Le conseil aux exploitations familiales

Les expériences des différents pays

Sommaire

- La grille d'analyse des expériences 3
- L'expérience de conseil de gestion à l'exploitation dans la zone Office du Niger au Mali. Les Cps (Niono) et les projets Urdoc et Pcps Niono, Mali 7
- Le conseil de gestion et le Projet d'amélioration des systèmes d'exploitation (Pase) en zone cotonnière malienne J.P. Derlon 12
- Expériences de conseil de gestion à l'exploitation familiale de l'Union provinciale des producteurs du Mouhoun (Burkina) Sékou Bicaba 23
- L'expérience de conseil de gestion à la Fédération nationale des groupements Naam (Burkina) J. Renaud, Karime Séré 29
- Expérience en conseil de gestion de la filière cotonnière burkinabé Unpc-B et la Sofitex 36
- L'expérience du Service de comptabilité et de gestion des exploitations agricoles du Nord (Scgean), Korhogo, Côte d'Ivoire Silué Lancina, Tuo Sinaly 46
- Présentation de l'expérience de conseil de gestion à l'exploitation du centre de gestion de l'Aprocasude (Côte d'Ivoire) Idrissa Silue 54
- Le conseil de gestion au Nord-Cameroun A. Djonnéwa, M. Havard, A. Legile 60
- L'expérience Aprostoc dans l'extrême-Nord du Cameroun 73
- Le conseil de gestion au sud du Tchad J. Leroy 80
- Analyse des expériences de conseil en gestion à l'exploitation menées avec l'appui de la Cagea (Bénin) A. Pzinse 86
- Les expériences de conseil de gestion aux exploitations agricoles menées par la Cadg Bénin 92

Grille d'analyse des expériences de conseil de gestion à l'exploitation familiale

L'objectif est d'apporter votre expérience pour répondre à quelques questions-clés qu'il est nécessaire d'aborder pour renforcer les opérations de conseil de gestion. Ce pense-bête comporte sept rubriques qui contiennent deux à trois questions et se terminent, en général, par une question-clé. Cette dernière est souvent du domaine de l'analyse et du prospectif, à l'inverse des premières qui relèvent du descriptif et de la fourniture d'informations.

Les demandes paysannes

La caractérisation des exploitations

Les exploitations sont-elles basées sur la famille restreinte ou élargie ? Quel est le degré d'intégration au marché ? Quel est le degré d'intensification des systèmes de production ? Une filière ou des filières structurées sont-elles prédominantes dans les systèmes de production ?

Les questions posées

Quelles sont les demandes des producteurs en matière de conseil ? Quelles sont les questions concrètes posées ? Les demandes sont-elles plutôt techniques, économiques, financières ou juridiques ?

Les objectifs et le public de votre conseil de gestion

Historique

Quelles sont les précédentes expériences de conseil de gestion dans votre zone ? Comment votre projet est-il né ? A l'initiative de qui ? Votre projet a-il connu différentes phases depuis son origine ? Lesquelles et quels sont les traits principaux qui les différencient ?

Les objectifs du conseil de gestion

Quels sont les objectifs du Cdg que vous développez (formation, aide à la décision…) ? A quelles demandes répondez-vous (techniques, économiques, financières, juridiques…) ? Quelle articulation entre les dimensions économique et technique de l'exploitation ? Quelle relation avec l'accès au crédit ?

Les paysans concernés par le conseil de gestion

Qui sont les bénéficiaires des actions de Cdg (agro-entreprises, grosses exploitations paysannes, petites exploitations, exploitations spécialisées, périurbain…) ?

Quelles sont les caractéristiques de ces participants (chef d'exploitation, dépendants, jeunes, femmes…) ? Comment ont-ils été approchés (par le projet, les services d'appui, les Op ou syndicats, le bouche-à-oreille…) ?

Actuellement, combien d'agriculteurs sont concernés par l'expérience de Cdg ? Combien d'agriculteurs seront concernés en fin de la phase actuelle ?

