n'est pas organisé dans le cadre d'une filière, comme c'est le cas pour le coton, les producteurs demandent à leur conseiller un appui pour constituer des dossiers d'emprunt auprès des banques et des mutuelles de crédit.

Les demandes des producteurs des groupes Cef en termes d'innovations techniques sont moins explicites. Dans certaines régions (Korhogo et Abengourou, Côte d'Ivoire), les éleveurs considèrent qu'ils disposent des connaissances techniques suffisantes pour développer leur production. Les équipes rattachées aux structures de recherche agricole (Cameroun, Tchad) ou proches des structures d'encadrement des filières

attachent plus d'importance aux demandes techniques ou stimulent ces demandes. Les paysans sont en fait plutôt demandeurs d'échanges d'expériences entre paysans sur la manière dont les techniques sont mises en œuvre.

Certaines demandes spécifiques sont apparues en cours d'intervention et n'étaient pas prévues au départ. Les questions d'organisation de la commercialisation et de sécurisation foncière sont abordées par quelques équipes. L'établissement d'une comptabilité précise a permis aux éleveurs de volaille et de porcs, adhérents du centre de gestion d'Aprocasude, de négocier dans de meilleures conditions le montant de leur impôt forfaitaire.

La demande des exploitants membres de groupes Cef est bien centrée sur l'amélioration du fonctionnement de leur exploitation, combinant dans une proportion variable (selon l'origine des équipes, tableau III), conseils techniques et aide à la gestion économique (figure 3).

Pour comprendre les choix méthodologiques des différentes équipes, il est important de connaître leur origine (figure 3) et les appuis dont elles ont pu bénéficier au départ. Ainsi, les équipes ivoiriennes (Aprocasude, Scgean), béninoises (Cagea, Cadg) et du Burkina comme la Fngn et l'Uppm se sont inspirées des méthodes utilisées par les centres de gestion français dans les années 70. Des évolutions différenciées ont pu avoir lieu en fonction de l'opérateur qui a fourni les appuis techniques et méthodologiques aux équipes (Afdi France, centres de gestion français…). D'autres équipes dépendent d'institutions de recherche (Cameroun, Tchad) ou collaborent étroitement avec elles (Cps/Urdoc, Mali). Pour celles ci comme pour les équipes proches des sociétés cotonnières (Dpgt/Sodecoton, Unpc/Sofitex), le conseil technique tient une place importante dans les dispositifs.

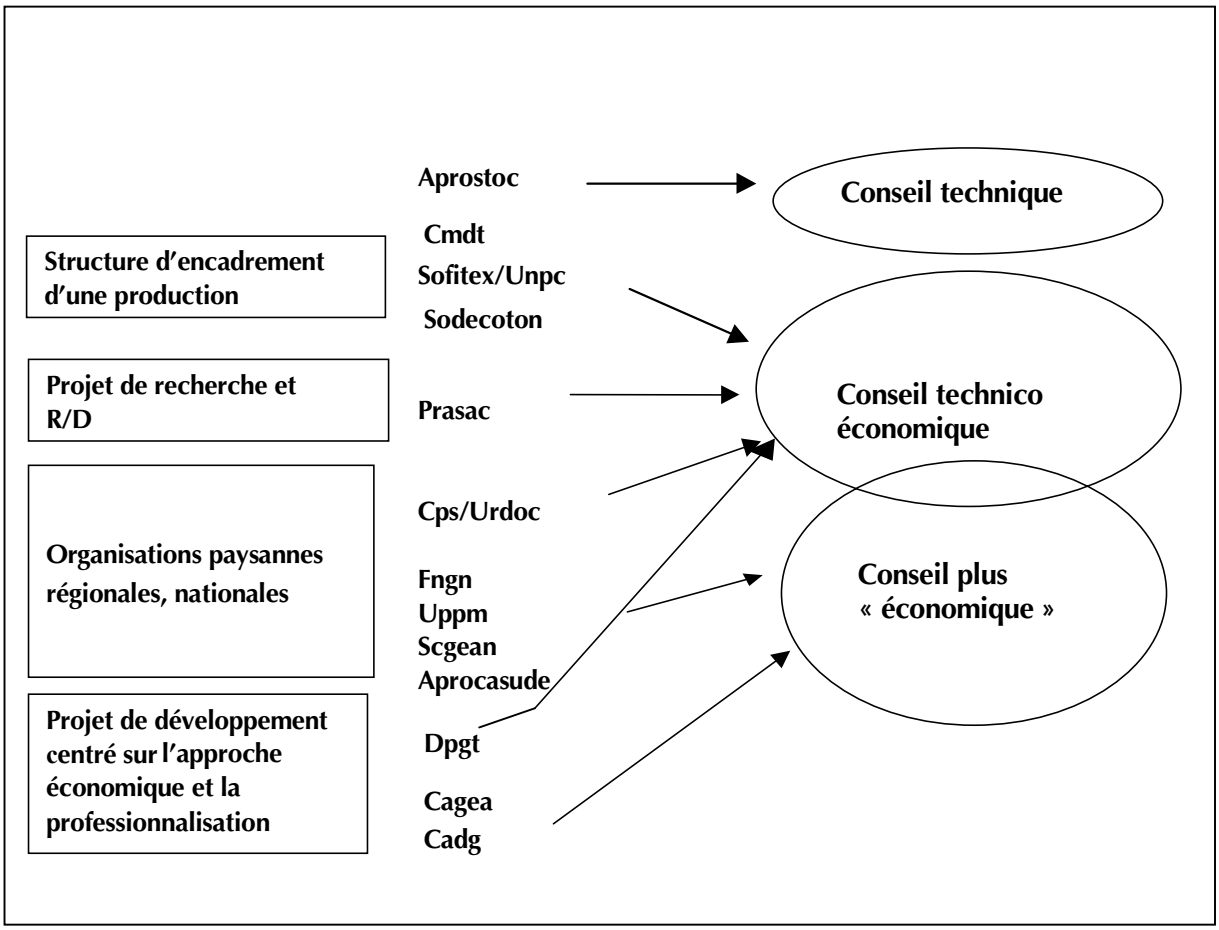

Figure 3. Origine des expériences de Cef et type de conseil proposé.

Tableau III. Origine de l'intervention de conseil et principaux centres d'intérêt.

Equipe	Origine de l'intervention	Centres d'intérêt plutôt		
		économiques	techniques	autres
Mali, Cps/Urdoc	R-D, projet d'appui aux Op et agriculteurs dynamiques	xx	xx	
Mali, Cmdt	Recherche et encadrement	xx	xx	
Burkina, Uppm	Interne à l'Op	xx	x	
Burkina, Fngn	Interne à l'Op	xx	x	
Burkina, Unpc/Sofitex	R-D, encadrement, Op	xx	xx	
Côte d'Ivoire, Scgean	Projet d'appui aux Op	xx		Crédit
Côte d'Ivoire, Aprocasude	Projet d'appui aux Op	xx		Fiscal
Cameroun, Dpgt/Prasac	Projet d'appui aux Op, R-D	x	xx	
Cameroun, Aprostoc	Projet d'appui aux Op		xx	
Tchad, Itrad/Prasac	R-D	x	xx	
Bénin, Cagea	Projet professionnalisation	xx		Foncier
Bénin, Cadg	Projet de développement	xx	x	

« Comment le conseil de gestion a été développé au sein de l'Union provinciale des producteurs du Mouhoun (Burkina) ». *Intervention de Sekou Bikaba, responsable de la cellule de gestion à l'Uppm.*

Au début des années 1990, les paysans du Mouhoun (région de Dédougou, nord-ouest du Burkina) étaient confrontés à un ensemble de problèmes (sécheresse, appauvrissement des sols) qui se répercutait sur la vie des familles (problème d'approvisionnement en céréales, manque d'argent…). Les producteurs de coton avaient de plus en plus de mal à rembourser les crédits intrants en fin de campagne, les impayés aux groupements étaient de plus en plus importants.

Le constat était simple : on devenait de plus en plus pauvre, mais pourquoi ? Pourquoi n'arrivait-on pas à travailler comme avant ? Etait-ce de notre faute ou fallait-il chercher les causes ailleurs : le manque de pluie, un prix d'achat du coton trop bas ? L'Uppm est née de ces réflexions. Il fallait que les producteurs défendent leurs intérêts mais aussi trouvent par eux-mêmes les moyens de s'en sortir.

Les contacts avec l'Afdi nous ont amenés à nous intéresser à la gestion de nos exploitations. Beaucoup d'entre nous ne savaient pas combien ils dépensaient pour produire et surtout où allait l'argent qu'ils gagnaient. En 1998, quelques paysans volontaires ont participé à la mise en place du conseil de gestion avec l'appui de deux volontaires français Afvp. Rapidement, il nous est apparu indispensable d'embaucher des conseillers burkinabés qui connaissaient bien les paysans et l'agriculture de la région et, évidemment, qui parlaient leur langue. On a préféré embaucher des jeunes du niveau quatrième, qui puissent facilement travailler sur le terrain. L'année suivante, 100 exploitants ont voulu participer à l'expérience mais on n'a pu en retenir que quarante, faute de moyens.

Il a fallu persuader les paysans pour qu'ils participent à l'élaboration des outils. Pour cela, une cellule de suivi du Cdg a été composée uniquement de paysans. Ces outils servent à savoir ce que je gagne dans l'année et avec chaque activité (coton, élevage…) et où va mon argent.

Chaque adhérent doit être en mesure d'enregistrer les données nécessaires pour faire ces calculs. On avance ainsi dans la formation des paysans. Au début, ces derniers donnaient 2 500 F Cfa par an pour bénéficier de l'appui du conseiller. Maintenant, ils payent 5 000 F Cfa, preuve que le service les intéresse. Les paysans conseillés arrivent mieux à diversifier leur production et à nourrir leur famille. Ils commencent à compter.

Mais il nous reste beaucoup de problèmes à régler : comment arriver à alphabétiser les producteurs ? Comment concilier la gestion de l'exploitation et les problèmes sociaux (il faut donner aux funérailles) ? Ce n'est pas toujours simple ; ainsi, l'homme ne supporte pas de voir sa femme connaître ce qu'il gagne et comment l'argent est dépensé.

Antériorité et expériences acquises

Plus de la moitié des programmes présentés ont moins de quatre années d'expérience et se trouvent toujours dans la phase expérimentale de mise au point des outils (tableau IV). Plusieurs équipes ont connu des difficultés de financement et ont dû interrompre ou réduire leurs interventions pendant quelques mois.

Tableau IV. Evolution des expériences en cours.

Equipe	1980-1985	1985-1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Mali, Urdoc/Cps													
Mali, Cmdt	+ Ier							Pase, démarrage en 2002					
Burkina, Uppm													
Burkina, Fngn													
Burkina, Unpc/Sofitex			Expérience Inera/Cirad/Pdrik 1992-1997										
Côte d'Ivoire, Scgean													
Côte d'Ivoire, Aprocasude													
Cameroun, Dpgt/Prasac													
Cameroun, Aprostoc					Conseil technique uniquement								
Tchad, Itrad/Prasac													
Bénin, Cagea													
Bénin, Cadg													

	Phase expérimentale
	Phase de développement

Après une phase expérimentale plus ou moins longue, toutes les équipes envisagent de développer leurs activités de conseil et souhaitent toucher un plus grand nombre d'exploitants agricoles. Cette extension nécessite des moyens supplémentaires et surtout de mieux intégrer le dispositif de Cef dans les structures d'appui existantes ou en développement (Op, interprofession…). Si la phase expérimentale peut être conduite par des équipes de recherche-développement (gérées par les structures de recherche ou des projets), la phase d'extension ou de développement implique la mobilisation d'opérateurs de développement et la professionnalisation des conseillers.

Les outils pour le conseil et la pédagogie

L'analyse des outils n'a pas fait l'objet d'un débat en séance plénière ou de travaux en groupe. Les rencontres antérieures et la capitalisation du groupe de travail de l'Inter-Réseaux avaient permis de faire le point sur ces questions (voir bibliographie). Toutefois, les différentes équipes ont pu échanger sur ce thème lors d'une séance « boite à outils ».

Les différentes catégories d'outils

Les programmes de Cef utilisent différents types d'outils (tableau V) pour :
– la caractérisation de l'exploitation en début d'intervention (diagnostic, inventaire) ;
– la collecte et l'analyse des données d'exploitation (suivi des activités et des flux) ;
– la prévision et le conseil prospectif ;
– la formation des paysans et des conseillers ;
– l'amélioration des compétences et des références techniques des paysans (actions techniques) ;
– la promotion des échanges entre paysans d'un même groupe ou avec d'autres groupes (paysans innovateurs) ou d'autres intervenants (chercheurs, techniciens…).

Les outils de collecte et d'analyse des données technico-économiques sont à la base de l'intervention des conseillers. Ils se présentent sous différentes formes : cahier, carnet, fiche… Une analyse comparative de ces outils est présentée en annexe 4.

Tableau V. Les types d'outils utilisés par les équipes Cef.

Equipe	Types d'outils					
	Diagnostic, inventaire	Suivi, analyse	Prévision	Echanges paysans	Expéri-mentation technique	Utilisation de l'nformatique
Mali, Cps/Urdoc	absent	très présent	présent	très présent	très présent	–
Burkina, Uppm	présent	très présent	très présent	absent	absent	x
Burkina, Fngn	absent	très présent	très présent	absent	très présent	x
Burkina, Unpc/Sofitex	présent	très présent	présent	très présent	absent	–
Côte d'Ivoire, Scgean	présent	très présent	très présent	absent	absent	x
Côte d'Ivoire, Aprocasude	absent	très présent	très présent	absent	absent	x
Cameroun, Dpgt/Prasam	très présent	présent	présent	très présent	très présent	–
Cameroun, Appmngnn	Pas de conseil d'exploitation			très présent	très présent	–
Bénin, Cagea	présent	présent	très présent	présent	absent	x
Bénin, Cean	présent	présent	très présent	présent	absent	x

absent présent très présent

x = oui ; – = non.

Les outils de l'équipe Prasac Tchad sont les mêmes que ceux du Prasac/Dpgt Cameroun. La Cmdt mettra au point ses outils dans le cadre du futur projet Pase, en concertation avec les Op et les opérateurs de développement. L'Aprostoc ne développe pas encore un conseil à l'exploitation mais uniquement un conseil pour la conduite du sorgho *muskwaari*.

La collecte des données est toujours réalisée par le chef d'exploitation ou un membre de sa famille, un ami, un voisin. Le traitement et l'analyse, selon la complexité des opérations à effectuer, sont réalisés en grande partie par le conseiller ou le paysan. Les équipes béninoises (Cagea, Cadg), ivoiriennes (Scgean, Aprocasude) et burkinabées (Fngn et Uppm) ont recours à l'informatique, gérée par le conseiller, pour traiter une grande partie des données. Dans d'autres cas, la majorité des analyses est effectuée par les paysans (Cps/Urdoc, Unpc/Sofitex, Prasac).

Seuls quelques programmes ont présenté des outils de formation. Ces outils sont destinés aux conseillers, soit pour leur propre formation, soit pour l'animation des séances de groupe de paysans, soit encore pour le conseil individuel aux producteurs. La formation des paysans vise à l'amélioration des connaissances et l'acquisition de nouvelles pendant les séances : compréhension des concepts, présentation de thèmes techniques. Dans quelques situations, des actions complémentaires d'alphabétisation sont conduites (Cps-Urdoc).

Quelques équipes mettent en œuvre, en collaboration avec les paysans, des actions techniques afin de développer leur champ de références, d'améliorer leur capacité d'expérimentation, et aussi de prendre en charge de nouvelles activités (production de semences…). C'est le cas au Mali, au Cameroun et au Tchad.

Pédagogie et évolution des méthodes et des outils

Des méthodes centrées sur l'analyse des données technico-économiques

Toutes les équipes cherchent à dégager, pour les principales cultures, les marges brutes. Ce type de résultat permet aux exploitants de comparer les performances des différentes cultures pratiquées et d'orienter les choix d'assolement pour les campagnes à venir. Le calcul de la rémunération de la journée de travail n'a pas été poursuivi par les équipes qui l'avaient initié du fait de la complexité d'enregistrement des temps de travaux. Certaines équipes (Aprocasude, Scgean) essayent d'établir des bilans d'utilisation de la main-d'œuvre familiale et salariée.

Les comptes de résultat des exploitations ne sont réalisés que dans les programmes Cef où toutes les données économiques sont relevées (Cagea, Uppm, Aprocasude et Scgean). Les bilans de trésorerie mensuels et annuels permettent aux exploitants de prévoir, pour la campagne future, leurs besoins de trésorerie et de faire les ajustements nécessaires (emprunt; diversification des activités…). Ils ne sont réalisés que dans quelques situations (Cagea, Cadg).

Le bilan céréalier pour la sécurité alimentaire familiale s'est avéré très utile dans différents types d'exploitations : petites exploitations cotonnières du Tchad et du Cameroun, mais aussi grandes exploitations rizicoles de la zone Office du Niger au Mali. Il permet, dans certains cas, de revoir les assolements, les itinéraires techniques (intensification) et la gestion des récoltes par une programmation et un meilleur suivi des ventes, de la consommation et des prélèvements sociaux (dons et impôts traditionnels).

Le recours à l'informatique permet de traiter un grand nombre de données enregistrées mensuellement et d'établir facilement les bilans annuels, tout en facilitant l'acquisition de références technico-économiques utilisables par les producteurs, les centres de gestion et les Op. Il se justifie lorsque les systèmes de production sont complexes et qu'on souhaite établir des bilans comptables complets (pour toutes les activités et l'ensemble de l'exploitation). Certaines contraintes sont toutefois apparues :
– coût et difficulté de maintenance du matériel informatique ;
– importance des délais de traitement des données et donc de restitution des résultats aux producteurs ;
– surtout, éloignement des producteurs vis-à-vis du processus d'analyse (« Mes données partent en ville avec le conseiller et reviennent sous forme de tableaux plusieurs mois après »).

Conseil individuel et conseil de groupe

Le conseil individuel correspond souvent à une demande des producteurs qui souhaitent disposer de données chiffrées et précises sur leur exploitation et de la présence du conseiller pour les aider à valoriser ces résultats et à prendre les décisions pour leurs futures activités. Il se justifie lorsque le problème posé par le producteur est spécifique à son exploitation (choix d'un investissement, analyse fine des flux de trésorerie…). Mais cette forme de conseil est coûteuse. Dans ce cas de figure, le conseiller ne peut travailler qu'avec 20 à 40 exploitations, selon le degré de complexité des systèmes de production.

Tableau VI. Importance relative du conseil individuel et du conseil de groupe dans les expériences en cours.

Equipe	Type de conseil	
	Individuel	De groupe
Mali, Cps/Urdoc	x	xx
Burkina, Uppm	xx	x
Burkina, Fngn	xx	x
Burkina, Unpc/Sofitex	x	xx
Côte d'Ivoire, Scgean	xx	En projet
Côte d'Ivoire, Aprocasude	xx	En projet
Cameroun, Dpgt/Prasac	x	xx
Côte d'Ivoire, Aprostoc	–	xx
Bénin, Cagea	xx	x
Bénin, Cadg	xx	x

– = absent ; x = secondaire ; xx = prépondérant.

Le conseil individuel demeure largement présent dans plusieurs équipes (en Côte d'Ivoire, au Bénin, en particulier) mais toutes les équipes développent ou souhaitent développer parallèlement des interventions à caractère collectif (tableau VI). Dans bien des cas, les exploitants bénéficiant du Cef à l'échelle d'un village ou d'une petite région constituent un groupement adhérent ou non d'une Op. Le conseil de groupe (ou collectif) peut prendre plusieurs formes.

L'analyse de groupe. Les résultats technico-économiques par culture ou par type d'exploitation sont discutés en fin de campagne par le groupe Cef, chaque exploitant pouvant alors donner son avis sur les résultats obtenus (les siens et ceux des autres). Le groupe essaye de dégager des voies d'amélioration pour la prochaine campagne. Le conseiller joue principalement un rôle d'animateur ; chaque producteur prend ses propres décisions en fonction de l'opinion qu'il s'est faite.

Les visites de terrain. Le groupe d'exploitants se retrouve régulièrement (généralement une fois par mois) sur l'exploitation ou une parcelle de l'un d'entre eux. Les producteurs discutent de l'état de la culture ou du troupeau en fonction des conditions de production (pluviométrie, moyens mobilisés par le producteur…). Le conseiller peut se faire aider d'un spécialiste plus compétent que lui en agriculture ou en élevage.

Les échanges paysans et les visites d'étude. Le groupe peut se rendre dans une autre localité ou dans une autre région pour échanger avec des producteurs disposant d'une expérience particulière, ou pour visiter un centre de recherche. Ce type de visite est peu fréquent du fait du manque de moyens de déplacement ou de financement.

La dynamique de groupe est plus ou moins forte selon les choix méthodologiques de départ. Certaines équipes ont débuté en privilégiant les qualités humaines des exploitants (« novateurs, motivés… ») sans chercher à les regrouper et les faire réfléchir ensemble. Mais, de plus en plus, la majorité des équipes cherche à favoriser les échanges et à valoriser les synergies et complémentarités entre producteurs. Le travail en groupe permet de créer des dynamiques fortes et place le conseiller en position d'animateur valorisant les savoirs locaux.

Les analyses de groupe reposent sur l'étude de cas concrets ou de moyennes de résultats de groupes, d'exploitations. Au sein des groupes, les producteurs sont amenés à comparer leurs résultats technico-économiques partiels (marge brute par culture, par exemple). Par contre, pour les résultats au sein de l'exploitation (compte d'exploitation), la confidentialité des données individuelles doit rester la règle absolue, autant dans le cadre de l'élaboration du conseil que du montage d'un dossier de crédit ou encore lors de la production de références technico-économiques utilisables par les Op et les différents acteurs des filières agricoles.

Un conseil standardisé ou des conseils diversifiés et évolutifs

Après plusieurs années d'expérience, les équipes Cef sont amenées à faire évoluer les méthodes et les outils de conseil, et par conséquent les dispositifs. Ces évolutions ont des origines diverses comme :
– l'inadaptation de certains outils et les difficultés des exploitants à collecter certaines données (temps de travaux) ;
– la faiblesse ou l'absence de valorisation de certaines données ;
– le coût de collecte et d'analyse des données et du conseil strictement individuel dans un contexte de raréfaction des financements ou de volonté d'étendre le dispositif de conseil ;
– un plus grand nombre de producteurs avec des moyens constants ;
– la prise en compte partielle des besoins exprimés par les producteurs.

Sans entrer dans une analyse détaillée de ces évolutions, il ressort de ces expériences et des débats de l'atelier certains enseignements :
– la formation continue des exploitants est essentielle pour qu'ils puissent collecter et analyser les données nécessaires au pilotage de leur exploitation ;
– les outils et méthodes doivent évoluer en fonction du dispositif de conseil et des moyens disponibles, et surtout par rapport à de nouvelles questions exprimées par les paysans (diversification des cultures en zones cotonnières, appui à la commercialisation…) ;
– le conseil de groupe est certainement à développer, afin de favoriser les dynamiques de groupe, d'alléger la charge de travail du conseiller ; c'est dans ce cadre que les formations des producteurs sont organisées ;
– le conseil individuel doit être maintenu, principalement pour des problèmes spécifiques que les exploitants peuvent rencontrer et qui demandent un traitement particulier : choix d'un équipement (batteuse…), élaboration d'un dossier de crédit…

Dans ce contexte, les conseillers et les équipes d'appui doivent pouvoir s'adapter à de nouvelles situations et surtout rendre plus autonomes les exploitants. On peut ainsi concevoir qu'un exploitant, avec l'appui du conseiller, puisse acquérir les capacités pour réaliser lui-même les opérations comptables simples et la gestion de son entreprise. Le conseiller aura la charge, pendant plusieurs campagnes agricoles, de le former à la gestion tout en l'aidant à prendre ses décisions. Ensuite, l'exploitant tout en continuant à participer à la dynamique du groupe , ne fera appel au conseiller que pour des problèmes particuliers. De même, le conseiller doit également gagner en autonomie et être capable de répondre aux demandes locales sans avoir nécessairement recours à des outils mis au point ailleurs.

Un système d'apprentissage progressif

Les différentes équipes proposent maintenant aux producteurs un système d'apprentissage progressif des outils de gestion des activités de production. Il est apparu difficile de proposer dès la première année l'ensemble des outils, surtout lorsqu'on privilégie un conseil de groupe et qu'on intervient en milieu peu alphabétisé. Le conseil d'exploitation inclut donc une dimension « formation ». A titre d'exemple, on pourra se référer aux expériences de la Cagea (Bénin) et du Prasac/Dpgt (Cameroun).

Les équipes béninoises appuyées par la Cagea et la Cadg distinguent trois niveaux de formation des producteurs à l'utilisation des outils de gestion, répartis sur 36 mois (annexe 5). Le premier niveau repose principalement sur le constat de l'existant, par l'enregistrement des données d'exploitation (caisse, stocks, intrants, main-d'œuvre), permettant d'élaborer, si besoin est, les premiers outils de synthèse tels que le bilan d'ouverture et les tableaux périodiques des flux de trésorerie. Le deuxième niveau concerne essentiellement le prévisionnel, en s'appuyant notamment sur le plan de campagne, le budget de trésorerie et le compte de résultat prévisionnel. Le troisième niveau s'intéresse à l'élaboration de projets et à la recherche de financements, avec pour objectif principal la maîtrise du crédit.

Les plans de formation présentés par ces deux structures ne constituent pas des dogmes mais des références sur un processus complet d'apprentissage dont l'agencement est laissé à la libre appréciation des opérateurs en fonction des attentes des producteurs. Ainsi, les outils d'aide à la décision les plus utiles, tels que la marge brute, le coût de production (prix de revient) ou le budget partiel, sont introduits à la demande des paysans, qui ont le libre choix de garder ou d'abandonner un outil en fonction de l'utilisation qu'ils en font, voire d'en proposer de nouveaux si nécessaire, tels que les fiches parcellaires

pour les producteurs d'ananas ou pour les maraîchers. Les notions plus complexes de bilan de fermeture et de compte de résultat sont diffusées auprès des agriculteurs pour qu'ils en aient connaissance, leur utilisation étant laissée à leur appréciation.

La volonté de mettre à la disposition des agriculteurs un panel d'outils complet doit leur permettre d'acquérir une connaissance globale du processus de gestion. L'adaptation (ou l'élimination) d'outils trop complexes ou ne répondant pas à leurs besoins immédiats relève alors de leur propre initiative (par exemple, l'abandon du bilan d'ouverture pour les exploitations à très faible capital). Cependant, les notions étant acquises, les producteurs sont en mesure d'y revenir aisément quand les conditions d'évolution de leur exploitation l'exigent (capitalisation, accès au crédit, etc.).

L'équipe Prasac/Dpgt (Nord-Cameroun) propose également une mise en œuvre progressive de la démarche de conseil allant « du concret vers l'abstrait ». Ainsi, pendant les deux premières années, l'accent est mis sur la formation des paysans, le diagnostic de leur exploitation (autodiagnostic) et l'accompagnement des producteurs dans la réflexion autour de leurs objectifs. Le conseil à proprement parler est mis en œuvre à partir de l'année 2, et constitue l'essentiel des activités de l'année 3. Le travail de groupe est important au début pour faciliter la formation (appui réciproque des paysans entre eux) et créer des dynamiques sociales autour du conseil. A partir de l'année 3, le conseil devient plus individuel.

Une démarche progressive proposée par l'équipe Prasac/Dpgt (Cameroun) *D'après A. Djonnéwa, M. Havard et A. Legile*

La démarche développée s'étend sur trois ans, de l'initiation aux bases de la gestion (année 1) à la définition et à l'utilisation des indicateurs techniques et économiques (année 2), pour aboutir au conseil stricto sensu (année 3).

En première année, l'accent est mis sur la participation des paysans, ce qui est inhabituel avec l'encadrement actuel au Cameroun. C'est pourquoi le programme développe des modules basés sur des thèmes communs à la majorité des participants : gestion des récoltes et des revenus monétaires, préparation de la campagne agricole. La technique utilisée est celle du questionnement, en favorisant au maximum la participation des paysans. Afin d'améliorer leur pertinence, les débats se déroulent au moment le plus indiqué : sécurité alimentaire à la période des récoltes, gestion de la trésorerie à la vente du coton et préparation de la campagne à l'approche de la saison des pluies. Dès la fin de la première année, les paysans les plus réceptifs et les plus motivés commencent à animer des séances, l'objectif à terme étant qu'ils puissent appuyer efficacement les animateurs pour la mise en œuvre du programme de première année.

En deuxième année, l'objectif est d'amener les paysans à mieux appréhender leur situation, c'est-à-dire à relativiser leurs contraintes et prendre conscience de leurs possibilités d'action en mesurant les conséquences de leurs choix. Le programme prévoit, si les paysans le demandent, un rappel des thèmes de l'année 1, et la mise en œuvre de nouveaux thèmes comme les analyses technico-économiques par culture, et d'autres thèmes à la demande (la lutte contre les adventices, la production de fumure organique, l'alimentation des animaux en saison sèche…). Déjà, au cours de l'année 2, les paysans s'adressent plus facilement aux animateurs pour discuter de projets, de thèmes qui les touchent directement ou qu'ils ne veulent pas aborder en groupe.

En année 3, les animations de groupe seront réduites, soit pour des rappels, soit pour traiter de nouveaux thèmes intéressant la majorité des participants. Le conseiller assure des permanences pour discuter et analyser individuellement ou en groupe de deux à trois personnes les projets des demandeurs. C'est à partir de cette troisième année que des données chiffrées sur les exploitations sont collectées et analysées par l'animateur et les paysans quand leur niveau scolaire le permet. Dans tous les cas, les résultats des analyses sont restitués et discutés avec les paysans.

Des outils pour les producteurs non alphabétisés en français

Le public-cible des expériences en cours est constitué soit d'une majorité de producteurs s'exprimant en français, sachant lire, écrire et compter dans cette langue (expériences ivoiriennes et béninoise), soit de paysans maîtrisant une langue nationale (lue, parlée, écrite) (cas du Mali et du Burkina). Mais, dans la majorité des cas, les agriculteurs des régions concernées sont analphabètes (tableau VII). Seules quelques régions se distinguent, comme le sud-est de la Côte d'Ivoire (Aprocasude) avec 65 % de paysans alphabétisés en français. Initialement, les outils (fiche, cahier de relevé…) utilisés dans le cadre du Cef étaient rédigés en français pour permettre aux conseillers et aux structures d'appui de dialoguer entre eux. Mais le plus souvent les langues nationales sont utilisées lors des rencontres de groupe ou du conseil individuel, car les producteurs s'expriment plus facilement dans ce cas.

Afin de toucher un plus grand nombre de producteurs, la plupart des équipes mettent au point des méthodes et des outils adaptés aux exploitations ne disposant pas d'un membre maîtrisant le français. Diverses options sont retenues :
– la traduction en langue locale des outils existants (Cadg en langue bariba, Cps/Urdoc en bamanan, Unpc/Sofitex en dioula…) ;
– le couplage de programmes d'alphabétisation en langue locale avec celui du Cef. Il existe dans certaines régions du Mali, du Bénin, du Burkina et du Cameroun un taux appréciable de producteurs alphabétisés en langue nationale qui mérite d'être mieux valorisé.

Tableau VII. Taux d'alphabétisation dans les régions d'intervention.

Equipe	Taux d'alphabétisation en français + langue nationale* (%)	Action d'alphabétisation associée au Cef
Mali, Cps/Urdoc	20	Associée
Mali, Cmdt	30-40	En projet pour 2002
Burkina, Uppm	40-45	A l'étude
Burkina, Fngn	25	A l'étude
Burkina, Unpc/Sofitex	29	
Côte d'Ivoire, Scgean	30	
Côte d'Ivoire, Aprocasude	65	
Cameroun, Dpgt/Prasac	30	Associée
Cameroun, Aprostoc	25	Présente
Bénin, Cagea	33	Présente
Bénin, Cadg	30	Présente

* Données fournies par les équipes Cef.

La traduction en langue locale de certains concepts comme « gestion » et de termes techniques comme « marge brute » nécessite, au préalable, un travail sur leur représentation par les producteurs. Une collaboration étroite entre des responsables d'Op lettrés en français, des spécialistes de l'alphabétisation, des linguistes et les conseillers de gestion s'avère indispensable pour mener à bien ce travail de traduction et d'adaptation des outils.

La Cadg propose, pour éviter cet écueil, de combiner l'alphabétisation en langue locale et l'apprentissage des outils de gestion.

La mise au point d'une méthode de conseil sans recours à l'écrit semble exclue par la plupart des équipes. En effet, l'écrit permet de dépasser le simple constat qualitatif, de quantifier et de conserver les données d'une campagne à l'autre, ce qui est difficile par simple mémorisation. De fait, seule l'équipe Cps/Urdoc tente de développer une approche adaptée à un public analphabète, celui des femmes, dans le cadre de ses activités de maraîchage.

Mesurer, évaluer, prévoir avec des producteurs non alphabétisés : l'expérience de l'Irad/Prasac au sud du Tchad

D'après J. Leroy

Un Cef pour non-alphabétisés est possible lorsque l'accent est mis sur des thèmes très concrets tels que la satisfaction des besoins céréaliers. Le fait de ne pas être alphabétisé n'empêche pas de savoir apprécier les quantités et les volumes nécessaires en utilisant les normes traditionnelles : différents contenants sont utilisés pour les transactions sur les marchés locaux. Au Tchad, nous avons fait un travail préalable sur la connaissance réelle des surfaces des parcelles puisque la « corde » (théoriquement 71 m x 71 m), soit 0,5 ha, est devenue l'unité de surface généralement admise par les paysans. Cependant, dans certains terroirs, la corde ne correspond plus à une surface unique et standard mais à une parcelle qui peut parfois atteindre 0,8 ha et assez souvent 0,6 ha. Néanmoins, la vulgarisation classique continue à fonder son discours d'application des intrants sur cette base théorique.

Lors des séances de mesure de parcelles avec les participants en conseil de gestion, des non-participants, parce que non alphabétisés, avaient souhaité qu'on mesure également leur corde. Certains étaient bien conscients que l'engrais était insuffisant pour la surface réelle de leur corde. Par ailleurs, un exercice de comparaison de marge brute, par exemple entre coton et arachide, est relativement facile à faire pour un analphabète, au besoin en demandant l'assistance d'un scolarisé ou alphabétisé de ses amis, ou un membre de sa famille. En fait, un intérêt grandissant des paysans analphabètes pour le Cef pourrait entraîner un engouement et une dynamique pour la mise en place de programmes d'alphabétisation fonctionnelle.

De l'usage des langues locales dans les groupes Cef

Même dans les groupes Cef de producteurs alphabétisés en français, l'usage d'une langue nationale ou locale est fréquent dans les échanges courants entre paysans comme dans les réunions en présence du conseiller. Cela amène les conseillers et les producteurs à procéder à la traduction de certains termes techniques. Voici quelques exemples relevés lors de l'atelier :
– en bamanan, pour dire conseil de gestion, on dit « liste des éléments qui décrivent » (Cikeda segue segue li) ;
– en bariba, on considère le conseil de gestion comme un miroir ;
– en bambara, conseil de gestion se dit « gérer ce qu'une exploitation donne » (go kelen kelend soro lakanali) ;
– en dioula, conseil de gestion se dit « comment gérer » (marali tchogo) ou encore « comment garder ce que tu gagnes » ;
– en agni, conseil de gestion se dit « gérer ce que tu as » (agno n'da) ; – en fon, conseil de gestion se dit « le calcul qu'on fait dans le champ » (gle si nou linlin) ou bien « parlons de l'argent » ;
– en sénoufo, pour dire conseil de gestion, on dit « regroupons-nous, échangeons les idées pour réussir » (yowô Pkôro wô yèkiriwi fali wô gnon) ;
– pour traduire marge brute, on dit « un bénéfice qu'on n'a pas encore dans la main ».

Des points faibles identifiés lors de l'atelier

Des difficultés pour identifier les demandes des producteurs

Le plus souvent, des méthodes de conseil ont été transférées d'une région à une autre. Par exemple, le conseil de gestion tel que pratiqué en France dans les années 1970 a pu servir de « modèle » pour des équipes en Afrique, au début des années 1990, reprenant les notions ou concepts de gestion de l'entreprise, de fonctionnement de l'exploitation. Des expériences anciennes (période 1970-1980) de conseil technico-économiques reposant sur les acquis de la recherche ont bénéficié de l'appui de sociétés publiques de développement disposant de moyens importants, et ne sont plus transposables aujourd'hui dans un contexte de désengagement des Etats. Ces expériences répondaient plus à une logique d'offre de services que de réponse à des demandes des producteurs.

Il semble donc nécessaire de mieux identifier les demandes des producteurs ainsi que leurs capacités d'intervention (moyens de production, niveau d'alphabétisation) afin de mettre au point des outils mieux adaptés et répondant aux questions prioritaires. De ce fait, chaque situation agricole doit, au préalable, être bien caractérisée avec les producteurs avant de mettre au point avec eux des outils d'aide à la gestion de l'exploitation. Il est donc illusoire de proposer une méthode de conseil standardisée et applicable à tous les types d'exploitation agricole familiale et toutes les régions.

L'identification des demandes des producteurs en matière de thèmes prioritaires à retenir dans le Cef n'est pas aisée. Les producteurs peuvent considérer que tout intervenant extérieur correspond à une possibilité d'accéder à des moyens de production supplémentaires (équipements, aménagements, intrants…). Une phase de sensibilisation et d'explicitation des objectifs du conseil d'exploitation est nécessaire, avant de préciser avec les producteurs leurs besoins dans ce domaine, pour la définition tant des thèmes abordés (gestion de trésorerie, bilan céréalier…) que des méthodes et outils retenus (formation, conseil personnalisé, conseil de groupe…). Il est donc nécessaire de créer les conditions de dialogue entre les intervenants extérieurs (conseillers, service d'appui) et les producteurs membres des groupes Cef. Un comité de pilotage pour chaque groupe serait chargé de programmer les activités puis d'évaluer leur pertinence et enfin leur impact. Ces comités comprendraient des représentants des Op parties prenantes du pilotage du dispositif de conseil.

Des difficultés à proposer des outils de prévision

La gestion d'une exploitation agricole correspond à l'ensemble des processus liés à l'action. Elle sert à piloter l'action. Le conseil de gestion apparaît avant tout comme une méthode de prévision reposant, entre autres, sur le suivi et l'évaluation des actions entreprises. C'est une démarche itérative d'analyse, de définition d'objectifs, de mise en œuvre et d'évaluation d'activités pouvant aborder différents domaines : approvisionnement alimentaire, conduite des cultures ou du troupeau, organisation de la main-d'œuvre, maîtrise des flux financiers ou physiques… Elle mobilise des analyses techniques, économiques, financières, juridiques…

Le conseil sur une base annuelle est qualifié de tactique : il permet d'ajuster des coûts (contrôle des dons, réduction des salaires, contrôle des dépenses d'intrants…), de conduire les systèmes de culture (choix d'itinéraires techniques…) et d'élevage. Sur une base pluriannuelle, le conseil devient stratégique : il peut alors concerner l'introduction de la culture attelée dans l'exploitation, au regard par exemple du coût en main-d'œuvre, la substitution d'une culture à une autre sur la base du constat de la diminution des marges, le choix d'un équipement onéreux…

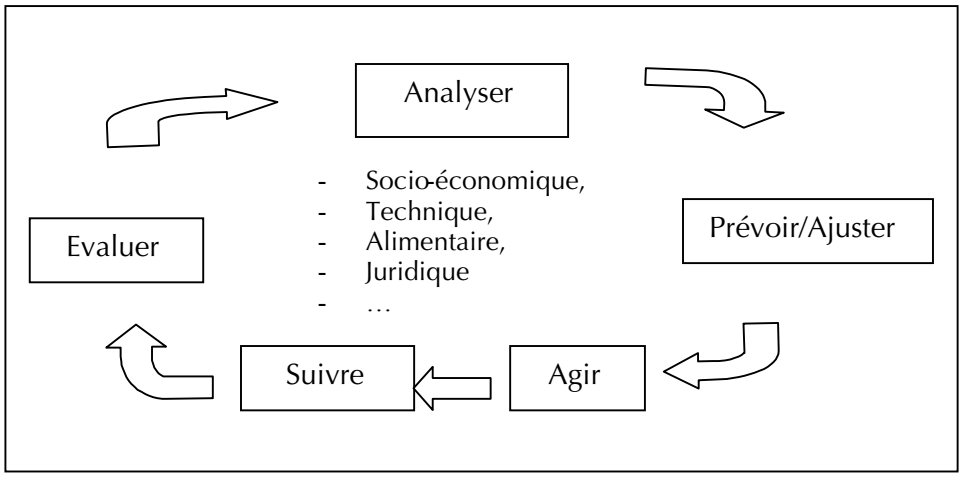

Figure 4. Le cycle de gestion.

Le cycle de gestion, rappelé par plusieurs équipes, correspond à un processus d'apprentissage (figure 4). Il correspond, dans presque tous les cas, au cycle annuel d'activité économique de l'exploitation. Dans

certaines situations (élevage à cycle court, maraîchage), l'évaluation des activités doit être réalisée sur une période plus courte (de deux à quatre mois). Par rapport à ce cycle, on constate que les phases de collecte et d'analyse des données (« suivre/observer », « évaluer » et « analyser ») mobilisent beaucoup de temps et de moyens. Inversement, les équipes rencontrent des difficultés à proposer et à utiliser des outils de prévision.

La prévision est surtout faite pour la campagne agricole suivante (définition de l'assolement, choix des techniques et du degré d'intensification, estimation des besoins monétaires et en main-d'œuvre). Contrairement aux formes de conseil développées en France, peu d'équipes abordent la prévision à moyen terme (conseil stratégique), qui serait utile aux producteurs pour investir raisonnablement (surface à planter, bâtiment d'élevage, mécanisation…). Cela peut s'expliquer par l'insécurité de l'environnement économique et par le fait que les exploitants ont du mal à se projeter dans l'avenir alors qu'ils doivent répondre avant tout aux problèmes du jour. La charge de travail des conseillers (souvent mobilisés pour le traitement des données) et des producteurs les empêche de consacrer du temps à l'analyse prévisionnelle. La faiblesse ou l'absence d'offre de crédit à moyen et long terme ne fait qu'accentuer ce type de comportement.

Innovation et conseil de gestion

Pour améliorer leur revenu et faire face à la concurrence internationale, tant pour les produits d'exportation (coton, café, hévéa…) que pour les produits de consommation locale[12] (viandes, lait, céréales…), les producteurs africains doivent améliorer la productivité du sol et du travail tout en pratiquant une agriculture durable.

Cela est d'autant plus important que les prix des intrants et des équipements augmentent régulièrement. Pour faire face à ce défi, ils sont amenés à modifier leur système de production par une meilleure gestion des moyens de production mais aussi en adoptant des innovations techniques. Les exploitants bénéficiant des services d'un conseiller de gestion sont-ils mieux armés pour innover et faire évoluer rapidement leur exploitation ? Le Cef a-t-il un impact significatif en matière d'adoption d'innovations ?

On entend par innovation toute modification du processus de production, intégrée durablement dans le système de production. Il peut s'agir d'une technique culturale, d'une nouvelle variété ou espèce animale et végétale, d'un mode de conduite du troupeau… L'innovation n'est pas seulement technique mais aussi organisationnelle ; dans ce cas, elle est mise en œuvre au sein de l'exploitation (une nouvelle façon d'organiser le travail) ou dans un groupe de producteurs (groupement d'achat d'intrants…).

L'innovation dans les dispositifs de Cef : quelques exemples

Dans le cadre de ce module, on s'est surtout intéressé à la place de l'innovation technique dans les dispositifs de conseil. Dans la présentation des expériences, on a pu distinguer deux approches : l'une centrée sur le conseil « économique » où on accorde une priorité à la gestion financière et économique de l'exploitation ; l'autre essayant d'associer conseil économique et conseil technique. A cela, il faut ajouter l'approche originale de l'Aprostoc (Nord-Cameroun) qui a privilégié au départ le conseil technique (conduite du sorgho *muskwaari*) et l'organisation des groupements de stockage avant d'envisager le développement d'un conseil à l'exploitation (figure 5).

Plusieurs intervenants ont rappelé la complémentarité entre l'utilisation des outils de gestion (mesurer, évaluer, prévoir) et la résolution de problèmes concrets par l'adoption d'innovations techniques (produire du fourrage, contrôler le parasitisme…). Pour que les producteurs comprennent l'intérêt du conseil d'exploitation, il est important de trouver avec eux des solutions concrètes. Un producteur rappelait ainsi que « les tableaux de bilan en fin d'année peuvent devenir beaucoup plus parlants pour le paysan s'ils permettent de résoudre ses problèmes ».

Pour toutes les expériences de Cef, le cycle de gestion amène le paysan, avec l'appui du conseiller, à porter un diagnostic sur le fonctionnement de son exploitation et donc sur les résultats technico-économiques obtenus pour les principales cultures. La précision du diagnostic technique (agronomique, zootechnique) dépend du niveau de formation du paysan et du profil du conseiller, ainsi que des relations qu'ils peuvent entretenir avec les réseaux locaux de circulation de l'information et les services de vulgarisation et de recherche… Mais, dans tous les cas, le paysan et le conseiller vont chercher des solutions techniques répondant aux problèmes identifiés.

12. Les producteurs de céréales (maïs, riz, sorgho) doivent aligner leurs prix de vente sur celui du riz (parfois des brisures), importé principalement du Sud-Est asiatique, et sur ceux du blé et du maïs européens, subventionnés par l'Ue. Il en est de même pour les produits animaux locaux (poulet, porc, lait), qui entrent en concurrence avec des produits importés (lait en poudre, bas morceaux de bœuf et de volaille), subventionnés par les pays du Nord (Ue et Etats-Unis) à travers des aides directes à la production et des aides aux exportations.