Question-clé

Le Cdg s'adresse-t-il aux seules exploitations jugées porteuses de changement et pouvant réagir rapidement au marché ou peut-il (doit-il) constituer une réponse pour toutes celles qui veulent évoluer ?

L'alphabétisation

Le conseil de gestion s'adresse-t-il à des paysans alphabétisés ?

Quel est le taux d'alphabétisation dans les zones de développement du Cdg ?

En quelles langues sont élaborés les documents ?

Disposez-vous d'outils pour non-alphabétisés ?

Avez-vous des actions d'accompagnement en alphabétisation fonctionnelle pour renforcer la capacité des paysans en Cdg ou voulant participer à des actions de Cdg ?

Question-clé

Est-il possible de développer un Cdg pour les non-alphabétisés ? A quelles conditions ?

Les méthodes et les outils

La pédagogie

Quelle pédagogie a été adoptée (formation active, suivi individuel, travail en groupe, méthode mixte, valorisation des savoirs paysans…) ?

Quelle est la participation des paysans à la dynamique de conseil de gestion (programmation des besoins et des activités, animation, visites…) ?

Comment sont analysées les données et informations (manuellement, avec l'ordinateur…) ?

Par qui sont-elles analysées (par l'exploitant, par le conseiller…) et où (au champ, au village, au bureau du service d'appui…) ?

Comment sont analysées les actions passées (bilan…) ? Comment est abordée la gestion prévisionnelle (trésorerie, préparation de la campagne agricole, programmation de la mise en place des cultures…) ?

Question-clé

Le Cdg doit-il valoriser les savoirs paysans ou doit-il fournir des aides à la décision relativement élaborées ? Quels autres éléments/aspects le Cdg doit-il prendre en compte pour traiter de la gestion prévisionnelle qui aillent au-delà des outils comptables ?

Les outils

Quels outils ont été mis en place (carnet de suivi de l'exploitation, cahier de caisse, enregistrements comptables, analyse des flux, outils thématiques, fiches techniques…) ?

La place de l'innovation dans le conseil de gestion

Comment se fait le passage de l'analyse technico-économique à l'adoption de solutions techniques ? Sous quelles conditions le Cdg débouche-t-il sur des processus d'innovation technique, organisationnelle ?

A quelles sources d'information puise le Cdg pour proposer des solutions techniques (recherche, réseau de références, agriculteurs ou villages voisins, réseaux informels de connaissance, etc.) ?

Le Cdg est-il producteur de références techniques enracinées dans les savoirs locaux ?

Question-clé

Comment les méthodes et outils mobilisés actuellement dans les dispositifs de Cdg peuvent-ils faciliter le processus d'innovation technique ?

Les aspects institutionnels

Historique

Comment s'est réalisé le montage du projet de Cdg ? Le projet est-il en phase expérimentale ou en phase de développement à grande échelle ?

Les partenaires

Quels sont les différents partenaires associés dans votre projet ?

Quelle est la place des Op et des syndicats ? Quelle est la place des bureaux d'études privés ? Quels sont les liens avec la recherche ?

Comment sont coordonnées les actions entre les différents partenaires ?

La programmation des activités

Comment et par qui sont définies les thématiques du Cdg et l'organisation du travail des conseillers (participants au Cdg, Op, commission…) ?

Question-clé

Le Cdg peut-il être géré complètement par les Op afin d'assurer une réelle adéquation entre les besoins des paysans et les actions de Cdg ? Dans quelles conditions cela est-il possible ?

5 Les conseillers

Le profil et le recrutement

Combien de conseillers sont opérationnels dans votre projet (ratio par rapport au nombre de producteurs touchés) ?

Combien de conseillers à terme ?

Comment et par qui ont-ils été recrutés (projet, bureau privé, filière, Op) ?

Quel niveau de formation initiale ou d'expérience était requis ?

Quel dispositif de formation au poste ?

Paysans-formateurs

Avez-vous une expérience de paysans-formateurs qui assurent une diffusion des techniques et des savoirs en mobilisant des outils du conseil d'exploitation ?

Quels sont leurs profils ? Qui a proposé cette formule (Op, service d'appui, projet…) ? Quelle est la motivation de ces paysans ? Quelle est l'efficacité de leurs interventions ? Ont-ils une demande spécifique ?

Le statut et la rémunération

Qui est l'employeur des conseillers (Op, chambre d'agriculture, bureau privé ou Gie, indépendant, projet…) ?

Quel est leur mode de rémunération (salarié, à la prestation…) et leur niveau de rémunération ?

Quelles sont leurs tâches spécifiques ?

Sont-ils satisfaits de leur travail et des conditions dans lesquelles ils l'exercent ? Quelles sont leurs aspirations ?

Le suivi et les appuis

Quel dispositif d'appui et de suivi des conseillers ? De quelle formations bénéficient-ils (*in situ*, en salle, au champ…) ? Selon quelle fréquence ? Comment et par qui leur travail est-il évalué (paysans participants, groupes de paysans participants, Op ou commission paysanne, structure d'appui…) ?

Question-clé

Dans le cas d'une formule de Cdg à grande échelle et gérée par des Op, quel est le profil souhaitable des conseillers (issus du milieu rural et acceptés par les Op mais moins qualifiés, formation scolaire intermédiaire et dont l'exigence sur le plan salarial est compatible avec la participation financière des bénéficiaires, hautement qualifiés mais chers et un risque élevé de séjour bref en milieu rural…) ?

6 Le financement

Quel est le coût d'un conseiller (salaire, fonctionnement, déplacements…) ?

Quel est le coût d'un conseiller par paysan participant au Cdg ?

Quel est le coût total du dispositif de Cdg, coordination et cellule d'appui, formation…) ?

Comment le financement des activités de Cdg est-il assuré (bénéficiaire, Op, filière, Etat, bailleurs de fonds…) et suivant quelle répartition ?

Comment envisagez-vous l'évolution du financement : quelle pourrait être la contribution financière des autres acteurs aux dispositifs de Cdg ? Quels mécanismes de financement ?

Question-clé

Un conseil de gestion ne peut être financé intégralement par les bénéficiaires. Comment, dès lors, envisager une contribution raisonnée des bénéficiaires dans des dispositifs qu'ils peuvent contrôler ? Et jusqu'à quel degré doivent-ils payer pour assurer un contrôle effectif ? Ou comment raisonner l'extension d'un dispositif de Cdg qui aurait un coût par producteur acceptable et supportable en regard des services fournis ?

7 Le suivi-évaluation

Quels sont les impacts du Cdg ressentis par les paysans depuis l'origine du projet ? Pouvez-vous donner des exemples concrets ?

Quel dispositif de suivi et d'évaluation de l'impact du conseil avez-vous mis en place (bilan avec les participants, enquête…) ?

Comment évaluez-vous l'impact du conseil d'exploitation sur les voisins des bénéficiaires directs des dispositifs ?

Les expériences de conseil de gestion modifient-elles la perception des services d'appui à l'agriculture et des leaders d'Op sur les méthodes de conseil/formation à développer, sur la place des producteurs et de leurs Op dans le processus de développement agricole ?

Question-clé

Le Cdg a-t-il un impact significatif sur le développement économique d'une région ou, au contraire, favorise-t-il une fraction très minoritaire de paysans ?

L'expérience de conseil de gestion à l'exploitation dans la zone Office du Niger au Mali
Les Cps (Niono) et les projets Urdoc et Pcps Niono, Mali

1 Les demandes paysannes

La caractérisation des exploitations

Les exploitations agricoles de la zone Office du Niger (ON) sont de taille très variable si on considère le nombre de leurs membres ; on les classe en petites (moins de 10 personnes), moyennes (entre 10 et 20 personnes) et grandes (plus de 20 personnes), chacune de ces classes correspondant à environ un tiers de l'ensemble des exploitations. Certaines familles atteignent 70 personnes.

Depuis les années 1990, avec la structuration de l'ON et la libéralisation du marché céréalier, les exploitations sont fortement intégrées au marché, aussi bien pour l'approvisionnement que pour la commercialisation.