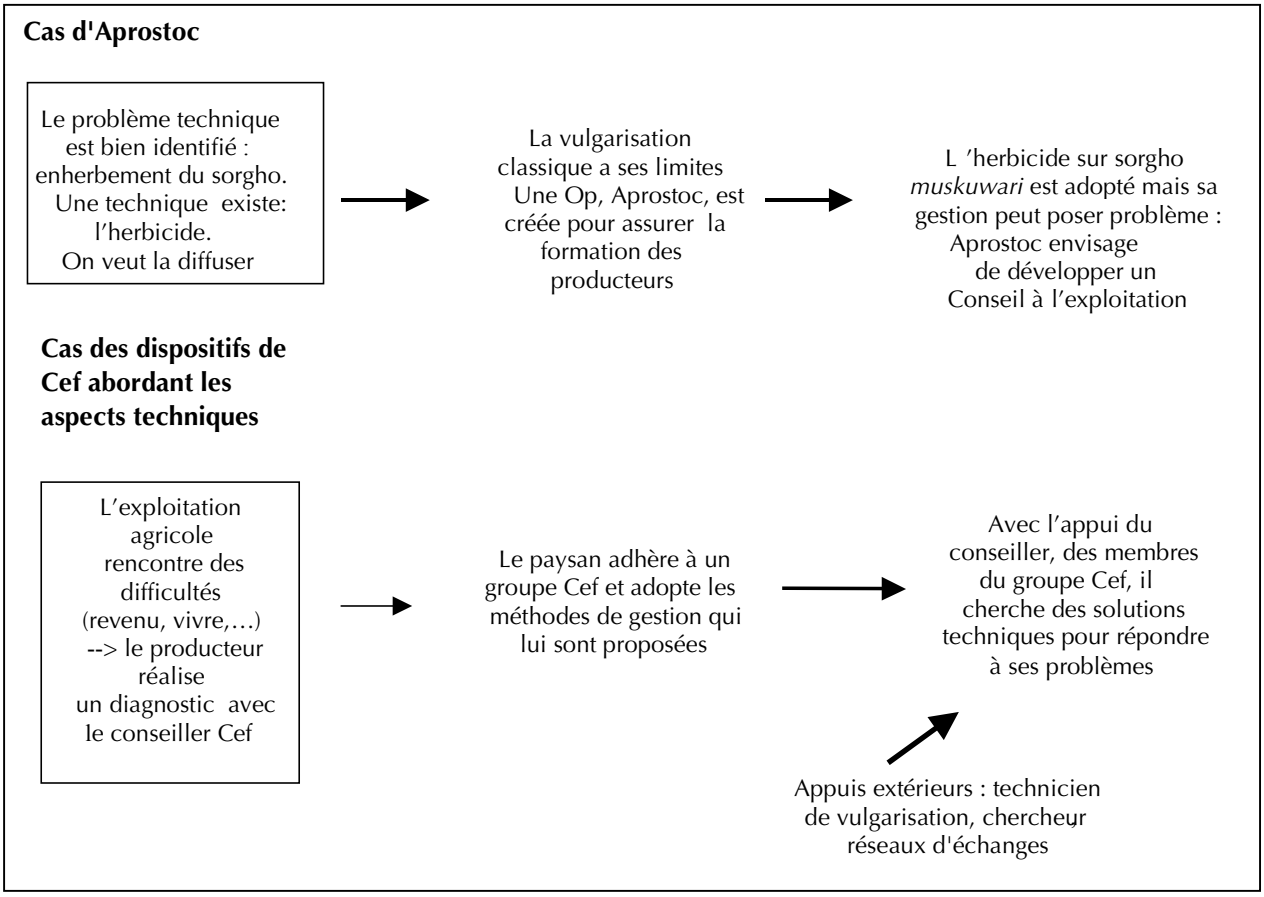

Figure 5. Place de l'innovation technique dans les dispositifs de conseil : deux situations différentes.

Ce processus (diagnostic plus ou moins précis plus échange d'informations) a permis aux exploitants, dans la plupart des situations, de modifier leur système de production en adoptant des innovations techniques. (tableau VIII). De même quelques innovations organisationnelles ont été mises en œuvre comme la production de semences de maïs et d'arachide au sein des groupes Cef (Nord-Cameroun, Bénin).

Comment le Cef peut-il aider les processus d'innovation ?

Les adhérents aux groupes Cef bénéficient de plusieurs types d'appui facilitant l'adoption d'innovations :
– le diagnostic du fonctionnement de l'exploitation réactualisé chaque année (cf. cycle de gestion, figure 4) ; à partir de l'analyse de ses résultats technico-économiques, le producteur peut identifier les points de blocage de son exploitation qui relèvent de solutions techniques (doses d'intrants insuffisantes, variétés à cycle trop long) ;
– les formations techniques sur des thèmes identifiés par les producteurs sont organisées régulièrement dans la majorité des situations ;
– l'expérimentation technique réalisée par les paysans (avec l'appui du conseiller ou d'autres personnes-ressources) est présente dans la moitié des cas ;
– l'échange d'expériences entre producteurs qui permet d'identifier les innovations paysannes est présent partout mais assez mal valorisé par les dispositifs de conseil.

La réalisation d'un bon diagnostic est essentielle puisqu'elle oriente les deux autres phases (formation, expérimentation) dont la mise en œuvre nécessite surtout des moyens et la collaboration des chercheurs et techniciens. La phase de diagnostic (ou d'identification des problèmes) s'appuie principalement sur les outils mis en place par le Cef (calcul économique, niveau d'utilisation de la main-d'œuvre, visite de groupe au champ, débat entre producteurs…). Elle permet aux actifs de l'exploitation de mieux comprendre le fonctionnement de leur exploitation.

Tableau VIII. Dispositifs de Cef et processus d'innovation technique.

Equipe	Exemples d'innovations adoptées ou en cours d'expérimentation (1)	Relation avec la recherche	Formation technique	Expérimentation
Mali, Cps/Urdoc	Diversification par maraîchage, barre planeuse pour rizière, botteleuse paille de riz, conservation échalote	xx	+	P, R
Burkina, Uppm	Fumier, compost, Drs, diversification (sésame)	En projet	+	P
Burkina, Fngn	Fertilisation en maraîchage, gestion de l'eau d'irrigation	–	+	P
Burkina, Unpc/Sofitex	Fertilisation du coton	xx	+	P
Côte d'Ivoire, Scgean	Fabrication aliment poulet	–	–	
Côte d'Ivoire, Aprocasude		–	–	
Cameroun, Dpgt/Prasac	Semis en ligne de l'arachide, production semences maïs, traction monobovine	xx	+	P, R
Cameroun, Aprostoc	Herbicide pour sorgho *muskwaari*	x	+	P
Bénin, Cagea	Techniques de plantation de l'ananas, parcellisation des champs d'ananas		+	
Bénin, Cadg	Production semences d'arachide de bouche	x	+	

(1) Cette liste n'est pas exhaustive.
Relation avec la recherche : – = absente ; x = épisodique ; xx = soutenue.
Formation technique : – = absente ; + = présente.
Expérimentation : P = par les paysans ; R = par la recherche.

Les sources d'information

Pour répondre à des questions précises, les producteurs et les conseillers ont besoin d'informations techniques fiables. Les sources d'information sont très diverses (figure 6).

En premier lieu, les paysans s'appuient sur les connaissances de l'ensemble des membres du groupe pour obtenir des informations. Ainsi, au nord de la Côte d'Ivoire, quelques membres du Scgean disposent d'une bonne formation en élevage et peuvent rapidement aider leurs collègues lorsqu'un problème technique survient dans ce secteur de production. Les échanges d'information via des réseaux informels sont aussi très actifs. Les rencontres entre Op intervenant dans les mêmes domaines (par exemple l'élevage de poulets) permettent aux producteurs d'acquérir des connaissances.

Lorsque la collaboration avec la recherche n'a pas pu se développer (faute de moyens, de volonté ou de compétence dans un domaine précis…), les groupes Cef ou les Op dont ils relèvent conduisent eux-mêmes des expérimentations (Aprostoc pour la culture du sorgho repiqué, Uppm pour la gestion de la fertilité du sol, Fngn pour les cultures maraîchères…).

Les producteurs peuvent aussi bénéficier des connaissances des conseillers en gestion lorsque ceux-ci ont suivi une formation technique ou ont acquis antérieurement une expérience dans un ou plusieurs secteurs de production. Les conseillers, qui *a priori* ont plutôt un profil « généraliste », ne peuvent pas répondre à toutes les questions et doivent faire appel à des personnes-ressources.

La mobilisation des techniciens et des chercheurs est loin d'être systématique, sauf dans le cas d'expériences de Cef pilotées par la recherche et les structures de développement (sociétés cotonnières…). La diffusion de l'information sous forme écrite (fiche technique, manuel) s'avère encore limitée malgré les efforts de certains pour la rendre plus efficace (traduction en langue nationale, utilisation du dessin et de la photo…). Le recours à la radio rurale peut être plus efficace et prendre de plus en plus d'importance.

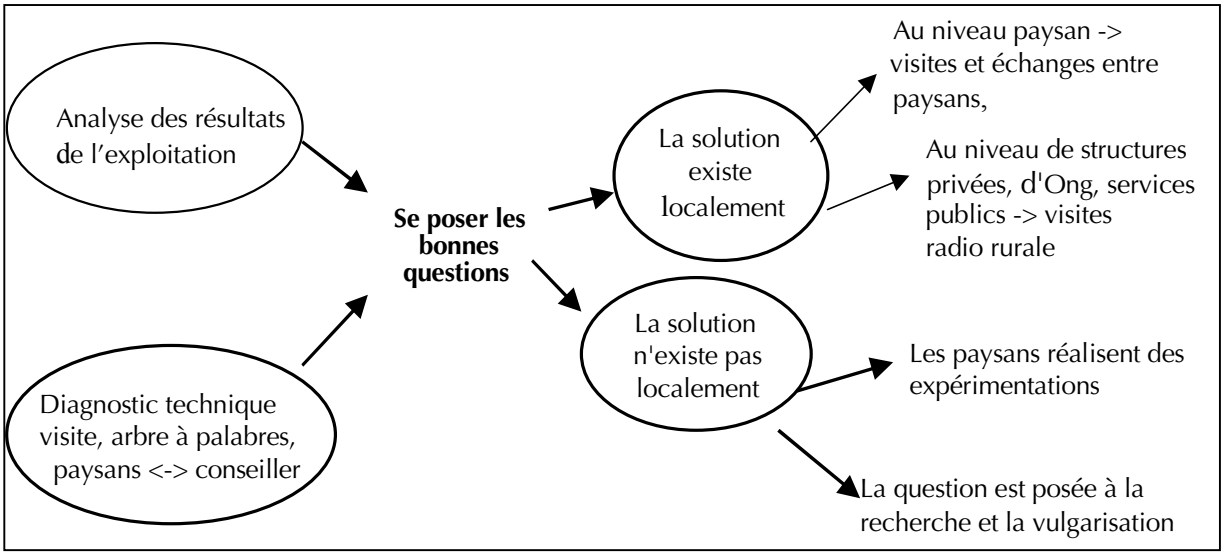

Figure 6. Le Cef et le processus d'innovation.

Les modifications engendrées par le Cef dans les processus d'innovation

La recherche agricole et les groupes Cef

La recherche agricole rencontre fréquemment des difficultés pour développer des approches participatives où le paysan n'est pas seulement un exécutant qui réalise l'expérimentation dans son champ. Les groupes Cef qui se mobilisent autour de problèmes techniques pourraient devenir des partenaires très prometteurs pour la recherche. Il faut toutefois veiller à ce que les chercheurs ne perturbent pas le processus d'apprentissage à la gestion en voulant imposer leurs choix techniques.

Dans ces groupes, les exploitants sont mieux armés pour identifier et transmettre les demandes aux chercheurs. La mise au point des innovations peut alors être menée conjointement par les chercheurs et les producteurs. Les expérimentations sont copilotées et ont certainement plus de chances d'aboutir à des résultats intéressants pour les groupes Cef mais aussi pour l'ensemble des agriculteurs de la région. Les producteurs voient mieux l'intérêt de ces expérimentations et sont plus enclins à modifier leurs pratiques habituelles.

Le Cef est donc un excellent moyen de mettre en contact chercheurs et producteurs, mais dans une relation « renouvelée », où la recherche ne s'adresse plus à eux pour leur proposer une technique ou un message donné ; au contraire, part de la demande du groupe de producteurs. Dans ce cas, le rôle d'interface du Cef peut accroître l'efficacité de la recherche.

La remise en cause du modèle de transfert de technologies et de savoirs

Le fait que le conseiller ne vienne pas avec une solution préconçue amène les producteurs à un questionnement permanent et donc à la recherche d'innovations pour résoudre leurs problèmes. En plaçant le paysan et la paysanne (voire la famille) au centre du processus d'innovation, il peut choisir les orientations et évoluer plus facilement à son rythme. Ce cheminement conduit à une élaboration progressive des innovations, non plus uniquement alimentée par des connaissances extérieures (celles des techniciens) mais prenant en compte les savoirs et les acquis puis les besoins et les questionnements des

exploitants agricoles. Les exemples sont certainement nombreux mais pas nécessairement répertoriés. Les groupes Cef de la Fngn (Burkina) expliquent l'évolution de leur pratique du maraîchage ainsi : « On repère les paysans qui notent tout ce qu'ils font quand ils utilisent de nouvelles techniques, et qui analysent les résultats technico-économiques obtenus. Ils les partagent ensuite à travers des échanges entre paysans. Ils complètent ainsi les références techniques produites par la recherche ; la possibilité d'adoption augmente. »

La dynamique de groupe permet, par ailleurs, la mise en œuvre d'innovations techniques nécessitant de nouveaux schémas organisationnels non plus issus des experts mais de leurs propres réflexions (par exemple, au Cameroun, l'adoption des jachères améliorées nécessitera une réflexion sur l'utilisation collective du terroir).

Dans certains cas, le Cef peut accroître l'efficacité de la vulgarisation ou renforcer le dispositif existant. C'est le cas au Cameroun, où les fiches techniques de la Sodecoton étaient peu utilisées par les producteurs. Confrontées à une démarche de conseil d'exploitation, elles retrouvent de l'intérêt et peuvent être adaptées, modifiées et valorisées par les paysans et les conseillers.

Le potentiel d'invention des groupes d'agriculteurs impliqués dans les démarches Cef est indéniable ; il semble cependant largement sous-valorisé pour le moment.

La mobilisation des réseaux d'échanges paysans

L'analyse des expériences en cours montre que les producteurs accordent beaucoup d'importance aux connaissances qu'ils détiennent collectivement. « Lorsque j'ai un problème, je vais voir mon voisin car il maîtrise bien les techniques de maraîchage » ; « j'ai appris qu'une variété de sorgho cultivée dans la région de Kayes (Mali) pouvait très bien fournir du fourrage à mes vaches laitières ». L'expérience de l'Union des producteurs de lait de Fana, au Mali (encadré) montre que les agriculteurs peuvent jouer un rôle très actif dans la mise au point, le transfert ou la diffusion d'innovations indépendamment des services de vulgarisation et de recherche.

La diffusion des techniques et des savoirs paysans se fait par le biais de réseaux d'échanges que les techniciens et chercheurs ont du mal à identifier et qu'ils ignorent dans la plupart des cas. Ces réseaux qui dépassent l'échelle du village mobilisent certaines personnes se déplaçant fréquemment, qui sont certainement fort curieuses et ont la confiance des autres paysans. La diffusion des innovations endogènes ou de celles proposées par les services repose en grande partie sur ces réseaux.

Les groupes d'exploitants en Cef ont leur dynamique propre mais ne sont pas coupés du monde extérieur et en particulier de ces réseaux d'échanges paysans (figure 7). Une identification et une meilleure connaissance de ces réseaux sont nécessaires avant de les associer aux expériences Cef : quels sont les leaders ou les animateurs de ces réseaux ? Quels sont les types d'informations ? Comment ces réseaux sont-ils connectés aux groupes Cef ?

Quel que soit le type de dispositif retenu, les participants considèrent que le Cef ne doit pas amener les producteurs à constituer un club fermé et à considérer qu'ils sont redevables, du fait qu'ils adhèrent à un groupe Cef, de plus de services (appui technique, crédit, aide projet) sans chercher à faire bénéficier de leurs acquis les autres producteurs. En s'appuyant sur la connaissance des réseaux de circulation des savoirs paysans, on peut identifier les paysans leaders qui sont généralement le moteur de dynamiques de changement et de développement. Il faut chercher à les associer aux groupes Cef afin de favoriser une diffusion plus large des nouveaux savoirs élaborés dans ces groupes. Ainsi, un investissement important dans la durée pour appuyer une minorité de producteurs (ceux des groupes Cef) à l'échelle d'une région, peut se justifier d'autant mieux que ces producteurs auront un effet d'entraînement pour les autres paysans.

Au cours de ce module centré au départ sur « le conseil d'exploitation et le processus d'innovation », les participants ont été amenés à aborder la question de l'insertion des dispositifs de conseil dans un environnement socio-économique complexe (annexe 6). Actuellement, des groupes Cef de faible effectif (une vingtaine d'exploitants) semblent relativement isolés et n'entretiennent pas toujours des relations avec les structures de recherche et de vulgarisation. Inversement, ces structures auraient tout intérêt à se rapprocher de ces producteurs qui peuvent les aider à définir leurs interventions. L'insertion de ces groupes Cef dans les réseaux d'échanges paysans, dans les structures sociales traditionnelles et les organisations professionnelles doit être pris en compte dans la démarche car l'enjeu est de taille. Cet aspect sera longuement abordé dans la partie de ces actes traitant des dispositifs de conseil.

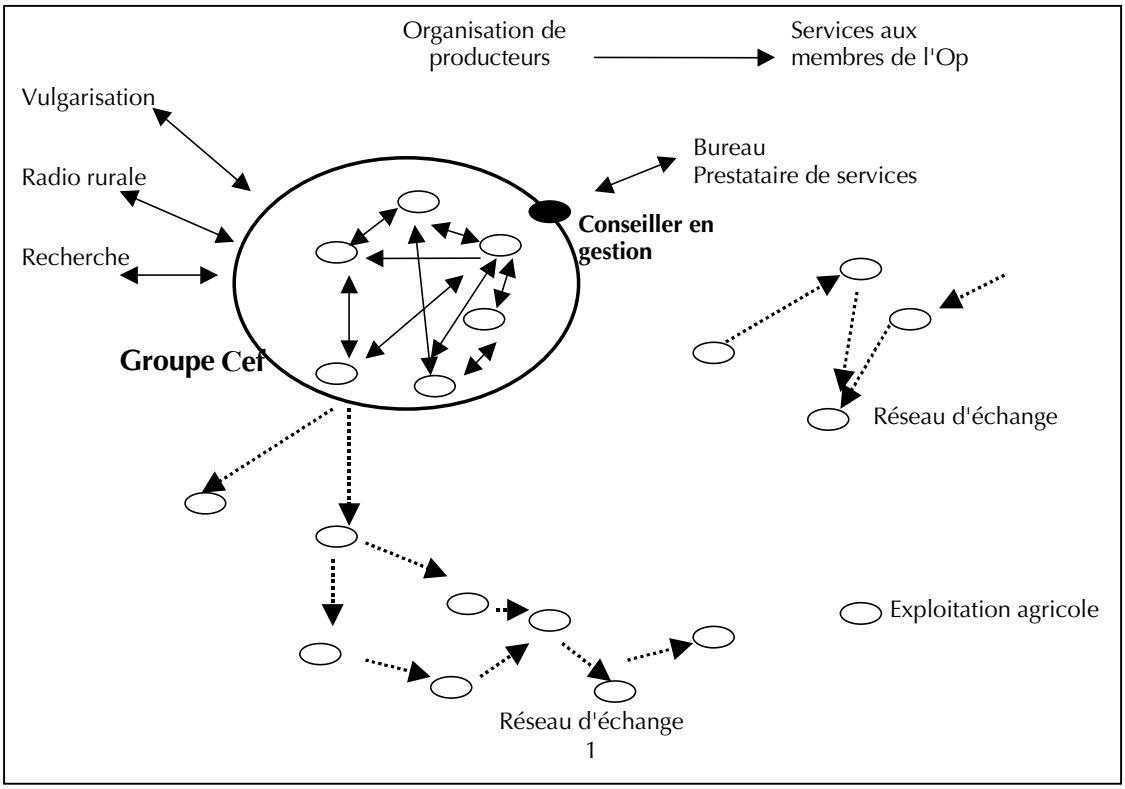

Figure 7. Insertion d'un groupe Cef dans les réseaux de diffusion des techniques et des savoirs.

La diffusion des innovations au sein de l'Union des producteurs de Fana (Mali) : un exemple de groupe d'autodéveloppement *(D'après l'intervention de M. Daou, agro-éleveur, adhérent de l'Upl)*

Les paysans de la région de Fana souhaitent développer l'élevage pour diversifier leurs sources de revenus, mais un élevage productif qui donne un revenu monétaire régulier. L'idée de nous orienter vers la production laitière est venue d'échanges avec des agriculteurs français de Basse-Normandie (ouest de la France). Là-bas, les vaches ont toujours de l'aliment à disposition et des pis énormes. La production laitière améliorée a démarré avec trois agro-éleveurs en 1994 ; actuellement, nous sommes 84, regroupés au sein de l'Union des producteurs laitiers (Upl) de Fana » (pour plus de détails, voir annexe 7) .

Par les échanges entre nous, chacun progresse. On se rencontre dans les villages, on organise des réunions de formation. L'objectif de l'Upl est de former ses membres à l'amélioration de la conduite du troupeau bovin : stabulation des laitières une partie de l'année, avec apport de fourrage stocké, suivi sanitaire rigoureux, réforme des vaches âgées et peu productives.

La constitution de stocks fourragers n'est pas une mince affaire, même pour quelques têtes. Il a fallu trouver un système de mesure pour constituer le stock après l'évaluation des besoins. Une vache consomme plus de 6 kg de fourrage par jour, c'est énorme, et cela fait beaucoup de bottes.

Le fourrage stocké vient des parcelles cultivées (tiges de mil, de maïs, de sorgho, fanes de légumineuses) et des zones de brousse (récolte de graminées en novembre). Nos amis français nous ont montré comment faire du fourrage avec du maïs en le récoltant avant maturité (grain laiteux), mais nos paysans n'ont pas accepté cela et ont laissé mûrir le mais. On ne peut pas donner du maïs à nos vaches alors que, dans le village, certaines familles n'ont pas assez de céréales. Alors j'ai rencontré un ami à Bamako qui m'a indiqué que dans son village (vers Kayes) une variété de sorgho (le gadiaba) pousse vite et donne beaucoup de feuilles. On l'a essayée depuis 1997, et c'est un succès car les paysans de chez nous n'aiment pas son grain (trop farineux). Ils veulent bien laisser ce sorgho aux bêtes. On produit ainsi de grandes quantités de fourrage.

Pour le moment, on se débrouille seuls, sans l'appui d'un conseiller. On pourrait avoir un conseiller pour la santé animale. Les agro-éleveurs demandent des fiches de suivi des effectifs, des soins, de la lactation et des stocks fourragers. Il faut qu'on apprenne à mesurer et à prévoir.

Conseil d'exploitation et financement des activités agricoles

Plusieurs intervenants (producteurs, conseillers…) ont rappelé la nécessité de développer des systèmes de financement adaptés à l'agriculture africaine. Actuellement seul le crédit à court terme (crédit de campagne) est assuré, et encore, pas dans toutes les régions. L'amélioration de l'agriculture et de sa productivité passe par l'équipement des exploitations (mécanisation adaptée, en particulier en traction animale et pour la transformation des produits ; bâtiments d'élevage ; petite irrigation). Le financement de l'agriculture avec des taux d'intérêt à deux chiffres (dépassant parfois 20 % par an) est jugé inacceptable. La bonification des taux d'intérêt par les Etats (avec ou sans la contribution de financements extérieurs) devrait faire l'objet de revendications[13] de la part des Op.

Ce deuxième module de l'atelier traite des relations entre le conseil d'exploitation et le financement de l'exploitation agricole. Certains estiment que le Cef peut faciliter l'accès au crédit et donner des garanties aux structures de financement quant à son remboursement. Par quelles méthodes et selon quelles modalités le conseil peut-il accroître et sécuriser l'utilisation du crédit ?

Le conseil de gestion : un atout pour le financement de l'exploitation ?

Investissement, crédit à moyen terme et étude de faisabilité

Avant d'évaluer les relations existant sur le terrain entre les dispositifs de conseil et les structures de crédit (lorsqu'elles existent), on a explicité les complémentarités possibles entre ces deux types de service.

Le développement du crédit agricole passe par la mise en place de systèmes de garantie. Pour accorder un crédit, la banque demande certaines garanties[14] (caution solidaire, hypothèque d'un bien…). Par ailleurs, le crédit est accordé après l'examen d'une étude de faisabilité ou en fonction de critères définis pour tous. Les compétences de l'agriculteur tant du point de vue technique qu'économique sont aussi prises en compte. Les dispositifs de Cef peuvent en partie répondre aux conditions exigées par les structures de financement, en particulier pour accéder au crédit à moyen terme.

Le conseil de gestion permet de réaliser l'étude de faisabilité et d'établir un plan de financement adapté :
– en utilisant les documents comptables disponibles, parfois sur plusieurs années ;
– en établissant un budget prévisionnel annuel (voire pluriannuel) de l'exploitation ;
– en calculant les besoins réels de financement (en prenant en compte l'autofinancement mobilisable) ;
– en proposant un calendrier de remboursement des annuités adapté au cycle de production (cas de l'élevage à cycle long ou des cultures pérennes).

L'exploitant en Cef dispose donc d'atouts au moment de la demande de financement qui devraient rassurer les structures de financement, comme le fait qu'il ait suivi des règles de gestion, qu'il dispose des informations et de la formation nécessaires à la réalisation de son projet et enfin qu'il bénéficie de l'appui d'un conseiller.

13. Au Sénégal, la Fongs a obtenu de la part du gouvernement sénégalais une baisse importante des taux d'intérêt pour l'agriculture, lesquels se situent aujourd'hui à 7,5 %.
14. En France, les garanties sont la terre cultivable (lorsqu'elle appartient au paysan), le matériel, la maison d'habitation, le salaire de l'épouse du chef d'exploitation.

Intérêt du Cef pour la gestion du crédit de campagne

Actuellement, les possibilités d'accès au crédit à moyen et long terme, nécessaire aux investissements importants, sont très limitées. En revanche, le crédit à court terme (ou crédit de campagne) est relativement disponible par le biais des organisations de filières (sociétés cotonnières…), des structures privées (acheteurs des produits agricoles, fournisseurs d'intrants…) et des systèmes financiers décentralisés (Sfd). Dans un contexte économique difficile, la gestion des crédits de campagne pose d'énormes problèmes aux producteurs mais aussi aux différentes structures chargées de gérer ces crédits. En cas de mauvais résultats, les paysans ne remboursent pas leur crédit, demandent le plus souvent un moratoire. De ce fait, les groupes de caution solidaire s'endettent et la structure qui fournit le crédit est déstabilisée (cas de différents réseaux de caisses d'épargne et de crédit en Afrique de l'Ouest).

Dans ce cadre, le Cef peut jouer un rôle important en améliorant la prévision des besoins en intrants des exploitations, qui dépendent de leurs objectifs de production mais aussi de leurs capacités à rembourser et à faire face aux imprévus. Le Cef peut aussi contribuer à limiter l'importance du crédit en proposant des alternatives économiques (mobilisation d'une partie du capital « élevage ») ou techniques (valorisation de la fumure animale pour limiter les apports d'engrais minéraux).

Les relations entre les dispositifs de Cef et les structures de financement

La diversité des situations

A partir de l'analyse des expériences en cours, trois cas de figure sont apparus :
– les exploitants peuvent bénéficier de crédits octroyés par des banques ou, plus souvent, des mutuelles de crédit/épargne (Fececam au Bénin, Coopec en Côte d'Ivoire, divers réseaux au Mali) ;
– des Op qui gèrent les dispositifs de conseil tentent de développer parallèlement un système de financement pour leurs adhérents (Fngn, Uppm au Burkina et Fongs au Sénégal) ;
– les crédits sont gérés dans le cadre de filières de production (coton, sorgho *muskwaari*, élevage intégré).

En réalité, les structures de financement accordent de moins en moins de crédit aux exploitations agricoles, considérant qu'elles ne disposent pas de garanties suffisantes. L'aggravation des aléas économiques (baisse des prix de vente) et agro-écologiques (sécheresse, pullulation d'insectes) vient aussi fragiliser la situation des agriculteurs vis-à-vis du secteur bancaire. Les systèmes de crédit intégrés aux filières de production interviennent presque exclusivement dans les prêts de campagne pour les intrants. De même, les Op qui ont pu organiser un système de crédit se concentrent surtout sur le crédit de campagne pour l'achat d'engrais, d'herbicides… (cas de la zone Office du Niger). Il devient de plus en plus difficile pour les paysans d'acheter un équipement de culture attelée avec un crédit sur deux ou trois ans. Ce constat est aussi vrai pour les producteurs participant à l'atelier, ce qui a amené l'un d'entre eux à faire cette déclaration : « Hier, je ne savais pas gérer, j'avais accès facilement au crédit. Aujourd'hui, je sais gérer et je n'ai plus accès au crédit. »

Les raisons du peu de poids du Cef dans l'accès au crédit

La plupart des équipes ont affirmé que le conseil de gestion devait permettre aux paysans d'obtenir plus facilement du crédit ; les analyses comptables, la gestion ainsi que la planification des activités devaient être à même de rassurer les systèmes financiers. Une analyse plus précise met en évidence le faible nombre de dossiers de crédit négociés par des paysans en Cef. Les relations entre les groupes Cef et les structures de crédit sont limitées et occasionnelles. Seule l'Aprocasude (Côte d'Ivoire) a développé des relations contractuelles avec la Coopérative d'épargne et de crédit (Coopec) d'Abengourou (encadré). Les systèmes de crédit dépendant des sociétés cotonnières n'ont pour le moment pas développé de collaborations spécifiques avec les groupes Cef.

Toutefois, les exploitants agricoles ont rappelé que le conseil de gestion leur permettait de mieux gérer leur trésorerie et leurs revenus et que, par conséquent, ils peuvent rembourser plus facilement leurs emprunts (au moins ceux octroyés par les filières). Dans le cas de la Côte d'Ivoire, à Korhogo comme à Abengourou, les exploitants voient maintenant l'intérêt de disposer d'un compte bancaire (toujours à la Coopec). La constitution d'une épargne constitue aussi un résultat appréciable qui permet l'autofinancement des activités futures ou l'octroi d'un crédit par les Sfd ou les banques.

Les relations entre le centre de gestion de l'Aprocasude et la Coopec d'Abengourou (Côte d'Ivoire)
(D'après la présentation de Silué Idrissa, conseiller de gestion à l'Aprocasude)

L'Association des producteurs d'ovins et de caprins du Sud-Est (Aprocasude) a fait très tôt le constat des difficultés de financement des activités agricoles dans cette région de Côte d'Ivoire, disposant pourtant d'atouts indéniables (fort taux d'alphabétisation, productions diversifiées…). Une seule banque commerciale s'intéressait à l'élevage mais uniquement pour les grandes exploitations (plus de 5 000 poules pondeuses). Le système de crédit mis en place par l'Aprocasude a échoué et seul un projet de développement de l'élevage a permis à quelques exploitants des groupes Cdg d'obtenir des crédits.

Depuis deux ans, l'Aprocasude a approché la Coopec en expliquant, dans un premier temps, ce qu'était le conseil de gestion. La Coopec a reconnu que les exploitants en Cdg remboursaient mieux leur crédit. Une convention entre les deux structures a permis de négocier de meilleures conditions de prêt. Le taux d'intérêt a été légèrement abaissé (19 %) et l'exploitant ne doit épargner qu'un tiers du montant du projet à financer, les deux autres tiers étant fournis à crédit par la Coopec (au lieu de 50 %-50 %). Le centre de gestion s'engage à poursuivre son appui aux exploitants qui ont bénéficié du crédit.

Le bon fonctionnement de cette collaboration a amené la Coopec à demander au centre de gestion de l'Aprocasude de réaliser des études de faisabilité de projets pour des paysans non adhérents aux groupes Coopec. Le centre de gestion remet les documents au chef d'exploitation qui négociera ensuite son prêt avec la Coopec. Cette intervention facturée 8 000 F Cfa par dossier constitue une ressource supplémentaire pour le centre de gestion.

Diverses raisons ont été évoquées qui expliquent les faibles relations entre les structures de financement et les dispositifs de conseil de gestion :
– le secteur bancaire et même les systèmes financiers décentralisés (Sfd) n'accordent pas une priorité au secteur agricole ;
– dans bien des pays, ces structures sont en difficulté et ont recentré leurs interventions dans les zones urbaines[15] ou semi-rurales et pour les secteurs à faible risque et considérés comme plus rentables (commerce, transformation, prêt aux fonctionnaires…) ;
– pour les banques et les Sfd, le fait d'adhérer à un centre de gestion ou de participer à un groupe Cef n'est pas une condition suffisante pour accéder au crédit ;
– ces systèmes de financement travaillent avec des groupements et des producteurs qui ont constitué une épargne bancaire ; de ce fait, les jeunes exploitants en phase d'installation et de développement sont écartés de ce type de financement, faute d'épargne suffisante ;
– les petites exploitations ne souhaitent pas trop s'endetter et se contentent (lorsqu'il existe) du crédit à court terme mis en place dans le cadre des filières.

Il faut aussi souligner le manque de communication entre ces deux types de structures. Ainsi, après quatre ou cinq ans de mise en route du Cef, certaines équipes envisagent maintenant de contacter les structures de financement pour les informer de leurs méthodes et des résultats obtenus.

Une vision réaliste des problèmes de financement des exploitations agricoles

Le Cef peut aider à faire évoluer le financement de l'agriculture

Bon nombre de producteurs considèrent que leurs capacités d'autofinancement sont très limitées, surtout dans le cas d'un investissement important. Ils militent donc pour des solutions plus rapides nécessitant une politique de crédit volontariste (prêt à long terme, taux bonifié, subvention partielle pour certains équipements…). Mais il serait illusoire de penser que le conseil d'exploitation permettra aux producteurs de faire financer tous les projets qu'ils proposeront. Les capitaux sont rares, les taux d'intérêt en Afrique sont élevés et les services de crédit sont peu intéressés pour financer l'agriculture.

Le développement du financement de l'agriculture impose que les producteurs et les « banquiers » établissent des relations de confiance qui peuvent reposer en partie sur :

15. En particulier les bourgs et les petites villes, où les banques commerciales ne sont pas présentes.

– la mise à plat des situations économiques et financières des exploitations (endettement en cours, bilan des expériences de crédit antérieures, évaluation grâce aux outils Cef du niveau d'endettement possible ;
– le développement de l'épargne individuelle ou collective ;
l'identification de toutes les possibilités d'autofinancement en préalable à une demande de prêt ;
– un système progressif d'accès au crédit permettant de construire des relations de confiance entre les acteurs. Concrètement, cela commencerait par du crédit à court terme et des sommes modiques pour évoluer ensuite vers du crédit à moyen terme d'équipement si la situation de l'exploitation est saine.

Dans ce cadre, les outils du Cef peuvent être très utiles et faciliter le dialogue entre le banquier et le producteur. Mais il est important de considérer :
– que le conseil d'exploitation n'est pas une condition suffisante pour obtenir un prêt, mais une condition nécessaire pour établir une demande de financement raisonnable (économiquement acceptable pour les deux parties) ;
– que le crédit n'est pas une fin en soi, mais un outil de développement à utiliser de façon raisonnée ; ainsi toutes les solutions pouvant minimiser son montant (ou le supprimer) sont à rechercher (mobilisation du capital « élevage », achat d'un matériel en commun…) ;
– que le crédit est un outil utile mais à utiliser à bon escient, qui nécessite une réflexion sur la sécurisation du revenu (grâce à la diversification des productions ou aux activités extra-agricoles) ;
– que l'endettement non maîtrisé d'une exploitation, pouvant entraîner le non-remboursement des prêts, peut amener le producteur à céder son capital (cheptel, terre, matériel), voire à quitter son village, tout en fragilisant les systèmes de crédit.

Le Cef doit, bien sûr, être utilisé pour favoriser l'accès au crédit mais il est important de ne pas mélanger les rôles. Le conseiller doit aider le producteur à préparer son projet et à le chiffrer, mais il revient au banquier de donner le crédit et de récupérer les annuités. Il serait très dangereux de déléguer aux conseillers d'exploitation des tâches d'allocation de crédit ou de recouvrement de créances.

Le développement du financement de l'agriculture peut s'appuyer sur les expériences des groupes Cef mais il doit surtout se raisonner dans le cadre des politiques agricoles. Comme le rappelle un intervenant, « en France, le crédit agricole s'est développé grâce aux chiffres (développement de la gestion comptable), aux hommes (relations de confiance, participation des paysans à la gestion des mutuelles de crédit), à l'assurance (remboursement en cas d'incendie, de calamités naturelles) et bien sûr grâce à l'organisation des marchés (prix de vente garanti) ». Il est évident que les structures de financement de l'agriculture en Afrique se porteraient beaucoup mieux si les produits agricoles étaient vendus à leur juste valeur.

Les propositions des participants à l'atelier

Les structures de financement décentralisées devraient rester les interlocuteurs privilégiés des producteurs tant que le secteur des banques commerciales ne s'investit pas plus en milieu rural. L'épargne (individuelle et collective, les tontines…), la gestion de la trésorerie et l'autofinancement constituent aussi des axes d'intervention à prendre en compte dans le conseil d'exploitation.

Durant ce module, les participants ont été amenés à faire plusieurs propositions pour améliorer le financement des activités agricoles (annexe 8) :
– développer l'épargne au sein des exploitations (ouverture d'un compte bancaire, évaluation des capacités annuelles d'épargne grâce aux outils de gestion) ;
– développer l'épargne collective au sein des groupes Cef si cela est souhaité par leurs membres ;
– amener les producteurs à évaluer la part d'autofinancement dans les projets qu'ils voudraient faire financer ;
– promouvoir le Cef auprès des structures de financement (visites/échanges, présentation des outils et des résultats obtenus…) et développer les collaborations dès le démarrage des activités de conseil ;
–certains exploitants membres de groupes Cef, en intégrant les conseils d'administration de ces structures, pourraient y jouer un rôle important en expliquant ce qu'il est raisonnable de financer et ce que pourrait apporter le Cef ;
–mettre un accent particulier sur le crédit à moyen terme pour relancer la culture et le transport attelés.

Aspects institutionnels et financement des dispositifs de conseil

Le conseil d'exploitation doit être considéré comme un service d'appui à l'agriculture, et de ce fait il doit intéresser un nombre croissant de producteurs. A l'échelle d'une petite région, ce service doit être mis en œuvre par une structure pérenne où les paysans participent à la gouvernance du dispositif de conseil. Ce troisième module aborde les questions centrales suivantes :
– Comment financer le service « conseil d'exploitation familiale » et pérenniser les interventions en cours ?
– Quels seraient les dispositifs institutionnels les plus appropriés pour mettre en œuvre ce type de service ?
– Quels serait la place des producteurs bénéficiaires du service et des organisations professionnelles agricoles dans ces dispositifs (contribution financière, gestion du dispositif, programmation et suivi-évaluation des activités) ?

Nature des dispositifs de conseil actuels et évolutions en cours

Les programmes de conseil aux exploitations familiales sont passés, pour la plupart, d'une phase expérimentale à une phase de développement (tableau IV). La première phase avait pour objectif de mettre au point les outils et de les tester, le nombre d'exploitations concernées étant limité (moins d'une centaine par programme). Durant cette phase, les équipes de recherche-développement-formation (associées ou non à des opérateurs de développement) ont pris une part active à la mise au point des outils.

Le statut institutionnel des dispositifs de conseil représentés à l'atelier est très variable et dépend de l'ancienneté de l'expérience et de son initiateur (projet, Op…) (tableau IX).

Certaines expériences de Cef se sont développées au sein de structures pérennes, en particulier des Op : Aprocasude en Côte d'Ivoire, Cps à Niono, au Mali, Uppm et Fngn au Burkina. Mais le financement du conseil d'exploitation, lui, n'est pas pérenne et dépend essentiellement d'appuis extérieurs.

Tableau IX. Statut actuel des dispositifs de Cef et évolutions envisagées.

Equipe	Statut actuel	Statut prévu à court et moyen terme
Mali, Cps/Urdoc	Centres de prestation + projet R-D	Centre prestation de services Op
Mali, Cmdt	Projet en 2002	A définir
Burkina, Uppm	Op	Service au sein Op
Burkina, Fngn	Op	Service au sein Op
Burkina, Unpc/Sofitex	Op/société cotonnière	Projet/Op/société cotonnière
Côte d'Ivoire, Scgean	Op spécifique au Cef	Op spécifique au Cef
Côte d'Ivoire, Aprocasude	Service au sein Op	Centre de prestation de services Op
Cameroun, Dpgt/Prasac	Projet R-D et projet de développement	Projet de développement
Cameroun, Dpgt/Aprostoc	Op	Service au sein Op
Tchad, Prasac/Itrad	Projet R-D	Projet de développement
Bénin, Cagea	Projet de développement + prestataires de services	Centre de prestation de services privé
Bénin, Cadg	Projet de développement + prestataires de services	Centre de prestation de services privé

Les différentes expériences menées dans le cadre de projets de recherche-développement (Prasac au Cameroun et au Tchad) ou de projets de développement (Dpgt, Cagea et Cadg/Padse au Bénin…) souhaitent mettre en place des dispositifs pérennes de conseil. Une phase intermédiaire associant projet et opérateur de développement (société cotonnière…), prestataires de services et Op est envisagée pour les expériences les plus jeunes ou en voie de lancement (projet Pase en zone cotonnière au Mali).

Quatre types de dispositifs pérennes sont envisagés :
– un service de conseil mis en place et géré par une organisation de producteurs (Fngn et Uppm au Burkina, Aprocasude en Côte d'Ivoire…) ;
– un dispositif de conseil géré par une interprofession (dispositif évoqué pour les zones cotonnières maliennes et burkinabées et peut-être, dans l'avenir, au Cameroun et au Tchad) ;
– des centres de prestation de services spécialisés dans le conseil aux exploitations et gérés par les Op de base ou les producteurs bénéficiant du conseil (Cps à Niono au Mali, Scgean en Côte d'Ivoire) ;
– un prestataire de services privé apportant le conseil soit à des paysans individuels, soit dans le cadre de relations contractuelles avec des Op et des projets (Cadg, Cagea).

Dans presque tous les cas, les organisations de producteurs interviendraient directement dans le dispositif ou au moins seraient étroitement associées à leur gestion.

Evolution des dispositifs de conseil mis en œuvre par la Cagea (Bénin) *(D'après l'intervention de D. Violas)*

La Cellule d'appui à la gestion des exploitations agricoles coordonne et finance des services de conseil de gestion aux exploitations agricoles dans le sud du Bénin. Elle n'intervient pas directement sur le terrain auprès des producteurs.

Depuis 1999, elle diversifie ses formes d'intervention, qu'on peut classer en trois catégories :
– relation directe Cagea-Op ou groupements de producteurs ; l'Op organise avec l'appui de la Cagea son propre service de conseil aux exploitations ;
– la Cagea a comme interlocuteur un opérateur privé qui, lui, traite avec une Op ;
– la Cagea traite avec l'opérateur privé qui, lui, intervient directement chez des producteurs non membres d'une Op.

Pour la Cagea, ces trois modalités d'intervention sont représentées à peu près à égalité (chacune pour un tiers des interventions financées par la cellule). Elles correspondent aux demandes des producteurs, aux relations développées par les opérateurs dans certaines régions et aux expériences passées.

Actuellement, le coût du conseil est encore élevé (180 000 F Cfa par an et par exploitant)[16]*. Durant la première phase (niveau 1 = apprentissage des outils de gestion), les producteurs prennent en charge leur déplacement aux formations. A partir du niveau 2, le producteur apporte en plus une contribution de 2 000 F Cfa par mois, soit 24 000 F Cfa par an.*

Les opérateurs privés ont joué un rôle important dans la mise au point des outils et des méthodes. Maintenant, ils devraient faire la promotion du Cef et diversifier leur offre (adapter la méthode aux demandes). A moyen terme, ils devront trouver eux-mêmes des marchés.

Les Op sont de plus en plus intéressées par ce type de service. Mais parfois elles « jalousent » les opérateurs privés, qui par le biais des contrats de prestation de services passés avec la Cagea, sont en mesure de recruter du personnel et de s'équiper (mobilier, motos, ordinateurs).

On s'achemine, à terme, vers deux modes d'intervention pilotés par les Op :
– l'Op gère elle-même son service Cdg et le fait fonctionner à partir de ses ressources propres et de financements extérieurs qu'elle aura négociés au préalable ; elle assure ainsi à la fois la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre, avec des risques de confusion dans les rôles et de dispersion dans l'action avec la gestion du personnel et de la logistique ;
– l'Op négocie le financement (maîtrise d'ouvrage) et contracte avec un opérateur pour mettre en place et gérer le service de conseil selon un cahier des charges strict (maîtrise d'œuvre). Dans ce schéma, elle pilote l'action tout en se dégageant des contingences matérielles lourdes, ce qui lui permet de se recentrer sur ses missions essentielles (organisation des producteurs, défense de ses adhérents dans le cadre des filières, etc.).

Place et rôle des différents acteurs dans la gestion des dispositifs de conseil

Analyse comparative des différents dispositifs envisagés

Les participants à l'atelier ont réfléchi en petits groupes sur la viabilité et les avantages comparatifs de quatre types de dispositif :
– un service de conseil intégré et géré par une Op ;
– un service développé par une interprofession (Cef lié à la filière[17] coton, en cours d'expérimentation au Burkina et envisagé au Mali…) ;
– des centres de prestation de services autonomes mais gérés par les Op ;
– des centres de prestation de services privés.