Les systèmes de production sont de type intensif, avec utilisation de variétés améliorées à haut potentiel de production et pratique généralisée du repiquage associée aux apports d'engrais.

Deux filières sont prédominantes dans les systèmes de production : la filière riz et la filière maraîchage. Elles ne sont pas assez structurées.

Les questions posées

Les demandes des producteurs en matière de conseil vont toujours dans le sens de la recherche de solutions à leurs problèmes immédiats qui sont très variés selon les exploitations.

Les questions concrètes que posent les paysans sont, entre autres, les suivantes :
– comment résoudre le problème de rupture de stock des céréales pour l'alimentation de la famille ?
– comment diminuer les charges de production et les charges de fonctionnement de la famille ?
– quelles sont les périodes propices d'apport d'engrais pour mieux les rentabiliser ?
– comment dimensionner la parcelle de pépinière pour éviter des manques de plants ?
– comment produire une fumure organique de bonne qualité ?
– comment réduire les pertes des produits maraîchers pendant la conservation ?
– comment mieux entretenir les bœufs de labour ?

Les demandes adressées au Cdg (conseil de gestion aux exploitations agricoles) sont d'ordre technique, économique et financier. Les demandes d'ordre juridique sont adressées à d'autres types de conseiller (conseil juridique des Cps).

2 Les objectifs et le public du projet

Historique

Lors d'un atelier organisé par le Pcps en 1996, il a été mis en évidence le lien entre la gestion des Op et celle des exploitations agricoles. La corrélation entre le niveau d'organisation de l'Op et le niveau des exploitations a été clairement établie. Suite à cet atelier, le Pcps et l'Urdoc ont engagé un programme d'appui aux exploitations agricoles de la zone Office du Niger. Ce programme a connu deux phases principales :

– une phase expérimentale, de 1997 à 1999, qui a concerné quinze exploitations agricoles volontaires de cinq villages de la seule zone de Niono, avec une approche centrée sur le conseil technico-économique et s'appuyant sur les modèles d'action prévisionnels des agriculteurs et le suivi (individuel) de leur mise en œuvre ;
– à partir de 2000, une seconde phase avec une nouvelle approche a démarré et a privilégié la dynamique de groupe et ce dans le souci de toucher le plus grand nombre d'exploitations (l'ON en totalisant 18 000). Elle s'est étendue sur trois zones avec trois groupes (Molodo, Niono et N'débougou), et a conduit à l'élaboration de nouveaux outils. A partir de mai 2001, le programme Cdg s'est étendu sur quatre zones de l'ON, totalisant 14 groupes au sein de quatre des cinq zones de production que compte l'Office du Niger.

Objectifs du conseil de gestion

Le Cdg vise à fournir aux exploitations agricoles les appuis nécessaires qui leur permettent de prendre des décisions se traduisant par une amélioration de leur situation technique, économique et financière.

Nous répondons à des demandes techniques et économiques. Nous partons des dimensions techniques pour aboutir à une analyse technico-économique de l'exploitation.

Il existe un lien fondamental entre l'accès au crédit et l'amélioration de la productivité, donc de la situation technico-économique des producteurs de la zone.

Les paysans concernés par le conseil

Les bénéficiaires des actions du Cdg sont des petites, moyennes et grosses exploitations familiales et des exploitations spécialisées. Les agro-entreprises et le périurbain ne sont pas concernés.

Les participants sont soit des chefs d'exploitation, soit des dépendants hommes et femmes. Ils ont été approchés par les projets Pcps et Urdoc pendant la phase expérimentale et par les responsables paysans des Cps à partir de la phase d'extension en 2001.

Actuellement, 170 paysans (chefs d'exploitation et dépendants) et 40 maraîchères sont concernés par le Cdg.

A la fin de cette phase des deux projets (fin 2003), on peut espérer atteindre 580 hommes pour 29 groupes et 200 femmes sur les cinq zones de l'ON.

Le Cdg ne peut pas toucher tous les agriculteurs. Il s'adresse à une catégorie de producteurs, mais l'objectif est de pouvoir faire bénéficier tous les autres producteurs de ses acquis.

L'alphabétisation

Le Cdg s'adresse à des paysans alphabétisés et exceptionnellement, dans notre cas, à des femmes non alphabétisées. Le taux d'alphabétisation est estimé à 11 %.

Les documents sont élaborés en français et traduits en langue nationale bamana.

Il n'y a pas d'outils pour les non-alphabétisés. Les échanges sur les pratiques et les visites de terrain sont surtout privilégiés.

Il n'est pas possible de développer un Cdg pour les non-alphabétisés.

3 Les méthodes et les outils

La pédagogie

La méthode mixte (travail en groupe et suivi individuel), avec une valorisation des savoirs paysans (discussions autour des meilleurs résultats obtenus), a été adoptée.

L'implication des participants se fait au moment de l'identification des besoins, de l'élaboration des outils, à l'animation, aux démonstrations et aux visites. Les données et informations sont analysées manuellement par l'exploitant, avec l'appui du conseiller, au village.

Les actions passées sont analysées sur la base des fiches de suivi. La gestion prévisionnelle est abordée en début de campagne, à partir des résultats des dernières campagnes et en tenant compte de la situation actuelle de l'exploitation (moyens humains, matériels et financiers). Cela se fait en groupe puis individuellement avec le conseiller.

Le Cdg doit fournir des aides à la décision tout en valorisant les savoirs paysans.

Au-delà des outils comptables, pour traiter de la gestion prévisionnelle, le Cdg doit prendre en compte d'autres aspects comme le calendrier prévisionnel et l'organisation du travail.

Les outils

Les outils mis en place sont le carnet de suivi de l'exploitation, les outils thématiques, les fiches techniques et le cahier de caisse.

La place de l'innovation dans le conseil de gestion

En étudiant une exploitation, le Cdg est en mesure de proposer une solution techniquement valable et économiquement intéressante. La démarche consiste à poser le diagnostic de l'exploitation, déceler ses contraintes, ce qui permet de rechercher des solutions qui passent souvent par des innovations techniques (barre planeuse, botteleuse…) ou organisationnelles.

Pour proposer des solutions, le Cdg se tourne vers la recherche, les réseaux de références, des agriculteurs ou les réseaux informels de connaissance.

Le Cdg doit être producteur de références techniques enracinées dans les savoirs locaux.

Si les méthodes et outils du Cdg débouchent sur l'expression de nouveaux besoins, cela peut faciliter le processus d'innovation ou l'amélioration de ce qui existe, mais demande une forte implication des paysans.

4 Les aspects institutionnels

Historique

Après une phase expérimentale de trois ans, le projet est actuellement en phase de développement à grande échelle.

Les partenaires

Les différents partenaires sont l'Office du Niger, le Cirad plus Nyeta Conseils (Urdoc), l'Iram (Pcps), les Cps (centres de prestation de services ou centres Faranfasiso), l'Ier (Institut d'économie rurale), la Cafon (Coopération des artisans et forgerons de l'ON), l'association Yiriwaso (équipe pluridisciplinaire de jeunes diplômés à Niono).

Les Op sont les bénéficiaires du programme Cdg. Les bureaux d'études assurent les prestations de conseil auprès des Op. Les syndicats, en tant que structure, ne sont pas concernés. La recherche est chargée de la production de références destinées à alimenter les outils du Cdg. Les actions sont coordonnées au sein du programme par l'équipe Urdoc/Pcps/ON.

La programmation des activités

Les thématiques du Cdg sont définies au cours des échanges entre participants Cdg et équipe technique Cdg.

Pendant cette phase de formation des conseillers, leur travail est organisé par l'équipe technique Cdg et approuvé par les Cps qui sont leurs employeurs.

Le Cdg peut être géré par les Op à travers les centres, afin d'assurer une réelle adéquation entre les besoins des paysans et les actions du Cdg. Pour cela, les capacités des Op doivent être renforcées et elles doivent pouvoir participer à la prise en charge du conseil.