Ces différents dispositifs ont tous un intérêt (tableau X, annexe 9). Ils correspondent à diverses situations socio-économiques, à des évolutions historiques ou à des choix de politiques agricoles nationales (développement d'agro-entreprises ou d'une agriculture familiale ; structuration plus ou moins forte des Op ; présence d'interprofessions et de prestataires de services…). Tout comme il n'y a pas une seule méthode de conseil, il n'y a certainement pas un dispositif de conseil unique et idéal.

Mais, dans la plupart des cas de figure envisagés ou qui se profilent à travers l'évolution des expériences présentées, les producteurs et leurs organisations devraient prendre de plus en plus d'importance dans la gouvernance des dispositifs de conseil.

Les principes d'une gouvernance par les producteurs

Quel que soit le type de dispositif, les participants ont rappelé qu'il est important d'associer les producteurs, bénéficiaires directs ou non du conseil, à la gestion du dispositif de conseil, démarche qu'on a qualifiée de gouvernance paysanne. Les expériences passées d'appui aux producteurs dans différents domaines (amélioration technique, crédit, commercialisation des produits…) ont montré que les chances de succès et de pérennisation des interventions étaient bien meilleures lorsque les paysans et paysannes étaient associés à la gestion des dispositifs d'intervention.

Dans le cas d'un service de conseil aux exploitations, cette gouvernance paysanne devrait comprendre les points suivants :
– les producteurs doivent être associés à la conception du dispositif (mise au point des outils et des méthodes, critères de choix des paysans bénéficiant du conseil) ;
– l'Op doit être associée à la gestion financière du dispositif, ce qui implique une gestion transparente (qui finance quoi ? quelle sera la contribution des producteurs et des Op ?) ;
– les producteurs et leurs Op doivent être associés au processus de recrutement des conseillers ;
– les paysans doivent participer activement au suivi-évaluation du Cef (le travail fourni par les conseillers est-il satisfaisant ? le conseil est-il pertinent ? sinon comment le faire évoluer ?).

Cette gouvernance paysanne ne signifie pas que les Op doivent gérer l'ensemble des dispositifs de conseil. L'analyse comparative précédente montre que les producteurs peuvent déléguer la gestion courante du dispositif (gestion des conseillers, animation du dispositif…) à des prestataires de services de type associatif ou privé (voir ci-après). Dans tous les cas, les relations entre Op et prestataires de services sont clairement définies dans un cahier des charges détaillé.

16. Il a été difficile d'évaluer les coûts du conseil, les modes de calcul différant d'une équipe à l'autre et les données n'étant pas toujours disponibles.
17. Qui serait envisageable aussi pour les filières d'élevage à cycle court en associant producteurs, fournisseurs d'intrants et acheteurs.

Tableau X. Analyse comparative des différents dispositifs de conseil envisagés.

	Service Cef géré directement par une Op	Service Cef au sein d'une interprofession	Centre de prestation de services géré par une Op	Cef mis en œuvre par un prestataire privé
Les préalables	L'Op doit être suffisamment structurée car elle développe d'autres services que le Cef. Le conseil aux exploitations est un objectif de l'Op (il intéresse un grand nombre d'adhérents). L'Op dispose et affecte des moyens pour ce service.	Bien formaliser les objectifs de l'interprofession. Les règles de financement du service doivent être transparentes. Les Op doivent avoir nécessairement participé au choi des conseillers et orienter le contenu du conseil.	L'Op est constituée pour cela. Etablissement d'un cahier des charges explicitant les tâches du Cps vis-à-vis des membres de l'Op.	Le prestataire explicite les services qu'il peut fournir et les coûts correspondants. Il doit s'inscrire dans une logique « commerciale » (recherche de marchés). Le Cef n'est pas le seul service développé par le prestataire.
Inconvénients	Dispersion des activités de l'Op et charge importante en gestion de personnel (les conseillers). Disparité entre les adhérents bénéficiant du Cef et les autres.	Le service peut se focaliser sur une seule production (celle de la filière concernée) sans aborder les autres problèmes des exploitations.	Les producteurs ou l'Op ne s'approprient pas le dispositif, qui dépend surtout des choix des salariés du centre de prestation.	Le prestataire ne répond pas nécessairement à l'attente des producteurs. Il privilégie une certaine catégorie d'exploitants (les plus aisés). Il cherche à créer une dépendance du producteur par rapport au prestataire.
Avantages	Les paysans ont le pouvoir de décision. Impact positif probable sur la gestion de l'Op. Références technico-économiques disponibles au niveau de l'Op pour négocier avec les partenaires, l'Etat…	Financement du service facilité par le prélèvement sur la vente du produit. Le Cef permet de développer une vision commune des acteurs de la filière sur le développement agricole de leur région.	Les producteurs gardent le pouvoir de décision (embauche/licenciement du personnel, orientation du programme). La gestion courante du Cef est assurée par les salariés du centre. Le centre peut acquérir de l'expérience à partir du Cef et développer d'autres services.	Le prestataire crée un centre de gestion spécialisé et financièrement autonome. Le prestataire développe plusieurs produits et s'adapte à la demande (souplesse d'intervention). La mise en concurrence des prestataires bénéficie aux producteurs (rapport qualité de la prestation/coût).

Les centres des métiers ruraux : un dispositif de formation géré par les populations rurales (Côte d'Ivoire)

Bien que ne se rattachant pas à la famille des dispositifs de conseil aux exploitations, l'expérience des centres des métiers ruraux (Cmr) de Côte d'Ivoire peut être utile à tous. Les Cmr sont issus d'un projet en cours de réalisation dont l'objectif est la formation des populations rurales. La formation est qualifiée d'informelle dans la mesure où elle s'inscrit en rupture avec les modes d'enseignement classiques scolaires de type professionnel et général. La formation doit répondre aux demandes des populations organisées en groupes ou associations de formation (indépendantes ou non des organisations rurales existantes). Elle est réalisée au village, dans les locaux disponibles, sous un arbre ou au champ. De ce fait, elle vient en appui à des dynamiques de développement local en cours. Trois types de formation sont prévus :
– la formation technique et professionnelle, qui concerne les techniques de production et de transformation, l'alphabétisation et la comptabilité… ;
– la formation citoyenne dans différents domaines (les institutions et la démocratie, la santé, notamment les informations sur le sida) ;
– la formation spécifique aux jeunes voulant s'installer en agriculture.

Actuellement, les formations techniques et professionnelles sont les plus demandées.

Les ruraux qui souhaitent bénéficier de l'appui d'un Cmr se regroupent au sein d'un village et définissent, avec l'appui d'un animateur du projet, leurs besoins et leurs attentes en matière de formation. Cette identification fait suite à un diagnostic global des problèmes rencontrés par les villageois. Suite à la formalisation de la demande de formation, le Cmr aide le groupement à négocier les conditions de formation avec une personne-ressource, généralement déjà connue dans la région pour ses compétences (nombre de séances, date, durée et coût). Après avoir élaboré le budget, le groupement sollicite l'appui du Cmr qui subventionne les coûts de formation à hauteur de 75 %, les 25 % restants étant à la charge des ruraux concernés. De ce fait, les coûts de formation sont très inférieurs à ceux pratiqués habituellement par les projets et les structures publiques d'encadrement du monde rural.

En se regroupant en associations intervillageoises, les ruraux intéressés par la formation vont de plus en plus être associés à la gestion du dispositif de formation. Actuellement, ils identifient leurs besoins, contrôlent les coûts et la qualité des formations qu'ils reçoivent. Demain, à la fin du projet d'appui aux Cmr, ils dirigeront ces structures et pourront développer la formation des ruraux ivoiriens en fonction des besoins réels exprimés par les populations.

Un service de conseil aux exploitations développé au sein d'une Op

Les Op multifonctionnelles sont généralement organisées à l'échelle de la région et souvent autour d'une filière de production principale (Uppm et Fngn au Burkina, Uspp des zones cotonnières au Bénin…). Elles ont comme objectif d'apporter un appui à l'ensemble de leurs membres. Dans le cas de la mise en œuvre d'un conseil à l'exploitation, l'Op est amenée à privilégier quelques producteurs qui bénéficieront du conseil au détriment du plus grand nombre. Cette contradiction apparente est à moduler dans la mesure où :
– les paysans bénéficiant du Cef pourraient représenter les diverses situations rencontrées dans l'Op (différentes zones et types d'exploitation) ;
– ces paysans se portent volontaires et doivent contribuer financièrement au coût du service (même si cela peut paraître actuellement très modeste) ;
– l'Op, de façon collégiale, peut choisir les exploitants qui bénéficieront du service, ceux-ci pouvant faire bénéficier leurs collègues des acquis obtenus grâce au Cef.

Une activité de conseil à l'exploitation peut aussi avoir un impact positif sur le fonctionnement des Op. Les membres formés à la gestion dans le cadre de leur exploitation peuvent apporter leur compétence pour améliorer la gestion de l'Op ou au moins porter un regard critique sur les pratiques de gestion habituelles. Les informations relatives au fonctionnement des exploitations en Cef peuvent être très utiles

pour les Op qui ne disposent généralement pas de services de statistiques[18] et de suivi-évaluation. Ainsi, les Op peuvent évaluer les marges brutes par culture et les revenus par actif selon les types d'exploitation et les conditions de production (climat, région…). Ces données sont précieuses pour négocier avec les acheteurs des produits agricoles et les pouvoirs publics (politique de prix, fiscalité, aides ponctuelles…).

La mise en place d'un service d'appui au sein d'une Op peut aussi entraîner des dérives préjudiciables à son bon fonctionnement (ceci n'est pas spécifique au Cef) :
– les groupes de paysans bénéficiant du conseil peuvent constituer un club fermé qui ne partage pas les acquis avec les autres membres de l'Op ;
– l'Op qui a peu d'expérience dans la gestion de services d'appui à l'agriculture peut rapidement être dépassée par la dynamique engagée par les conseillers salariés de l'Op, des conflits de compétences pouvant ainsi apparaître entre les dirigeants et les employés de l'Op ;
– l'Op peut rencontrer beaucoup de difficultés dans la gestion du dispositif de conseil.

Ces difficultés pourraient amener à privilégier un dispositif qui distingue, d'une part, le maître d'ouvrage (celui qui commandite le service, suit et contrôle la qualité du service) – l'Op – et, d'autre part, le maître d'œuvre qui réalise la prestation, dans notre cas anime et conseille les groupes Cef. Le maître d'œuvre pourrait être un centre de prestation géré par l'Op ou un opérateur privé. Ainsi, le centre de prestation de services constitue une Op spécifiquement créée pour réaliser des prestations pour ses membres (en Cef mais aussi dans d'autres domaines : conseil de gestion aux Op de base, conseil juridique…). L'exemple des Cps de la région de Niono illustre bien ce cas de figure (encadré).

Les centres de prestation de services de la région de Niono (Mali) : des structures gérées par les producteurs au service des Op et des producteurs

Les centres de prestation de services (Cps) sont des structures de conseil gérées par les paysans. Les Op de la zone Office du Niger (grande zone de production de riz et de maraîchage au centre du Mali) rencontraient des difficultés de gestion, principalement pour l'approvisionnent à crédit en intrants de leurs membres. Un projet (le Pcps) a été mis en place en 1995, avec comme objectif principal de constituer, pour chacune des cinq zones de l'Office du Niger, un Cps qui, à terme, devrait être autonome et pouvoir fonctionner à partir des cotisations de ses membres.

Les adhérents des Cps sont des Op de base (groupements villageois, Gie…). Chaque Op apporte sa cotisation et participe à la gestion du Cps. Un bureau élu a la charge d'administrer le Cps, c'est-à-dire de veiller à son bon fonctionnement : récupération des cotisations, gestion du budget, programmation et suivi des activités. Les Cps sont des organisations de producteurs au service des Op de base. Ce statut les distingue totalement des prestataires ou bureaux d'études privés.

Les activités des Cps ont été centrées au début sur le conseil aux Op de base (appui pour la tenue des comptes, pour la gestion économique et financière…). Le conseil est réalisé par un conseiller salarié du Cps. Les Cps diversifient actuellement leurs interventions en apportant des conseils juridiques aux Op, en gérant un programme d'alphabétisation (une Ong est chargée du travail d'alphabétisation dans les groupements). Ils sont associés depuis 2001 au conseil de gestion aux exploitations agricoles. Pour que le Cps apporte un conseil de ce type à des producteurs, il faut que ces derniers constituent un groupement qui va adhérer au Cps de leur zone ou que leur Op y adhère. Les Cps ont déjà recruté des conseillers d'exploitation qui sont formés par le projet Urdoc.

18. Dans la plupart des pays d'Afrique de l'Ouest et du Centre, il est de plus en plus difficile (dans certains cas impossible) d'obtenir, auprès des services publics et des sociétés de développement, des données fiables sur les exploitations agricoles, leur structure et leurs performances.

Le conseil de gestion à l'Uppm : un service pour les paysans, géré par les paysans

D'après l'intervention de Sékou Bikaba, paysan responsable de la cellule de gestion de l'Uppm (Burkina)

L'Uppm dispose aujourd'hui d'un service de gestion regroupant quatre conseillers de gestion : trois Burkinabés qui interviennent chacun dans un secteur auprès de 60 exploitants et un volontaire français qui est chargé de la supervision et du traitement des données. Ces activités sont suivies et coordonnées par la cellule de gestion composée de douze producteurs adhérents de l'Uppm (onze hommes et une femme). Ils se réunissent chaque mois pour évaluer l'état d'avancement du programme et rendent compte au bureau de l'Union. La programmation des activités est établie en début d'année par la cellule et les conseillers. Les membres de la cellule peuvent se rendre dans les exploitations bénéficiant du Cef pour constater ce qui va et ne va pas.

Les conseillers sont salariés de l'Uppm, ils doivent avoir au moins le niveau quatrième et avoir travaillé au moins deux ans dans une exploitation et parler la langue locale.

Le dispositif de conseil est financé à 80 % par l'Afdi, 15 % par l'Uppm et 5 % par le producteur. On évalue le coût annuel du conseil à 80 000 F Cfa par producteur mais ce coût pourrait diminuer rapidement si le conseiller intervient non plus chez 60 mais 100 exploitants comme cela a été prévu. Au début, on voulait que chaque paysan paye 10 000 F Cfa par an pour ce service mais, du fait des difficultés de récupération de cette somme, on a demandé par la suite 5 000 F Cfa par an. Pour les paysans bien avancés (en deuxième ou troisième année), on demande 2 500 F Cfa de plus (soit 7 500 F Cfa par an).

L'objectif de départ, à savoir 3 000 exploitations en Cef, ne sera certainement pas atteint, ce serait beaucoup trop coûteux. On espère atteindre prochainement 1 000 adhérents à ce service. Les financements ne peuvent pas toujours venir de l'extérieur. On pense que 40 à 45 % du coût du Cef pourraient être financés localement, à partir des contributions directes des unions et des adhérents et surtout grâce à des prélèvements obligatoires sur les filières de commercialisation (l'Uppm a plusieurs projets de coopératives d'approvisionnement et de commercialisation).

Le Cef mis en place au sein d'une interprofession

La possibilité de développer un service de conseil aux exploitations au sein d'une interprofession a aussi été étudiée (tableau X). Une interprofession associe les principaux acteurs d'une filière ou d'un ensemble de filières agricoles : les producteurs représentés par leurs Op, les utilisateurs des productions (égreneurs dans le cas du coton, exportateurs pour la mangue…), les pouvoirs publics éventuellement.

L'avantage majeur de ce type de dispositif, pour le Cef, est certainement la possibilité de le faire financer assez facilement par la filière. Par exemple, un prélèvement sur la redevance « eau » dans les systèmes de production irrigués ou de quelques francs Cfa par kilogramme de coton-graine commercialisé permettrait de financer des services aux producteurs et pas seulement le fonctionnement de base des Op[19]. Les centres de gestion rurale au Sud-Mali sont financés selon ce principe et peuvent ainsi apporter un appui durable en comptabilité aux associations villageoises.

Toutefois, pour ce type de dispositif, des dérives peuvent survenir lorsque les objectifs du conseil d'exploitation ne sont pas bien définis au départ :
– détournement du dispositif au profit d'une seule culture ou d'un seul acteur de l'interprofession ;
– mauvaise utilisation des informations issues du Cef : les références technico-économiques (coûts de production, marge brute, rémunération de la journée de travail) ne sont pas traitées et diffusées en toute transparence. Par manque d'objectivité, il n'y a pas de consensus au sein de l'interprofession concernant ces données importantes pour gérer la filière.

Pour que ce type de dispositif fonctionne normalement, il faut que l'Op ne soit pas marginalisée dans l'interprofession. Elle doit jouer un rôle important dans la définition des objectifs et le suivi-évaluation du service, ainsi que dans le recrutement et le suivi des conseillers.

19. Ce type de prélèvement s'est généralisé en France dans les années 50. Dans le cas de l'Afrique de l'Ouest et du Centre, il ne servirait pas uniquement au Cef mais pourrait financer d'autres services cogérés par les Op : alphabétisation et formation technique des producteurs, recherche-développement, entretien d'infrastructures.

Les relations entre les prestataires de services privés et les organisations de producteurs

Les Op et les prestataires de services privés peuvent avoir des objectifs divergents : les Op souhaitent généralement développer un conseil pouvant toucher le plus grand nombre de producteurs (logique de service), alors que les prestataires peuvent privilégier un conseil individualisé et spécialisé permettant d'exploiter au maximum leurs compétences et leurs savoir-faire. Par ailleurs, le niveau de revenu des prestataires de services dépend directement du type d'activité qu'ils vont pouvoir développer ; ils privilégieront les interventions les plus rémunératrices (logique commerciale).

Mais ces deux types d'acteurs peuvent très bien se retrouver autour d'objectifs communs. La réussite d'une opération de conseil dans une Op peut permettre au prestataire de services d'amener d'autres Op à développer ce type de service.

Les participants à l'atelier ont défini trois conditions nécessaires à la cogestion d'un dispositif de conseil associant une Op et un prestataire de services :
– l'environnement économique doit être favorable au développement du conseil d'exploitation (opportunités économiques pour les producteurs, existence de prestataires de qualité, présence de structures d'appui à ces prestataires, telles que réseau Cef, cellule d'appui, équipe de recherche…) ;
– l'Op doit être bien structurée et disposer des moyens humains et financiers nécessaires au suivi et au contrôle des prestations ;
– un comité de gestion spécifique au service « conseil aux exploitations » doit être mis en place au sein de l'Op.

Le développement du Cef au sein des Op et en partenariat avec des prestataires implique le développement des capacités d'intervention des responsables des Op dans trois domaines :
– l'élaboration des contrats de prestation de services (incluant les cahiers des charges) ;
– le suivi et le contrôle des prestations ;
– la recherche de financements prenant en charge les aspects « service public » du Cef. Une Op bien structurée, ayant montré ses capacités de gestion, est mieux placée pour obtenir des financements qu'un prestataire privé ou un bureau d'études.

Le rôle des structures d'appui

Les structures d'appui aux dispositifs de conseil ont souvent joué un rôle moteur au moment de la mise en place des équipes de conseillers et des groupes Cef. Elles dépendent de structures de recherche (cas du Prasac) et de développement (Cadg), ou sont conçues comme des projets qui devraient déboucher à terme sur des structures pérennes d'appui (Cafea au Bénin, programme Acsa, ex-Opa, en Côte d'Ivoire). Les fonctions de ces structures d'appui doivent être bien définies si l'on veut respecter le concept de gouvernance paysanne exposé ci-dessus. Elles sont de trois types :
– fonction de recherche-développement, les structures d'appui participant à la mise au point des outils et des méthodes en prenant en compte les demandes des producteurs et les spécificités locales de façon à éviter les transfert de méthodes, toujours hasardeux ;
– fonction de formation des conseillers et des responsables d'Op ;
– fonction de suivi-évaluation et de mesure d'impact, en collaboration avec les Op et les opérateurs concernés.

Le coût et le financement du conseil de gestion

Avant la tenue de l'atelier, les différentes équipes Cef ont essayé d'évaluer le coût du service de conseil aux exploitations. Cette évaluation n'est pas aisée, les conseillers n'étant pas toujours affectés à plein temps à cette activité. Par ailleurs, il est difficile d'évaluer le coût des appuis apportés aux équipes de terrain par les cellules d'appui (Cadg, Cagea…), les partenaires comme l'Afdi et les projets de recherche (Prasac). De ce fait, les coûts présentés ci-après sont à prendre avec prudence.

Coût actuel et prévision du coût du service dans le futur

Le coût du service (exprimé en francs Cfa par exploitation et par an) présenté ci-après a été évalué en prenant en compte les éléments fournis par les équipes : le salaire du conseiller, ses frais de déplacement, les frais d'analyse des données, les frais de formation des producteurs. Le coût des appuis comme les missions d'appui, les frais de formation des conseillers, l'assistance technique… n'ont pas été pris en compte (car rarement présentés par les équipes). On peut considérer qu'à l'avenir ce type de coûts diminuera.

Pour les équipes disposant des informations, on constate que le coût annuel du conseil par exploitation varie du simple au double (de 60 000 à 120 000 F Cfa) (figure 8). Il est important si on le compare au revenu annuel moyen des exploitations adhérant à ces groupes Cef (très certainement en deçà de 300 000 F Cfa en moyenne). Pour limiter le coût du conseil, condition nécessaire à la pérennisation des dispositifs, différentes équipes envisagent d'augmenter le nombre d'exploitations prises en charge par conseiller. Actuellement, le nombre d'exploitants par conseiller (salarié et à plein temps) varie de 20 à 60.

Après une période de formation, les exploitants devraient être en mesure d'assurer eux-mêmes un bon nombre de tâches réalisées actuellement avec l'appui du conseiller. Celui-ci consacrera moins de temps à ces exploitants. La mobilisation de « paysans formateurs » ou de « conseillers paysans » dans les groupes Cef permettra au conseiller de consacrer moins de temps à la formation de base dans les domaines où ces paysans disposent de compétences. Ainsi, il est envisagé que, pour un dispositif ayant plusieurs années d'expérience, un conseiller puisse intervenir auprès de 40 à 100 exploitations, voire 200 dans le dispositif prévu par le Prasac/Dpgt (figure 9). Le coût du conseil est alors appelé à diminuer autour de 20 000 à 40 000 F Cfa par exploitation et par an (figure 8). La mobilisation des paysans formateurs entraîne des coûts relativement modiques. Dans le cas des Cps de Niono (Mali), le paysan formateur réside dans le village (pas de frais de déplacement) et reçoit 2 500 F Cfa par jour de formation dispensée, somme lui permettant d'embaucher un travailleur pour le remplacer dans ses champs.