5 Les conseillers

Profil et recrutement

Un conseiller titulaire et cinq conseillers stagiaires sont actuellement opérationnels. Le ratio est d'environ 30 producteurs par conseiller.

A terme, il y aura cinq conseillers, soit un par Cps ; le ratio sera de 100 à 120 participants par conseiller, soit cinq à six groupes d'une vingtaine de participants.

Les conseillers sont recrutés par les Cps avec l'appui du projet.

Le niveau de la formation initiale est celui d'ingénieur agronome ou technicien expérimenté. Le dispositif de formation au poste repose sur la formation continue.

Paysans-formateurs

Notre expérience en la matière débutera en septembre 2001. Dans notre cas, un paysan n'animera que le module qu'il maîtrise, ce qui réduira fortement son temps d'intervention au cours de la campagne.

Il s'agit de paysans de niveau primaire ou secondaire, qui savent lire et écrire en français et/ou bambara. La formule a été proposée par les deux projets et acceptée par les paysans de la phase expérimentale. Cette alternative devrait permettre de réduire le coût du conseil tout en touchant le maximum de producteurs.

L'efficacité de leur intervention n'est pas encore testée. Leur motivation réside dans la transmission du savoir d'un paysan à un autre. Ils demandent à être assistés au début par les conseillers ainsi qu'une indemnité de 2 000 à 2500 Fcfa par jour, afin de se faire remplacer sur leurs parcelles les jours de séance Cdg.

Statut et rémunération

Les Cps sont les employeurs des conseillers. Ceux-ci sont salariés de leur Gie qui a un contrat de prestation avec les Cps.

La rémunération annuelle d'un conseiller est de 2 500 000 Fcfa (honoraires, entretien et carburant moto).

Les tâches comprennent l'identification des besoins, la participation à l'élaboration des modules, l'animation des séances, les démonstrations et les suivis individuels.

Les conseillers sont satisfaits de leur travail mais ils s'inquiètent pour l'avenir après le retrait du projet). Ils cherchent à satisfaire leurs employeurs, qui sont les producteurs, cette aspiration passant nécessairement par leur propre formation, leur recyclage et des voyages d'échanges.

Le suivi et les appuis

Les conseillers sont suivis par leurs employeurs à travers un paysan responsable chargé du suivi du programme Cdg au niveau du centre et par l'équipe Cdg de l'Urdoc. Ils reçoivent toutes les formations relatives au Cdg (pédagogie, connaissances technico-économiques) en salle et sur le terrain, avec des démonstrations à l'appui. Les conseillers travaillent sur le terrain les mardi, mercredi et jeudi. Ils observent leur mois de congé en août où les travaux champêtres sont très intenses, avec des routes souvent impraticables à cause des pluies.

Leur travail est évalué par la structure d'appui Pcps/Urdoc en interne et par des missions externes.

Dans le cadre d'une formule Cdg à grande échelle et gérée par des Op, le profil souhaité des conseillers repose sur les critères suivants :
– être ressortissant d'une zone rurale, en particulier de la zone ON ;
– s'engager à travailler dans la durée en zone rurale ;
– disposer de bonnes qualités d'écoute et de communication, avoir une excellente maîtrise de la langue bambara ;
– être ingénieur ou technicien supérieur avoir une bonne expérience dans le domaine du développement rural.

6 Le financement

Le coût annuel d'un conseiller est de 2 500 000 Fcfa. Le paysan contribue à hauteur de 10 000 Fcfa.

Dans notre cas, la cellule de coordination est un projet de recherche-développement qui assure la formation des conseillers des Cps et des conseillers agricoles de l'ON.

Le financement des activités est assuré par les bénéficiaires (Op) et la subvention du bailleur de fonds.

Les participants au Cdg contribuent à la prise en charge du Cdg en fonction du nombre de groupes et de l'effectif par groupe. Par exemple, pour cinq groupes de 20 participants par conseiller, la contribution des paysans serait de 1 million de francs Cfa et, pour six groupes de 16 personnes, elle serait de 960 000 Fcfa, ce qui représenterait environ 40 % des charges du conseiller.

Les participants doivent contribuer à la prise en charge du conseil. Leur contribution est fonction de la taille de l'exploitation, de l'importance économique des cultures, de l'élevage, des systèmes de production (intensif ; extensif, irrigué, pluvial) et du résultat des services fournis par le Cdg. Pour exercer un contrôle, ils doivent couvrir au moins 40 % du coût. L'emploi des paysans-animateurs est un moyen de réduire le coût et d'élargir l'échelle.

7 Le suivi-évaluation

Le Cdg " nous impose une réflexion avant l'action ".

Parmi les exemples d'impact, on retiendra la connaissance du calcul de la marge brute et de la gestion prévisionnelle des stocks de céréales pour la consommation de la famille et des sous-produits (son et paille) pour les animaux, la découverte de certaines innovations techniques comme la barre planeuse et la botteleuse, la case de conservation de l'échalote (type Retail), la mobilisation de la main-d'œuvre familiale pour réduire les charges de production.

Le dispositif de suivi-évaluation de l'impact du conseil est en cours de préparation à l'Urdoc.

Nous observons des changements chez les voisins des bénéficiaires sans pour autant en faire une évaluation. Une étude menée par l'Urdoc, « Enquête inventaire des exploitations agricoles », devrait faciliter l'évaluation de l'impact du Cdg chez les voisins directs.

Les expériences de Cdg sont trop récentes pour modifier la perception des services d'appui à l'agriculture et des leaders d'Op sur les méthodes de conseil/formation. Ce qui est approuvé par tous, c'est que la méthode du conseil/formation est la mieux adaptée pour répondre aux divers besoins des producteurs de la zone. Mais l'un pense qu'on le détruit et l'autre n'est pas habitué à un service payant bien que le service soit de qualité. Le changement s'opère petit à petit.

Le Cdg a un impact significatif sur le développement économique d'une fraction de paysans, même si l'objectif est d'en faire bénéficier le maximum d'entre eux.

Le conseil de gestion et le Projet d'amélioration des systèmes d'exploitation (Pase) en zone cotonnière malienne

Jean-Pierre Derlon, chef du service Gestion des terroirs, Cmdt, BP 487, Bamako, Mali

Les services techniques agricoles de la Compagnie malienne pour le développement des textiles (Cmdt) ont conduit, en relation avec les services de la recherche agronomique malienne, les premières expériences de « conseil de gestion des exploitations agricoles » au Mali, au début des années 1980. La Division de la recherche sur les systèmes de production ruraux (Drspr), installée à Sikasso (animée par Paul Kleene), est à l'origine des propositions, relayée sur le terrain par le service de formation de la Cmdt, pour la conduite de prototypes (animé par Jean-Pierre Derlon).

L'outil conseil de gestion a été développé pour deux usages :
– un outil d'analyse (rédigé en français) destiné aux agents d'encadrement, permettant de mettre en forme les données techniques et économiques d'une exploitation agricole pour situer les blocages et proposer des améliorations, une méthodologie baptisée « approche village » et ayant fait l'objet d'un mémento ; en effet, à partir d'une typologie des exploitations d'un même village, la démarche proposait des travaux avec des ensembles d'exploitations regroupées par type ;
– un outil destiné aux chefs d'exploitation pour mesurer les performances de leur unité de production, enregistrer les résultats, permettre des comparaisons pluriannuelles avec des normes définies par zone agro-écologique ; cet outil a été traduit en langue bambara et il était introduit comme module de post-alphabétisation dans le cadre des actions d'alphabétisation fonctionnelle ; les données collectées par le chef d'exploitation étaient discutées avec l'agent d'encadrement local pour décider des améliorations à apporter.

Les activités du conseil de gestion se sont poursuivies sur des sites tests pendant trois ans sous la houlette du service de formation. Le transfert de l'outil au service de vulgarisation a révélé des difficultés d'utilisation essentiellement liées à la charge de travail des agents généralistes. Le conseil exige plusieurs passages en cours de campagne chez les paysans concernés et accapare beaucoup de temps. L'outil a continué d'être utilisé pour le suivi des paysans des exploitations de référence, choisis dans le cadre de thèmes visant à une meilleure organisation du travail, l'équilibre des cultures ou la gestion de la fertilité.