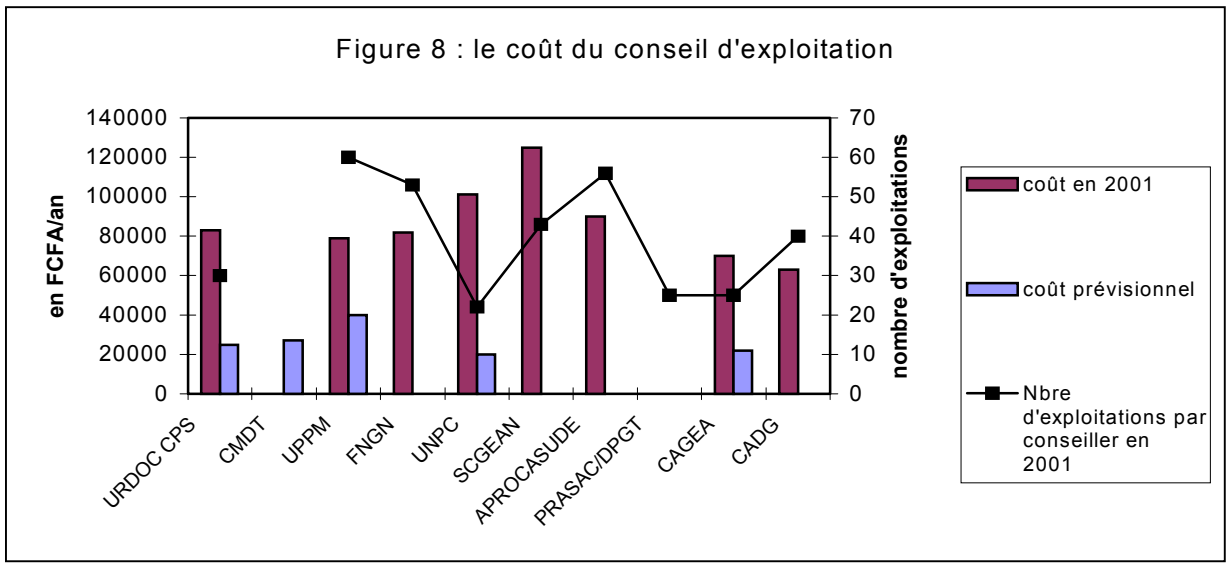

Figure 8. Le coût du conseil d'exploitation.

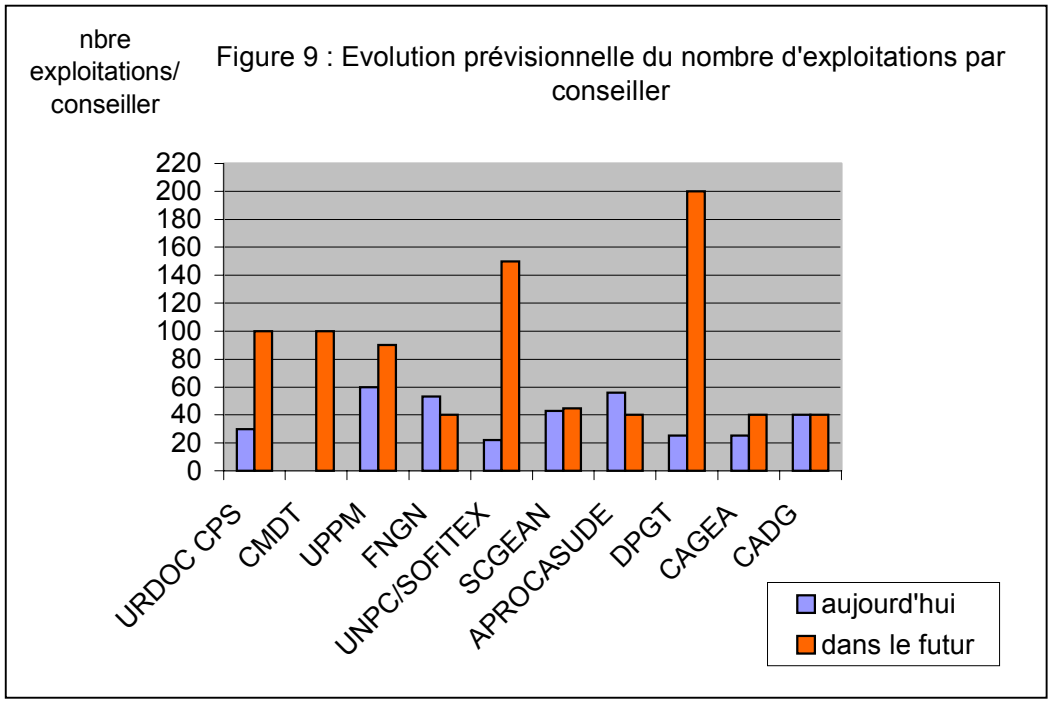

Figure 9. Evolution prévisionnelle du nombre d'exploitations par conseiller.

Remarques de l'équipe Prasac/Dpgt (Cameroun) sur le calcul du coût du conseil d'exploitation

Par rapport aux chiffres présentés ci-dessus, il serait préférable de parler de coût direct, c'est-à-dire ramené effectivement au nombre de paysans bénéficiant directement du service de conseil (ceux qui cotisent, qui assistent aux séances de formation, aux visites/échanges et qui reçoivent la visite du conseiller). En fait, d'autres paysans sont touchés par le dispositif de conseil par le biais d'échanges avec les bénéficiaires directs. On pourrait ainsi évaluer le nombre de paysans touchés (directement et indirectement) par le conseil et aboutir à un coût économique par paysan nettement moindre. Ce dernier chiffre serait plus facilement comparable aux coûts par paysan des programmes de vulgarisation classique qui comptabilisent tous les paysans d'une zone, même s'ils ne sont pas effectivement touchés par le programme.

A titre d'exemple, dans le village de Mafa Kilda (proche de Garoua, Nord-Cameroun), un quart des paysans suivent le programme de conseil de gestion. L'année dernière, la reprise des activités régulières de conseil après la saison des pluies a été décidée lors d'une réunion des villageois organisée par le chef de village. On estime que plus de la moitié des exploitants du village sont touchés par le Cdg alors que 25 % y participent directement. Chaque exploitant participant au Cdg en discute avec ses amis, ses voisins, sa famille. Certains ont adopté des fiches proposées pour le suivi des activités des exploitations ou se sont mis à mesurer les quantités de céréales produites et consommées.

Répartition des coûts entre les différents acteurs

Aujourd'hui, toutes les équipes bénéficient du financement sur fonds extérieurs, à l'exception de l'équipe Cdg Unpc/Sofitex financée en grande partie par la Sofitex, avec un complément fourni par le Com-Stabex[20]. Même les structures relativement anciennes (les opérateurs associés à la Cadg et à la Cagea, Aprocasude, Scgean) évoluant comme prestataires de services ou centres de gestion privés poursuivent leurs activités grâce à des financements extérieurs (Coopération française, principalement) (tableau XI).

20. Dispositif de financement de l'Union européenne lié à l'évolution des prix des produits agricoles d'exportation des pays Acp.

Ainsi plus de 80 % du coût du Cef est couvert par des financements extérieurs, sauf pour l'Unpc/Sofitex, l'Aprocasude pour laquelle le salaire du conseiller est assuré par l'Etat ivoirien (via le service de vulgarisation Anader) et l'Aprostoc pour lequel les adhérents prennent en charge 50 % du coût du conseil. Dans ce dernier cas, il ne s'agit pas de conseil d'exploitation mais d'un conseil technique pour la conduite d'une culture reposant principalement sur la formation en groupe (encadré).

Pour les participants à l'atelier, le principe d'un financement multiple a été retenu, les principaux acteurs concernés étant :
– les producteurs bénéficiant du conseil et leurs Op, dans la mesure où ces Op valorisent les acquis obtenus par les groupes de paysans conseillés ;
– les filières, en prélevant un pourcentage sur les ventes (de produits ou d'intrants) ou par d'autres mécanismes (système de redevance sur les surfaces irriguées et autres) ;
– l'Etat par l'allocation de subventions ou la mise à disposition de personnel (choisi par les producteurs).

La répartition du coût entre ces trois catégories d'acteurs dépend du type de conseil et de la place accordée à la formation des producteurs et à la valorisation des résultats obtenus chez une minorité de paysans au bénéfice du plus grand nombre.

Il semble logique que les producteurs bénéficiant du Cef apportent une contribution financière au dispositif : une partie des activités consiste en un conseil individualisé ; la contribution financière du paysan volontaire garantit qu'il est vraiment intéressé par le service qui repose sur sa mobilisation (temps consacré aux formations, aux échanges, à la collecte et à l'analyse des données de son exploitation).

La contribution financière des producteurs doit nécessairement prendre en compte le niveau moyen de revenu dans la zone d'intervention (on peut demander plus à un planteur du Sud ivoirien qu'à un producteur de coton du Nord-Cameroun). Elle doit aussi être modulée en fonction du type de service apporté (figure 10). La formation de base et même l'alphabétisation des adultes relèvent du service public et ne devraient pas être financées par les paysans (ou alors de façon marginale). En revanche, le conseil individualisé et spécialisé devrait être largement financé par le producteur (en particulier pour le montage du dossier de prêt).

Tableau XI. Répartition actuelle et future des coûts entre les différents acteurs du Cef.

Equipe	Contribution annuelle des adhérents (F Cfa)	Répartition actuelle du financement Cef (%) service			Dans le futur
		Adhérents + Op	Projet financement extérieur	Etat hors contribution au projet	Part des adhérents + Op
Mali, Cps/Urdoc	10 000	12	88	0	40
Mali, Cmdt/Pase	Prévu, 10 000				25
Burkina, Uppm	5 000 puis 7 500	5 + 15	85	0	50
Burkina, Fngn	2 000	7	93	0	?
Burkina, Unpc/Sofitex	Prévu	0	0	100 % (Sofitex)	?
Côte d'Ivoire, Scgean	6 000 puis 18 000	7	93	0	?
Côte d'Ivoire, Aprocasude	12 000	8 + 8	42	42 (salaire conseiller)	66
Cameroun, Dpgt/Prasac	Matériel	0	100	0	?
Cameroun, Aprostoc	30 000 par groupe	50	50	0	50
Bénin, Cagea	24 000 (niveau 2)	0 + 12	88	0	?
Bénin, Cadg	Matériel	3	97	0	?

(?) : Information non disponible, mais le principe d'une contribution future plus élevée du producteur est retenue.

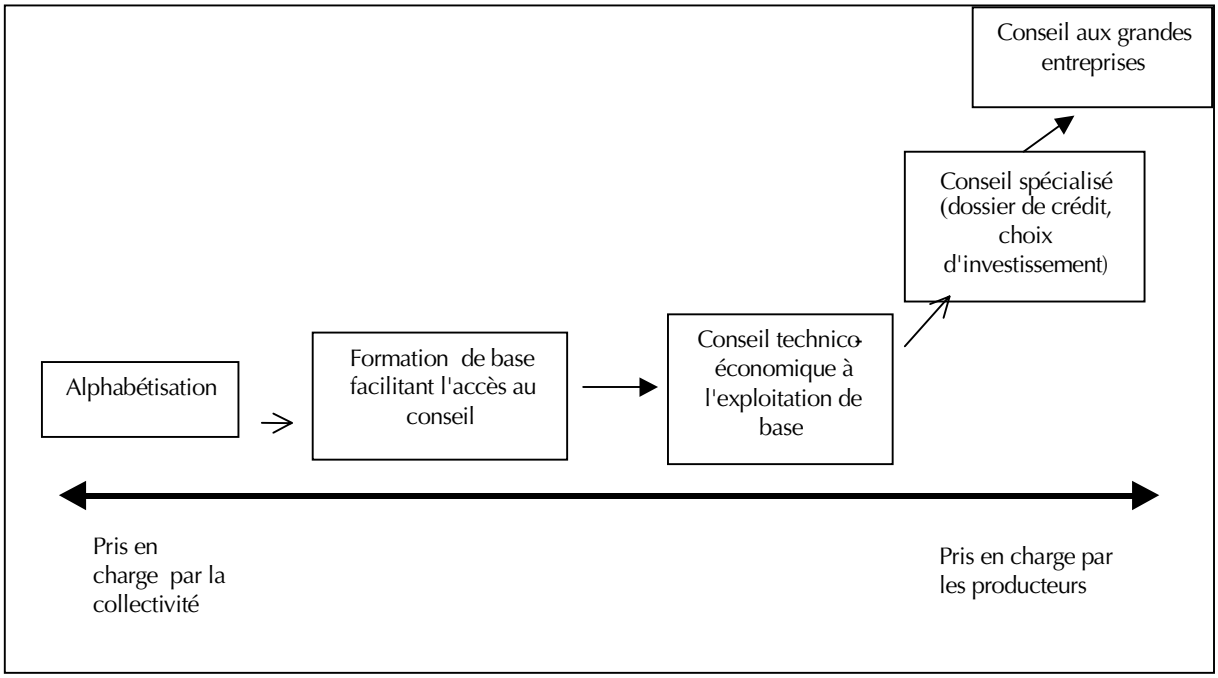

Figure 10. Prise en charge financière progressive du conseil par les producteurs concernés.

L'Association des producteurs stockeurs de céréales du Diamaré (Cameroun). D'après le document fourni par l'Aprostoc.

La plaine du Diamaré (province de l'Extrême Nord, Cameroun) se caractérise par une forte densité de population et une pluviométrie aléatoire. Outre les cultures pluviales (sorgho rouge, coton, arachide, niébé), les paysans s'adonnent à la culture du sorgho muskwaari repiqué sur vertisol en début de saison sèche. Cette culture permet de valoriser de grandes surfaces difficilement cultivables en saison des pluies (excès d'eau) et de valoriser la main-d'œuvre disponible en saison sèche. Les producteurs du Diamaré sont souvent confrontés à une pénurie de céréales, du fait soit de mauvaises conditions pluviométriques, soit des ventes précoces à bas prix qu'ils doivent réaliser pour rembourser leurs dettes (main-d'œuvre, location des terres, avance sur récolte).

L'Aprostoc réunit l'ensemble des groupements producteurs de coton disposant d'un « grenier commun ». Ces greniers ont pour objectif de sécuriser l'approvisionnement vivrier des familles et d'améliorer la commercialisation des surplus de sorgho. Cette union s'est donné pour objectif de développer des services de conseil à la gestion des greniers et de conseil technique aux producteurs pour la conduite de la culture du muskwaari (en particulier le contrôle de l'enherbement grâce aux herbicides).

Le conseil technique est entièrement géré par l'Aprostoc, suite à l'assistance technique du projet Dpgt. Les groupements intéressés par ce service signent avec l'Aprostoc un contrat d'appui technique pour un montant annuel de 30 000 F Cfa par groupement, qui comprend plusieurs formations à l'utilisation des herbicides et des visites d'échange entre paysans. L'Aprostoc a opté pour un conseil de proximité (un conseiller paysan pour dix groupements et le vélo comme moyen de locomotion) réalisé par des conseillers paysans de niveau Bep, issus du milieu rural de la région.

Les ressources financières de l'Aprostoc proviennent des cotisations des groupements adhérents, des contrats d'appui technique, des taxes sur le stockage du sorgho et les marges sur la commercialisation de ce produit. Seulement 30 % du budget de fonctionnement des conseillers paysans étaient assurés par une subvention pour la campagne 2000-2001, le reste provenant des ressources propres de l'association.

Perspectives pour un financement durable du Cef

La plus forte implication des producteurs et des Op dans la gestion des dispositifs de conseil et l'accroissement de leur participation financière sont considérés comme des conditions nécessaires à la pérennisation de ces dispositifs. Les difficultés économiques actuelles du monde rural, caractérisé par une stagnation et souvent une baisse des revenus des producteurs, ne facilitent pas cette gouvernance paysanne. On constate que, pour certains dispositifs représentés à l'atelier, il est difficile de récupérer les cotisations même modestes des producteurs (de l'ordre de 10 000 F Cfa par an). Ces derniers ont été habitués à des services gratuits et le comportement de certains projets de développement qui payent les paysans pour participer à leurs formations ne facilite pas la prise en charge partielle du conseil par les paysans bénéficiaires.

Afin de réduire le coût de la subvention calculée par exploitation[21] (demandée à l'Etat ou à un bailleur de fonds), différentes équipes travaillent sur les deux modalités suivantes : augmenter le nombre d'exploitations par conseiller ; accroître la contribution financière versée par les exploitants adhérents du Cef et leurs Op.

Par ces deux mécanismes, la part de financement provenant des adhérents et des Op pourrait atteindre 25 %, voire 40 % (tableau XI). Plusieurs équipes étant confrontées à l'arrêt prochain du financement extérieur, différentes pistes de financement ont été évoquées lors de l'atelier :
– la demande d'une nouvelle subvention à un bailleur de fonds ou dans le cadre d'un fonds national d'appui à l'agriculture (cas de la Côte d'Ivoire) ;
– le prélèvement sur les systèmes d'approvisionnement et de commercialisation si les Op peuvent mettre en place des réseaux de coopératives (envisagé par l'Uppm) ;
– le recours à un agent payé par l'Etat (mais choisi par l'Op) pour assurer la fonction de conseiller (Scgean).

Cette dernière possibilité est appréciée différemment selon la qualité des services publics, variable suivant les pays. La crainte de ne pas avoir prise sur le conseiller (payé par ailleurs) est grande. L'ingérence des services de vulgarisation dans des dispositifs de conseil cogérés par les producteurs n'est pas recherchée. La mise à disposition d'une subvention par l'Etat est beaucoup mieux acceptée par les équipes, en particulier par les Op présentes à l'atelier.

L'instauration de prélèvements obligatoires sur les filières agricoles a été abordée ; elle peut s'organiser assez facilement pour les produits d'exportation mais risque d'être inapplicable pour les productions consommées sur place. La gestion de ces prélèvements qui pourraient garantir la pérennité de certains services à l'agriculture implique aussi une participation active et responsable des Op, sinon ils risquent d'être détournés à d'autres fins. Quel que soit le type d'appuis financiers et matériels que les filières et les Etats pourraient apporter, la bonne tenue des prix de vente des produits agricoles constitue une condition nécessaire pour asseoir ce type de dispositif.

Relation du Cef avec le monde rural et les services d'appui à l'agriculture

Qualité du conseil : conseil individuel, conseil de groupe

Quelques équipes rencontrent des difficultés pour pérenniser leur dispositif de conseil ou pour le développer :
– le nombre des producteurs adhérents n'évolue pas et parfois diminue ;
– les adhérents, généralement tous lettrés en français, constituent un groupe soudé, dynamique mais plutôt à l'image d'un club peu ouvert sur l'extérieur (vers les autres groupements, les Op, le village…) ;
– les conseillers et les adhérents ont peu de relations avec les structures de développement publiques, les Op des principales filières, les caisses d'épargne et de crédit ;

21. Le coût élevé du conseil par exploitation et par an (souvent supérieur à 120 000 F Cfa) peut être accepté par les bailleurs dans le cadre d'un projet expérimental. Mais, dans une phase de développement du conseil, il apparaît beaucoup trop élevé, d'où la nécessité de le revoir à la baisse.

– les méthodes et les outils n'évoluent pas et le dispositif de conseil risque de péricliter faute de financement extérieur.

Le développement d'un dispositif de Cef renvoie évidemment à celui de la mobilisation des moyens mais aussi à des choix stratégiques :
– comment l'insérer dans les Op afin de s'assurer que le conseil répond aux problèmes prioritaires des producteurs ?
– comment toucher plus de producteurs (en simplifiant les méthodes, en privilégiant le conseil de groupe) ?

Plusieurs intervenants ont montré l'importance de la qualité du service apporté et la nécessité de préserver une approche individuelle. Le conseil doit avoir un impact reconnu sur le devenir et les résultats des exploitations agricoles. D'autres intervenants souhaiteraient privilégier un type de conseil simplifié ou centré sur quelques thèmes (ou spéculations), mais touchant un plus grand nombre d'exploitations de façon à ce que le Cef soit plus visible dans le paysage institutionnel agricole. Le fait de travailler avec des groupes ne correspond certainement pas à une baisse de qualité du conseil. Il apparaît souvent qu'un conseil très individualisé centré uniquement sur les relations producteur-conseiller n'est pas toujours efficace. Le travail en groupe permet de créer des dynamiques d'échange porteuses de progrès.

Est-il envisageable de concilier, au sein d'un même dispositif, un conseil individuel (à la carte) nécessitant plus de temps d'intervention du conseiller, mais ciblé sur des questions importantes, et un conseil plutôt collectif privilégiant la formation des producteurs, les échanges et la circulation d'informations ? Ces questions stratégiques renvoient à la représentation que chacun peut se faire du conseil d'exploitation ou du conseil de gestion.

Le Cef initiateur de dynamiques de développement

La plupart des dispositifs de vulgarisation et de formation des agriculteurs, quel que soit le pays, ne touchent qu'une partie d'entre eux (le plus souvent moins de 20 % de l'ensemble). Ces dispositifs concernent les producteurs les plus dynamiques, les novateurs, ceux qui sont volontaires pour expérimenter de nouvelles techniques ou méthodes de travail. Il est illusoire de vouloir toucher la grande masse des paysans.

L'illustration de la répartition des producteurs selon leurs comportements face à l'innovation est intéressante pour imaginer les futurs dispositifs de conseil (figure 11). Ce schéma proposé par P. Chantran dans les années 1970, à partir de son expérience africaine[22], s'applique encore aujourd'hui à beaucoup de situations d'agriculture familiale sur ce continent et même en France.

P. Chantran distingue, chez les agriculteurs, quatre types de comportement par rapport à l'innovation. La grande majorité des producteurs sont classés dans le groupe des « attentistes ». Ils sont peu enclins à adopter des innovations et observent les résultats obtenus par les autres groupes de paysans (les novateurs, les dynamiques) avant de faire évoluer leur système de production. Les « marginalisés » constituent un groupe particulier souvent formé de paysans âgés sans successeur, qui ne souhaitent pas évoluer et n'en n'ont pas réellement besoin. A l'opposé, les paysans « novateurs peu intégrés » se caractérisent par une recherche permanente d'informations, des nouveautés, et par des changements techniques rapides. Pour des raisons sociologiques, ces producteurs se conduisent avant tout comme des entrepreneurs (grandes exploitations) et participent peu, dans le cas français, à la vie syndicale et associative du monde agricole. Leur savoir-faire est peu valorisé par les autres groupes de producteurs. Le groupe des « leaders d'opinion », des producteurs « dynamiques », concerne aussi une minorité d'exploitants. Ils sont à la recherche d'innovations qu'ils adoptent rapidement. A l'inverse du groupe précédent, ces producteurs sont très actifs dans les structures syndicales et professionnelles. Ils sont reconnus par les autres exploitants pour leur dynamisme et leur esprit d'ouverture et de changement. Ils ont participé effectivement aux dynamiques de changement observées dans les trente dernières années, qui ont concerné la majorité des exploitations (en grand partie les attentistes).

22. Chantran P., 1972. La vulgarisation agricole en Afrique et à Madagascar (propos d'un agronome formateur). Paris, Maisonneuve et Larose.

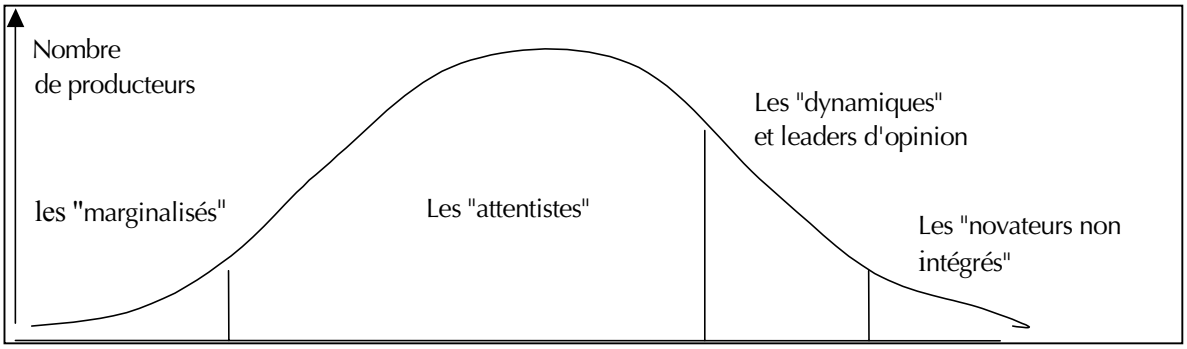

Figure 11. Répartition des producteurs d'une région en fonction de leur comportement face à l'innovation.

Avant de développer un Cef à l'échelle d'une région, il semble intéressant de disposer d'une typologie des exploitations agricoles reprenant le schéma précédent ainsi que le repérage des réseaux d'échange d'informations paysans évoqués ci-avant (figure 12).

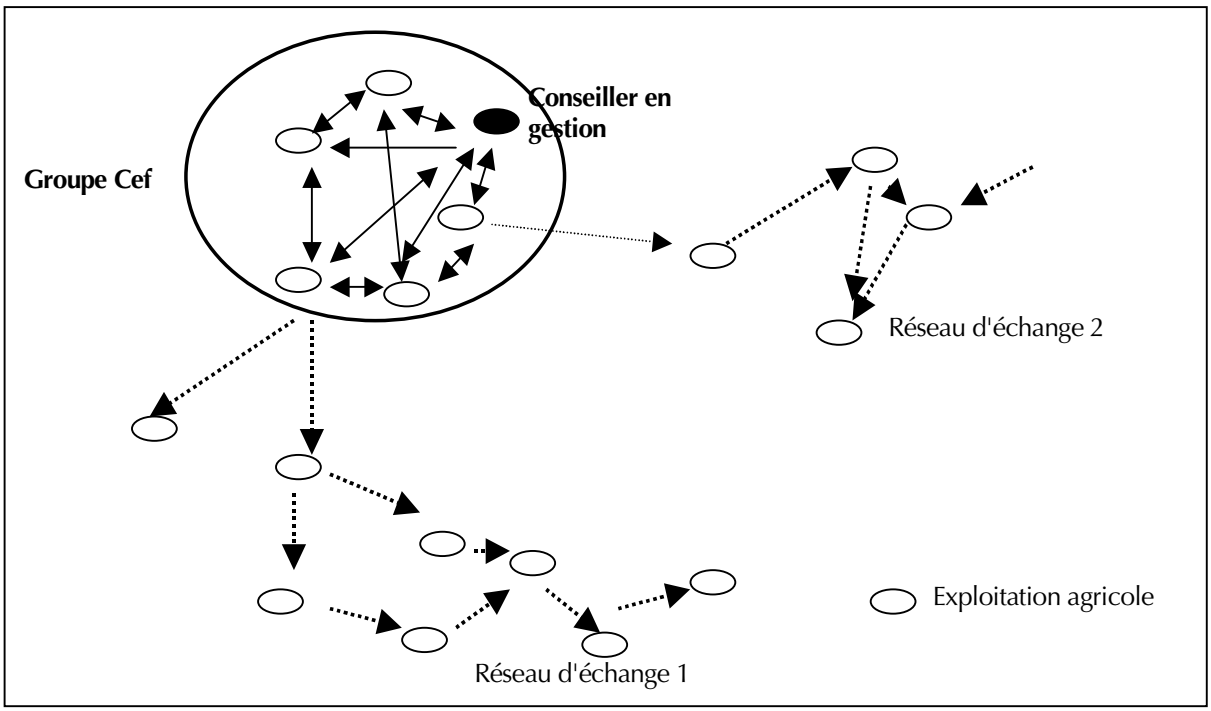

Figure 12. Réseaux d'échange d'information paysans.

Les exploitants bénéficiant du Cef devraient être en mesure de progresser et de s'adapter plus rapidement aux contraintes économiques ou écologiques. Leur dynamisme et leur esprit d'ouverture doivent, d'une part, avoir un impact sur les résultats de leur exploitation en termes de revenu, de durabilité et, d'autre part, bénéficier aux autres agriculteurs de leur village, de leur région.

Conseil d'exploitation, services d'appui à l'agriculture et politiques agricoles

Les dispositifs de conseil aux exploitations agricoles ne pourront se développer que s'ils font la preuve de leur impact sur un grand nombre d'exploitations ne bénéficiant pas directement du conseil. Par ailleurs, les références obtenues par ces dispositifs devraient être mieux utilisées (si elles sont fiables et représentatives) par les Op dans les négociations avec leurs partenaires. Les dispositifs de conseil sont souvent perçus comme un service « individualisé » ou « élitiste ». Pour dépasser ce stade et s'assurer que le conseil aura un impact chez un grand nombre de producteurs, des avancées doivent être faites pour :
– l'identification des réseaux d'échange entre paysans et des leaders d'opinion ;
– la formation des responsables et du personnel des Op pour qu'ils remplissent leur rôle de « facilitateur », de formateur et de « diffuseur » d'informations ;
– la mise au point de méthodes facilitant les échanges entre groupes de paysans novateurs (bénéficiant du conseil) et les paysans attentistes.

La mise en place de ces dispositifs de conseil devrait mieux prendre en compte l'ensemble des services d'appui à l'agriculture (vulgarisation, recherche, crédit). Les équipes de terrain reconnaissent les difficultés qu'elles ont à mobiliser ces services du fait du manque de moyens et du déficit d'informations, ou parfois de leur absence sur le terrain.

Il faut aussi veiller, par le biais du Cef, à ne pas renforcer les disparités sociales et des systèmes d'exploitation d'une partie de la population rurale (main-d'œuvre immigrée, travail des enfants). Ce qui revient à se poser la question suivante : quel type d'agriculture souhaite-t-on promouvoir ?

La réponse n'appartient pas aux opérateurs de développement et encore moins aux bailleurs de fonds ou aux chercheurs. Chaque acteur doit néanmoins se la poser. Il revient aux producteurs et à leurs organisations de définir un cadre d'intervention, des objectifs de développement (travailler comment ? pour qui et pour quoi ?), ce qui revient à orienter les dispositifs de Cef et à participer à la définition des politiques agricoles.

Le développement des centres de gestion et les politiques agricoles en France (1955-2000) (D'après l'intervention de B. Dalies *(document en annexe 10)*

Le développement des services d'appui à l'agriculture en France a été favorisé, d'une part, par la création des organisations professionnelles agricoles et, d'autre part, par une politique gouvernementale (et européenne) volontariste. En France, le choix a été fait très tôt (au début des années 1960) de moderniser l'agriculture tout en lui gardant son caractère familial. Cela s'expliquait par l'importance numérique de la population agricole à cette époque (20 % de la population nationale) alors que d'autres pays, comme la Grande-Bretagne, avaient plutôt misé sur une agriculture d'entreprise (les petits paysans avaient été poussés vers le secteur industriel dès le début du XIX^e^ siècle, certains nobles propriétaires terriens avaient commencé à développer des systèmes de production intensifs dès la fin du XVIII^e^ siècle).

Dans ce cadre, les centres de gestion ont bénéficié au départ d'importantes subventions de l'Etat et des Op. Dans le Lot-et-Garonne (annexe 10), la mise en place du Cer (un des centres de gestion du dépar-tement) a pu se faire grâce au détachement d'un conseiller de la chambre d'agriculture. Rapidement, ce centre de gestion a atteint 50 % d'autofinancement (dès 1965). Aujourd'hui, le poids des subventions directes au centre de gestion est marginal mais les agriculteurs (surtout les jeunes) bénéficient toujours d'avantages fiscaux et de mesures incitatives pour y adhérer. Un agriculteur français qui adhère à un centre de gestion bénéficie d'un abattement de 20 % sur ses impôts sur le revenu. Cela paye souvent le service.

Dans les années 1960, les centres de gestion français étaient assez proches d'un Cef dans sa version comptabilité-gestion. Leur fonction a beaucoup évolué dans les années 70 avec la mise en place de la Tva en agriculture et les nouvelles formes juridique d'entreprises agricoles (Gaec, société…). Les conseillers de gestion continuent à faire de la formation et de l'aide à la décision pour les producteurs (surtout en cas d'investissement important ou de reconversion) mais il faut reconnaître que les centre de gestion, en France, ont pu se développer du fait d'un contexte particulier :
– les exploitations agricoles étant assujetties à la Tva ont dû tenir une comptabilité réalisée en partie par le centre de gestion ;
– les jeunes agriculteurs, pour bénéficier des primes d'installation, devaient adhérer à un centre de gestion ;
– la complexité du système fiscal en agriculture a amené les agriculteurs à demander à leur centre de gestion des conseils.

Les fonctions, le statut et la place des conseillers dans les dispositifs de conseil de gestion

Les conseillers jouent un rôle important dans les dispositifs de conseil du fait de leur présence auprès des producteurs, de l'importance des tâches qu'ils effectuent et surtout des dynamiques de développement qu'ils peuvent amorcer. La qualité du conseil dépend des méthodes et outils utilisés mais aussi des qualités humaines du conseiller.

Ce module n'a pas pour objectif d'imaginer le profil idéal du conseiller (le « mouton à cinq pattes »). Dans un premier temps, on fera le point sur les pratiques de chaque équipe en matière de définition des activités du conseiller, de son statut et des appuis dont il peut bénéficier. Les travaux de groupe ont permis de confronter le point de vue des producteurs (pour eux, quel est le profil recherché pour la fonction de conseiller ?) avec celui des opérateurs de développement. Parallèlement, le groupe des chercheurs et des experts a abordé la place de la formation dans ces dispositifs et, plus globalement, dans le monde paysan.

Le statut et le profil des conseillers dans les expériences en cours

Les conseillers sont généralement des salariés de la structure qui gère le dispositif de conseil (projet, Op, Ong, opérateur privé, société de développement). La mobilisation de paysans bénévoles faisant fonction de conseiller est observée seulement à la Fngn (Burkina) et n'y sera pas développée à l'avenir. D'autres équipes ont recours à des paysans formateurs qui viennent en appui aux conseillers.

Le niveau de formation initiale des conseillers est très variable (Bepc à ingénieur). Les Op ont plutôt recruté les conseillers au niveau Bepc (voire quatrième et Cep mais ayant un vécu reconnu en gestion d'exploitation familiale), de façon à disposer d'un personnel plus proche des producteurs. D'autres équipes considèrent que le bon emploi des outils de Cef nécessite un niveau d'études supérieures (bac et plus).

Le niveau requis dépend évidement des choix méthodologiques des équipes mais aussi des moyens financiers disponibles. Le recours à l'informatique, l'élaboration de demandes de prêt ou d'un plan de développement de l'exploitation nécessitent un solide niveau d'études et de compréhension des concepts et outils utilisés. Il faut noter que, dans plusieurs pays, les jeunes ingénieurs ont beaucoup de mal à trouver un emploi et sont prêts à accepter un poste de conseiller qui pourrait être occupé par une personne ayant un niveau d'études inférieur (technicien supérieur, bac agricole).

Selon les différentes équipes, un bon conseiller se caractérise par ses qualités d'écoute et d'animation, par sa disponibilité et son sens du contact avec les producteurs. Il doit évidemment s'intéresser à l'agriculture et aimer aller sur le terrain. La plupart des équipes recrutent des jeunes diplômés ayant gardé des contacts avec le milieu rural. Le dispositif mis en place dans le cadre de la filière coton au Burkina fonctionne avec des agents de la société cotonnière qui ont accepté de se former aux outils du Cef (et donc de renouveler leurs approches du conseil). A l'avenir, des agents de la Cmdt, au Mali, pourraient suivre la même évolution. Le cas de l'Aprocasude est particulier, cette Op ayant obtenu le détachement d'un agent de vulgarisation de l'Agence nationale de développement rural (Anader) qu'elle avait identifié au préalable, pour devenir le conseiller de son centre de gestion.

Tableau XII. Statut et profil des conseillers dans les expériences en cours.

Equipe	Statut	Niveau initial requis	Cef = activité à temps
Mali, Cps/Urdoc	Salarié d'un bureau d'études en contrat avec l'Op qui est le Cps	Ingénieur ou TS	Plein
Mali, Cmdt/Pase	Salarié (prévu en 2002)	Bon technicien de terrain	Plein
Burkina, Uppm	Salarié de l'Op	Minimum 4e + 2 ans de travail dans une exploitation	Plein
Burkina, Fngn	7 salariés de l'Op et 2 bénévoles	Tous paysans niveau Cep à bac	Partiel
Burkina, Unpc/Sofitex	Salarié Sofitex	Ingénieur TR et TS	Partiel
Côte d'Ivoire, Scgean	Salarié de l'Op	TS	Plein
Côte d'Ivoire, Aprocasude	Salarié du service de vulgarisation mis à disposition du Cdg	TS	Plein
Cameroun, Dpgt/Prasac	Salarié du projet	Niveau Bepc à bac	Partiel
Cameroun, Aprostoc	Salarié de l'Op	Niveau Bepc à bac	Partiel
Bénin, Cagea	Salarié de l'opérateur	TS	plein
Bénin, Cadg	Salarié de l'opérateur	Technicien = TS	Plein
		Conseiller = ingénieur	Plein

Les activités du conseiller

Les conseillers ne sont pas nécessairement affectés à plein temps au Cef[23]. Ainsi, la Sofitex a prévu que des agents d'encadrement de la culture cotonnière consacrent une partie de leur temps à développer un conseil au sein de l'exploitation. A la Fngn et au Prasac/Dpgt, les conseillers n'interviennent qu'à temps partiel pour le Cef. Ils consacrent l'autre partie de leur temps à des tâches d'animation de groupement, d'expérimentation agronomique ou de vulgarisation classique.

Dans le cadre des programmes de Cef, les activités du conseiller sont très diversifiées et dépendent des choix méthodologiques ainsi que, dans une moindre mesure, de la demande des producteurs. Les activités communes à toutes les équipes s'appuient sur le suivi du cycle de production agricole (cf. « Les outils pour le conseil et la pédagogie ») :
– l'animation des groupes de façon à développer les échanges entre membres du groupe mais aussi avec d'autres personnes (lorsque les moyens sont disponibles pour cela) ;
– la formation souvent centrée sur l'utilisation des outils de gestion mais qui peut inclure la formation technique (cf. « Innovation et conseil de gestion ») ;
– l'appui à l'enregistrement et au traitement des données de l'exploitation ;
– le conseil individuel ou de groupe ;
– plus rarement, l'expérimentation d'innovations techniques.

Souvent, les conseillers sont accaparés par le traitement et l'analyse des données et ont peu de temps à consacrer aux autres activités. Du fait de la diversité des activités nécessaires à l'élaboration d'un conseil adapté à chaque situation (les paysans sont demandeurs d'un conseil individualisé), il apparaît que le conseiller seul ne peut pas tout mener de front. Il doit plutôt devenir un facilitateur qui met en relation les groupes de producteurs avec des structures ou d'autres groupes de paysans capables d'apporter un appui.

23. Tel qu'on l'entend habituellement : animation, formation (en groupe) ; suivi, traitement et analyse des données de l'exploitation ; conseil (de groupe ou individuel) et aide à la décision.

Pour certaines équipes, le conseil individuel occupe plus des trois quarts du temps de travail du conseiller (Scgean, Aprocasude, Fngn, Uppm…), même si la place accordée à l'animation de groupe tend à augmenter. D'autres équipes ont mis l'accent sur le conseil de groupe ou au moins sur une animation de groupe importante (Unpc/Sofitex, CPS/Urdoc, Prasac/Dpgt, Aprostoc). Ces choix vont évidemment déboucher sur des profils de conseiller et des besoins de formation différents.

Les paysans formateurs ou les conseillers paysans

Afin de démultiplier l'action du conseiller, différentes équipes envisagent ou s'appuient déjà sur des paysans formateurs (tableau XIII). Ces paysans sont adhérents du groupe Cef, ils maîtrisent bien les outils de gestion et font preuve de dynamisme. Leurs fonctions sont diverses :
– la formation technique (en salle, sur le terrain, avec ou sans l'appui d'expérimentations agronomiques), le Cps/Urdoc et le Prasac/Dpgt envisageant de confier le maximum de formations techniques à certains paysans des groupes Cef (une indemnité journalière sera octroyée au paysan afin qu'il puisse embaucher un contractuel pour le remplacer dans ses champs) ;
– la formation pour certaines analyses technico-économiques simples comme le calcul de marge brute (Cps/Urdoc) ;
– l'appui à l'enregistrement des données, certains paysans étant chargés d'apporter un appui à leurs collègues qui rencontrent des difficultés pour saisir les données.

Tableau XIII. Type de conseil et importance des paysans formateurs.

Equipe	**Type d'activité : conseil**		**Activités menées par les paysans**
	individuel	de groupe	formateurs
Mali, Cps/Urdoc	x	xx	Animation formation technique
Mali, Cmdt/Pase	En projet		Envisagé
Burkina, Uppm	xx	x	Expérimentation agronomique
Burkina, Fngn	xx	x	
Burkina, Unpc/Sofitex	x	xx	
Côte d'Ivoire, Scgean	xx	En projet	En projet (animation de groupe zonal)
Côte d'Ivoire, Aprocasude	xx	–	
Cameroun, Dpgt/Prasac	x	xx	Formation technique et à la gestion + parrainage
Cameroun, Aprostoc	–	xx	–
Bénin, Cagea	xx	x	Parrainage d'autres paysans
Bénin, Cadg	xx	x	Parrainage d'autres paysans

– = absent ; x = présent ; xx = très présent.

Le système de parrainage mis en place au Bénin reprend cette dernière fonction de façon plus informelle. Il est demandé à tous les paysans ayant acquis une expérience en gestion de parrainer un producteur qui ne fait pas partie du groupe Cef. Ainsi, le conseiller qui intervient dans un village auprès de vingt producteurs devrait voir son action multipliée par deux si chaque parrain arrive à former à la gestion un autre producteur. Ce système de parrainage repose uniquement sur la bonne volonté des producteurs formés et ne fait pas l'objet d'une formation spécifique et encore moins d'une indemnisation du parrain. Les résultats obtenus par le parrainage sont encore limités (dans 20 % des cas, le parrainage est effectif) mais il permet aux membres des groupes Cef d'intervenir en dehors du groupe, de faire circuler des informations et d'acquérir une nouvelle expérience. Ce processus permet également de faire émerger les futurs paysans formateurs susceptibles de contribuer à l'extension du processus selon des procédés plus formels. Ces diverses expériences sont encore peu développées (plutôt au stade expérimental).

Le système de parrainage n'est pas forcément une innovation du Cef. Il est observé fréquemment en milieu rural lorsqu'un leader paysan prend en charge la formation sur le tas des autres producteurs. Par exemple, au Nord-Cameroun, un paysan, en dehors de toute intervention des structures et projets de développement, apprend à ses collègues à mesurer leurs parcelles de façon à mieux appliquer les recommandations techniques (calcul des doses d'intrants, des rendements…). Le parrainage peut consister aussi à aider de jeunes paysans à s'installer en prêtant du matériel, des terres, etc. Ces systèmes d'entraide paysans comme les réseaux d'échange sont à prendre en compte dans le montage de dispositifs de conseil.

La confrontation des points de vue des producteurs et des opérateurs de développement

Lors des travaux en groupe, les producteurs et les opérateurs ont élaboré une grille définissant le profil, les tâches, le statut et la rémunération des conseillers. Le tableau XIV met en correspondance les points de vue de ces deux groupes. Lors de ces échanges, on est parti du principe que le conseiller serait salarié d'une Op ou d'une structure ayant passée un contrat avec une Op.

Tableau XIV. Le profil, les fonctions et le statut du conseiller : les points de vue des producteurs et des opérateurs de développement.

	Le point de vue des producteurs	Le point de vue des opérateurs de développement
Les fonctions	Sensibilisation au Cef. Animation de groupe. Formation des producteurs. Analyse des données, restitution, conseil individuel. Suivi individualisé des exploitations.	Idem producteurs + fonction de facilitateur.
Le profil et les qualités requis	Personne connue des paysans, ayant des attaches et des pratiques paysannes. Capable de travailler sur le terrain. Niveau d'études supérieur à la quatrième mais pas nécessairement un niveau bac +.	Aptitude à l'animation rurale. Capacité d'écoute et d'analyse. Capacité de travailler en équipe. Bepc + 3 ans d'études agricoles ou bac + formation agricole complémentaire.
Le statut et la rémunération	L'Op participe au recrutement et au suivi-évaluation du conseiller. L'Op contrôle les dépenses en salaires. Salaire mensuel entre 60 000 et 150000 F Cfa selon les cas, les pays…	Salaire mensuel négocié d'un commun accord mais prenant en compte la grille salariale du pays. Respect du code du travail. Primes et avantages en fonction de la charge de travail et des résultats.

Les points de vue des producteurs et des opérateurs relatifs aux fonctions et au profil du conseiller sont relativement proches. Les producteurs insistent sur la proximité du conseiller par rapport aux populations rurales : « Le conseiller doit bien connaître la région, il doit savoir cultiver » ; « Il doit être connu de nous. On veut savoir d'où il vient, ce qu'il a fait avant ». Le groupe des opérateurs insiste plus sur les qualités intrinsèques de la personne (qualité d'écoute, capacité d'animation…).

Les producteurs considèrent qu'un conseiller ayant un niveau d'études supérieures (université, école d'ingénieurs) pourrait ne pas être « proche » des paysans. « Un haut niveau d'études ne garantit pas un bon travail ». Ils soulignent les difficultés qu'ils rencontrent actuellement pour gérer du personnel

hautement qualifié (bac + 4, université). Les opérateurs insistent sur la nécessité, pour le futur conseiller, d'avoir une bonne formation en agriculture.

Pour les deux groupes, le conseiller doit être salarié. Les producteurs souhaitent que les Op aient leur mot à dire dans le recrutement et la gestion du conseiller (rémunération, suivi des activité, évaluation). Les opérateurs et les conseillers participant à l'atelier insistent sur la nécessité de respecter le code du travail et de payer régulièrement les salaires. Il est important pour eux que les modalités d'intervention du conseiller et du prestataire soient clairement définies et consignées dans un cahier des charges.

Face aux difficultés de financement du Cef, les opérateurs souhaitent que les Op s'engagent plus dans la recherche de financements. Si les Op reconnaissent l'intérêt de ce service, elles doivent trouver les moyens nécessaires à son fonctionnement, auprès des bailleurs de fonds, de l'Etat (subvention, détachement de personnel) et dans le cadre des filières. Les producteurs considèrent qu'il faut s'adapter aux conditions économiques difficiles que rencontrent les Op : «Il faut garder de la souplesse » ; « Le dispositif de conseil doit être conçu en fonction des moyens dont on dispose » ; « Même avec un conseiller de niveau Cep, on peut déjà faire du bon travail s'il est motivé et bien suivi ».

Le coût du conseil et son insertion dans le milieu rural

D'après une intervention de J.-P. Derlon

Un conseiller peut travailler au mieux avec 100 producteurs (exploitations agricoles). Le coût de son intervention est approximativement de 3 millions de francs Cfa par an (salaire et frais de fonctionnement inclus, soit 250 000 F Cfa par mois). Dans le cas de la zone cotonnière du Mali, 100 exploitations regroupent environ 1 200 habitants dont le revenu annuel n'excède pas en moyenne 25 000 F Cfa par habitant, soit 30 millions de francs Cfa au total. Il n'est pas envisageable que chaque exploitation prélève 10 % de son revenu pour bénéficier d'un conseiller. Et encore cette hypothèse est optimiste car, dans bien des cas, le conseiller intervient auprès d'un plus petit nombre d'exploitants (de 20 à 60 en général).

Il est donc nécessaire de trouver des méthodes permettant à un plus grand nombre de producteurs de bénéficier des retombées du conseil apporté à un petit nombre d'exploitants.

L'organisation des appuis nécessaires aux dispositifs de conseil

Les appuis actuels aux équipes en place

La formation initiale des conseillers est organisée dans toutes les équipes. Elle combine pendant plusieurs semaines formation en salle et formation sur le terrain. Par exemple,, les Cps (Mali) n'embauchent définitivement un conseiller qu'après une période d'essai de plusieurs mois, le recrutement définitif se faisant après accord des producteurs. Ensuite, l'accompagnement des conseillers est indispensable pour assurer le renouvellement des outils et diversifier les interventions. Dans le cas contraire, les conseillers auront tendance à reproduire chaque année les mêmes activités avec les mêmes outils. Les producteurs et leurs Op intervenant dans le Cef ont aussi un rôle à jouer pour évaluer le travail accompli par les conseillers et pour réorienter leurs interventions.

Les conseillers, dans la plupart des cas, bénéficient de l'appui d'une cellule organisée au sein de l'Op, de la filière ou encore à l'échelle d'une région (Cadg, Cagea) (tableau XV). Des réseaux nationaux sont en train de se mettre en place (Bénin, Côte d'Ivoire) et permettent aux conseillers et aux opérateurs de confronter leurs expériences. Ces dispositifs, lorsqu'ils ne sont pas directement pris en charge par les projets, ont du mal à fonctionner faute de moyens. Par exemple, pour rassembler la dizaine de conseillers de gestion de Côte d'Ivoire pendant quelques jours, il faut disposer d'un budget de près d'un million de francs Cfa, difficile à trouver actuellement dans les centres de gestion de ce pays.

Tableau XV. Formation des conseillers et structures d'appui aux dispositifs.

Equipe	Formation des conseillers		Structures d'appui régulier	Appui ponctuel
	Initiale	Continue		
Mali, Cps/Urdoc	x	x	Projet Urdoc	Iram/Cirad
Burkina, Uppm	x	x	Cellule au sein de l'Op	Afdi
Burkina, Fngn	xx	x	Cellule au sein de l'Op	Afdi
Burkina, Unpc/Sofitex	x	x	Cellules d'appui et de programmation à plusieurs niveaux	Cirad/Inera
Cote d'Ivoire, Scgean	xx	–		Programme Acsa
Cote d'Ivoire, Aprocasude	xx	–		Programme Acsa
Cameroun, Dpgt/Prasac	x	xx	Chercheurs et coordinateurs projets	Inades
Cameroun, Aprostoc	x	–	Projet Dpgt	
Bénin, Cagea	xx	x	Cagea	
Bénin, Cadg	xx	x	Cadg	

– = absent ; x = présent ; xx = très présent.

Les participants à l'atelier proposent de renforcer le rôle des cellules d'appui, qui seraient chargées :
- en premier lieu, de la formation continue des conseillers en particulier en diffusant toutes les informations méthodologiques et technico-économiques susceptibles d'être valorisées par les équipes de terrain. ;
– de participer à la mise au point et à l'adaptation des outils et des méthodes ;
– de faciliter les échanges entre les équipes à l'échelon national et sous-régional ;
– de développer les méthodes de suivi-évaluation et de mesure d'impact des dispositifs de conseil qui font défaut actuellement dans la plupart des situations ;
– de capitaliser les expériences acquises et de mettre en forme les références technico-économiques issues du Cef.

Des programmes de formation intégrant les méthodes de conseil

Lors de l'atelier, on ne disposait pas d'informations précises sur la place des méthodes de conseil dans les programmes de formation des écoles d'agriculture et des facultés d'agronomie en Afrique de l'Ouest et du Centre. Plusieurs équipes d'enseignants chercheurs ont, dans le passé, participé activement à la mise au point de méthodes de Cef (à la Fsa au Bénin, l'Iab puis l'Esa en Côte d'Ivoire). Les participants à l'atelier proposent d'inscrire (si ce n'est pas déjà le cas) aux programmes de l'enseignement agricole et agronomique les questions relatives au fonctionnement et à la gestion de l'exploitation, au processus d'aide à la décision et à l'élaboration du conseil. Ces formations ne doivent pas se focaliser sur la compréhension et l'utilisation des outils de gestion (calcul de marge brute, traitement des données…) mais permettre le développement des capacités d'écoute et de dialogue des futurs agents de terrain ainsi que de leurs capacités d'analyse, de façon à déboucher sur un conseil fondé sur la formation du producteur plutôt que sur un conseil « prescription ».

Ces propositions concernent à la fois les structures de formation initiale et les structures de formation professionnelle. Un organisme public de développement ou une Op peuvent envisager de recycler leurs agents de vulgarisation ou leurs animateurs dans ce cadre. Pour orienter les choix pédagogiques, les futurs employeurs (les Op, les opérateurs, les centres de prestation de services) devraient être associés au fonctionnement de ces structures de formation.

Toutefois, il est difficile aujourd'hui d'évaluer les besoins en conseillers d'exploitation à l'échelle d'une région ou d'un pays, ce qui rend malaisée la mise en place de formations spécifiques correspondant à cette fonction.

Conseiller d'exploitation agricole, conseiller de gestion : des nouveaux métiers

L'analyse des expériences en cours montre le besoin de renforcer les formations initiales dans les domaines de la gestion, de l'animation et des méthodes d'intervention en milieu rural. Toutefois, la majeure partie de la formation des futurs conseillers se fera sur le terrain, dans le cadre des dispositifs de conseil et avec la participation de structures d'appui.

Il est important que les conseillers puissent s'adapter à la diversité des méthodes et des outils, de façon à pouvoir répondre aux différentes demandes des opérateurs de développement et des Op. Ils peuvent aussi être amenés à travailler dans d'autres secteurs d'activité (avec les transformateurs de produits agricoles, par exemple). L'émergence de nouveaux métiers comme celui de conseiller d'exploitation ou conseiller de gestion nécessite évidemment des formations adaptées mais surtout un état d'esprit de la part des différents acteurs : le conseiller doit être avant tout un formateur, un « guide » pour le producteur. De leur côté, les producteurs (au moins ceux qui sont alphabétisés) doivent aussi progresser, d'une part, pour maîtriser certains outils de gestion qu'ils doivent être en mesure d'utiliser couramment dans leur exploitation et, d'autre part, pour participer plus activement à la gestion du dispositif de conseil (choix des outils, programmation et évaluation des activités). Par ailleurs, les conseillers participant à l'atelier souhaitent qu'on reconnaisse leur métier (définition, agrément) afin qu'ils puissent mieux valoriser leur savoir-faire et être assurés de travailler dans ce domaine sur la durée (pas seulement le temps d'un projet).

Synthèse des acquis de l'atelier et des stratégies de développement du Cef

Les principaux acquis

Le renforcement des liens entre les équipes et le développement des échanges

L'atelier a permis aux différentes équipes travaillant sur le Cef de confronter leurs expériences et d'échanger tout au long de la semaine. Avant cela, les équipes se connaissaient peu. La diversité des origines des participants (un tiers producteurs et responsables d'Op, un tiers de conseillers et responsables d'équipes Cef, un tiers de chercheurs et d'experts) a été un facteur important pour la qualité des échanges. Les producteurs ont pu montrer l'intérêt d'un conseil d'exploitation prenant en compte leurs demandes et leurs capacités d'intervention (en temps, en moyens financiers…). L'atelier a aussi permis de renforcer (ou d'engager) les échanges entre les équipes d'un même pays. Des propositions concrètes pour poursuivre ces échanges durant l'année 2002 ont été faites pour chaque pays représenté à l'atelier (annexe 12). Le développement de relations avec d'autres équipes travaillant sur le conseil d'exploitation (en particulier celles basées en Afrique anglophone) est souhaité.

La reconnaissance de la diversité des approches Cef

La diversité des situations socio-économiques en Afrique de l'Ouest et du Centre amène à reconnaître l'intérêt d'une diversité d'approches. Une première typologie des dispositifs de Cef a été proposée en fin d'atelier (voir tableau dans la synthèse de l'atelier) qui distingue les types suivants :
– les groupes d'autodéveloppement, fondés principalement sur les échanges et les expériences des producteurs, le conseiller intervenant surtout comme un facilitateur ;
– le Cef, basé sur la formation et les conseils technico-économiques mais où les échanges entre producteurs restent importants ; l'amélioration de la gestion de l'exploitation comprend aussi les changements dans les systèmes techniques de production ;
– le Cef, axé sur les aspects comptables et économiques de l'exploitation, ce type de conseil concernant surtout les exploitations de plus grande taille confrontées à des problèmes de trésorerie, de gestion de personnel et d'investissement.

Un consensus sur des principes communs aux différentes démarches Cef

L'agriculture paysanne familiale reste la forme de production agricole dominante en Afrique. Elle sécurise l'approvisionnement vivrier des populations urbaines, procure des devises aux Etats et constitue un gage de paix sociale en fournissant un revenu à une grande partie de la population active de ces pays. De ce fait, les services d'appui à l'agriculture, et tout particulièrement le Cef, doivent bénéficier prioritairement aux exploitations familiales.

Le conseil d'exploitation est une démarche globale qui permet au producteur et à sa famille d'analyser la situation, de prévoir, de faire des choix et d'évaluer ses activités. Il s'agit de placer les familles rurales au centre de la fonction de conseil. De ce fait, c'est aussi un processus de renforcement des capacités des paysans et paysannes à maîtriser les différentes facettes de leurs activités (production agricole et autres activités) afin d'atteindre leurs divers objectifs familiaux. Il repose sur des méthodes d'apprentissage (incluant formation, échanges d'expériences, valorisation des savoirs paysans…) et d'aide à la décision (utilisant divers outils : flux de trésorerie, calcul de marge brute, suivi technico-économique des productions…). De ce fait, le conseil ne peut pas correspondre à un ensemble de prescriptions mais plutôt à un processus d'apprentissage à la gestion et d'élaboration de voies d'amélioration de l'exploitation pour lequel le conseiller est avant tout un facilitateur.

Des dispositifs de conseil maîtrisés par les producteurs

Une des priorités actuelles des dispositifs de Cef est d'accroître l'impact du conseil au-delà des producteurs qui en bénéficient directement. Pour cela, ces dispositifs doivent être bien insérés dans les milieux professionnels et associatifs du monde rural (Op, interprofession…). Pour répondre effectivement aux attentes des producteurs, il est nécessaire que ces derniers soient effectivement associés à la conception, à la programmation et au suivi-évaluation des activités menées dans le cadre du Cef.

Un financement du Cef assuré par les différentes catégories d'acteurs

Les producteurs et les Op présents à l'atelier ont retenu le principe d'une participation financière des exploitants bénéficiaires directs du Cef. Cette contribution ne pourra couvrir qu'une partie du coût du conseil. Dans la mesure où le Cef devrait contribuer au développement d'un grand nombre d'exploitations (si les échanges entre les paysans des groupes Cef et les autres sont facilités), il est logique que l'Etat, par le biais des services publics ou de projets, participe au financement des dispositifs de conseil tout comme les acteurs des filières agricoles qui bénéficient aussi de l'impact du Cef. Les bailleurs de fonds cherchant à renouveler leurs appuis aux services de vulgarisation devraient logiquement s'intéresser au Cef, vu ses complémentarités avec les dispositifs de vulgarisation classique.

Le besoin d'un environnement économique sécurisé

Le développement du Cef nécessite, pour changer d'échelle, un environnement économique sécurisé et des politiques régionales et nationales véritablement favorables aux exploitations familiales (encadré). Les politiques agricoles et rurales de la plupart des pays d'Afrique subsaharienne répondent plus souvent aux intérêts des urbains qu'à ceux des familles paysannes. L'instabilité de nombreuses filières agricoles d'exportation est fréquemment évoquée (fluctuations des cours du coton, du café…) comme source d'insécurité économique, rendant difficile la gestion prévisionnelle des exploitations agricoles. Dans ces conditions, il n'est pas facile de développer et de pérenniser des dispositifs de conseil aux exploitations.

Résumé des propositions du Roppa[24] en matière de politique agricole *Karime Séré (Fngn, Burkina)*

Le Roppa (Réseau des organisations paysannes et des producteurs agricoles d'Afrique de l'Ouest) s'est réuni du 2 au 4 octobre 2001, à Ouagadougou, afin de définir des propositions pour une nouvelle politique agricole à l'échelle de la sous-région.

Les objectifs du Roppa sont les suivants :
– la défense des intérêts de l'agriculture familiale paysanne face à l'émergence d'une agriculture d'entreprise (agro-entreprise) constatée dans certaines régions[25] ;
– l'intensification agricole pour que nos pays atteignent la sécurité et la souveraineté alimentaires ;
– la constitution d'un marché agricole régional comportant des dispositifs de protection pour faire face à la mondialisation ;
– la mise en place d'une politique agricole communautaire (Pac) à l'échelle des pays de l'Umeoa (Union monétaire et économique ouest-africaine).

La stratégie du Roppa est de défendre des positions communes à tous les pays (à tous ses membres) à une échelle régionale. Le réseau souhaite défendre les intérêts de l'agriculture paysanne ouest-africaine dans les instances internationales. Un représentant du Roppa a ainsi participé à la dernière rencontre de l'Omc, en octobre 2001, au Qatar.

24. Voir aussi la présentation des propositions du Roppa pour une nouvelle politique agricole ouest-africaine dans la revue *Grain de sel*, n° 19, novembre 2001.
25. En particulier autour des villes où des urbains non agricultures essayent de constituer des fermes en s'accaparant les terres des villageois. Dans les zones irrigables la question est aussi posée, faut-il céder des terres à des entrepreneurs de la ville pour qu'ils aménagent des périmètres irrigués ? Au Burkina, selon le code d'investissement, pour être considéré comme agriculteur, il faut disposer de 25 ha de terre et avoir investi au minimum 1,5 million de francs Cfa.

La nécessité de poursuivre l'appui aux Op

D'après les interventions de divers producteurs, responsables d'Op

Beaucoup de nos partenaires et bailleurs de fonds s'interrogent sur la représentativité et la légitimité des leaders paysans, responsables d'Op. Par ailleurs, nombre de paysans considèrent que les préoccupations des unions de producteurs (les « faîtières ») s'éloignent de celles de la base. Il est vrai que certains leaders paysans sont parfois « décrochés » de la base. Ils voyagent beaucoup et n'ont pas beaucoup de temps pour rester au village. Il faut vraiment que nos leaders restent des paysans. Mais il faut se rappeler que nos parents lettrés (« partis en ville ») ne nous ont pas beaucoup aidés. Il a fallu qu'on se débrouille et qu'on apprenne par nous-mêmes à gérer une Op, à prévoir, à programmer… On est partis les yeux fermés. Les premiers leaders ont été « jetés » sur la route sans formation. Aujourd'hui, il faut faire un choix : soit nos partenaires s'engagent à poursuivre l'appui aux Op en continuant la formation des responsables, ou alors les leaders auront du mal à ne pas décrocher (de la base), et l'efficacité et la crédibilité des Op vont s'en ressentir.

Il faudrait d'abord faire appliquer les statuts des Op, en particulier renouveler les bureaux. On ne peut pas rester responsable d'Op à vie ou cumuler les postes de responsabilité. Mais il faut former beaucoup plus de paysans pour que certains d'entre eux puissent devenir des responsables.

Il faut aider les responsables paysans à ne pas se couper de leur base, et pas simplement les dénigrer. Leur place est difficile. C'est aux membres des Op de les accompagner et de trouver les mécanismes de contrôle.

Des pistes de travail pour le développement du Cef

Dans chacun des modules de l'atelier, des propositions concrètes ont été faites pour mieux valoriser les savoirs paysans, pour associer les Op à la gestion des dispositifs de conseil, pour accroître l'impact du Cef au-delà de ceux qui en bénéficient directement, ou pour développer les relations entre le Cef et les autres services d'appui à l'agriculture. Sans reprendre l'ensemble des propositions qui ont déjà été développées, on rappellera ici quelques points clés utiles pour les expériences en cours ou à venir.

Améliorer et diversifier les approches pour répondre aux attentes des producteurs

Afin de toucher un plus grand nombre de paysans et paysannes, l'atelier a réfléchi aux possibilités de développer des méthodes adaptées aux producteurs non alphabétisés et en particulier aux paysannes, qui contribuent largement à la production agricole mais aussi à la transformation et à la commercialisation des produits. Le renforcement de la collaboration avec les programmes d'alphabétisation a également été évoqué ainsi que l'intégration de l'alphabétisation dans les dispositifs de Cef.

Le pilotage des dispositifs de conseil nécessite aussi de développer des méthodes de suivi-évaluation et de mesure d'impact à différents niveaux (les exploitations bénéficiant du conseil, les Op participant au Cef, les villages, la petite région, les filières concernées…). Il est actuellement difficile d'évaluer l'impact des expériences en cours, faute d'outils ou de dispositifs appropriés.

Pour effectivement placer les familles paysannes au centre de la fonction de conseil, les outils pédagogiques du Cef doivent évoluer. Le conseiller ne transmet pas seulement un savoir qu'il a obtenu par ailleurs, il doit, par une pédagogie active, amener les producteurs, seuls et en groupe, à mieux identifier leurs besoins et à participer à la mise au point des outils de gestion et des solutions technico-économiques pouvant résoudre leurs problèmes.

Mieux prendre en compte les savoirs paysans et les réseaux d'échange

Les premières expériences de conseil d'exploitation se sont inspirées de modèles de conseil développés dans les pays du Nord. Au fil des années, elles ont mieux pris en compte les besoins de formation des paysans et la nécessité de développer les échanges entre les producteurs. Pour poursuivre dans cette direction, les savoirs paysans dans le domaine technique mais aussi économique mériteraient d'être mieux exploités. Ces groupes de producteurs doivent aussi valoriser les réseaux d'information et d'échange de savoirs qui parcourent le monde rural. Cela permettrait, d'une part, de bénéficier de l'expérience de

paysans innovateurs ne faisant pas partie des groupes Cef et, d'autre part, de diffuser les acquis de ces groupes auprès d'un grand nombre de producteurs.

Renforcer les collaborations entre le Cef et les autres services à l'agriculture

Le Cef amène les producteurs à définir des pistes d'amélioration progressive du fonctionnement de leur exploitation. Pour cela, ils ont besoin de l'appui de services comme le crédit, la vulgarisation, la recherche, les structures d'approvisionnement en intrants… La finalité du Cef n'est pas d'intégrer toutes ces fonctions ou services mais de donner aux producteurs les outils et les informations pour faire les meilleurs choix dans ces différents domaines. Concrètement, les participants à l'atelier considèrent que les expériences de Cef doivent développer des collaborations avec les autres services à l'agriculture dès la mise en place du conseil. Le développement des relations avec les structures de financement (banques, systèmes financiers décentralisés) est jugé prioritaire. Les dispositifs de conseil aux exploitations peuvent aussi améliorer l'efficacité de ces divers services, ce qui justifie pleinement l'appui financier qu'ils peuvent recevoir de l'Etat, des filières ou des bailleurs de fonds. Les produits « dérivés » du Cef peuvent intéresser les autres services d'appui – élaboration de dossiers de crédit, aide à l'équipement des exploitations, appui à la transformation et à la commercialisation… – mais aussi les Op et les filières – production de références technico-économiques fiables et régionalisées, formation des producteurs, amélioration de la qualité des produits. La gouvernance paysanne des dispositifs de conseil aux exploitations familiales constitue certainement un atout favorisant son intégration au système complexe des services à l'agriculture et des organisations professionnelles agricoles.

Liste des sigles

Acsa	Programme d'appui à la concertation sectorielle agricole (ex-Paopa)		Côte d'Ivoire
Afd	Agence française de développement		France
Afdi	Agriculteurs français et développement international		France
Afvp	Association française des volontaires du progrès		France
Anader	Agence nationale de développement rural		Côte d'Ivoire
Anopaci	Association nationale des organisations professionnelles agricoles de Côte d'Ivoire		Côte d'Ivoire
Aprocasude	Association des producteurs ovins caprins du Sud-Est	Abengourou	Côte d'Ivoire
Aprostoc	Association des producteurs stockeurs de céréales du Diamaré	Maroua	Cameroun
Cadg	Cellule d'appui au développement du conseil de gestion	Parakou/ Bohicon	Bénin
Cagea	Cellule d'appui à la gestion des exploitations agricoles	Cotonou	Bénin
Cdg	Conseil de gestion		
Cef	Conseil aux exploitations familiales		
Ceta	Centre d'études techniques agricoles		France
Cirad	Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement		France
Cmdt	Compagnie malienne des textiles		Mali
Cps	Centre de prestation de services	Niono	Mali
Dpgt	Projet développement paysannal et gestion de terroir	Garoua, Maroua	Cameroun
Fngn	Fédération nationale des groupements Naam		Burkina
Fongs	Fédération des organisations non gouvernementales du Sénégal – Action paysanne		Sénégal
Gva	Groupement de vulgarisation agricole		France
Ier	Institut d'économie rurale		Mali
Inera	Institut national de l'environnement et de la recherche agronomique		Burkina
Iram	Institut de recherches et d'applications des méthodes de développement		France
Itrad	Institut tchadien de recherche agronomique pour le développement		Tchad
Mae	Ministère des affaires étrangères		France
Ondr	Office national de développement rural		Tchad

Op	Organisation de producteurs		
Opa	Organisation professionnelle agricole		
Padse	Projet d'amélioration et de diversification des systèmes d'exploitation	Parakou	Bénin
Pase	Projet d'amélioration des systèmes d'exploitation en zone cotonnière malienne		Mali
Pcps	Projet de centre de prestation de services	Niono	Mali
Popa	Programme d'appui aux organisations professionnelles agricoles		Côte d'Ivoire
Prasac	Pôle de recherche appliquée au développement des savanes d'Afrique centrale		Cameroun, République centrafricaine, Tchad
R-D	Recherche-développement		
Roppa	Réseau des organisations paysannes et des producteurs agricoles d'Afrique de l'Ouest		Afrique de l'Ouest
Scgean	Service de comptabilité et de gestion des exploitations agricoles du Nord	Korhogo	Côte d'Ivoire
Sfd	Système financier décentralisé		
Sodecoton	Société de développement de la culture cotonnière au Cameroun		Cameroun
Sofitex	Société de développement des fibres et textiles		Burkina
UE	Union européenne		
Unpc-B	Union nationale des producteurs de coton du Burkina		Burkina
Uppm	Union provinciale des producteurs du Mouhoun	Dédougou	Burkina
Urdoc	Unité de recherche-développement et observatoire du changement	Niono	Mali