La redynamisation d'une fonction de Cdg plus structurée au sein du dispositif de la Cmdt a été proposée, suite au constat de stagnation des niveaux de productivité des systèmes d'exploitation des zones cotonnières depuis 1995. Les raisons en étant essentiellement les problèmes d'organisation du travail, la rupture des équilibres agronomiques au sein des assolements pratiqués, le recyclage insuffisant de la biomasse, l'insuffisance des revenus monétaires liée à la mauvaise valorisation des productions de diversification.

Un projet a été élaboré : le Projet d'amélioration des systèmes d'exploitation (Pase). Il est en phase de lancement (au mieux en octobre 2001). Trois volets sont prévus : un volet gestion de l'information sur les systèmes de production et les terroirs, un volet recherche d'accompagnement sur les nouvelles technologies agricoles sur coton (semis sous couvert végétal et semis à forte densité avec régulateur de croissance), enfin un volet conseil de gestion des exploitations agricoles.

Par conséquent, en cette année 2001, la Cmdt n'a pas réellement d'expérience nouvelle probante de la relance de son Cdg ; elle ne peut que tirer les enseignements des tests conduits jadis et des quelques actions qui se sont poursuivies dans sa zone. L'une des plus intéressantes est celle des agro-éleveurs de

Fana qui ont organisé leur exploitation de façon à maintenir leur troupeau toute l'année sur le terroir et permettre une production de lait. Il s'agit d'une expérience d'auto-encadrement, organisée autour d'une association de producteurs, sous l'impulsion d'un agent retraité de la Cmdt avec l'appui ponctuel des équipes d'encadrement et de l'Afdi. Il nous a paru intéressant de présenter cette expérience qui s'appuie sur le respect d'un cahier des charges précis sur le plan technique, demandé à tous les adhérents de l'association. La démarche fait appel au savoir-faire paysan et c'est ce que nous voudrions reproduire dans le cadre du Pase : organiser une fonction de conseil en mettant à profit les dynamiques internes des organisations paysannes.

1 Les demandes paysannes

Caractérisation des exploitations

Dans les zones cotonnières du Mali, la plupart des exploitations sont organisées autour d'une famille élargie qui comprend 12 à 15 personnes. De plus en plus, des phénomènes d'éclatement des grandes familles sont observés. Ce sont le plus souvent les jeunes qui se détachent de l'unité d'exploitation. Ils n'ont pas de matériel de culture attelée et, en général, ils bénéficient d'une redistribution partielle des parcelles de l'exploitation d'origine, toujours complétée par une ouverture de terres nouvelles, d'où la saturation et la culture continue des espaces cultivables dans le vieux bassin cotonnier (Koutiala, Sikasso nord et Fana).

Intégration au marché

Les revenus monétaires proviennent essentiellement de la culture cotonnière. En période difficile, on observe des ventes de céréales et d'animaux. Elles sont importantes dans les zones où la culture cotonnière ne permet pas de couvrir les besoins financiers des exploitants (Bougouni et Kita). En dehors du coton, l'intégration au marché se fait à travers les foires hebdomadaires. Il y a peu d'activités de diversification valorisées, à l'exception de filières centrées sur des zones bien délimitées : pomme de terre dans la zone périurbaine de la ville de Sikasso (commercialisée par des privés sur la ville de Sikasso, qui exportent vers la Côte d'Ivoire et Bamako) ; riziculture dans les plaines du Mali sud sur Sikasso et Bougouni (essentiellement féminine, le riz étant commercialisé étuvé en petite quantité) ; arachide dans les régions de San et de Kita ; pois sucré dans la zone de Kadiolo et de Niéna (vente à l'exportation vers l'Espagne par des opérateurs privés) ; bœufs embouchés dans la région de Fana pour ravitailler Bamako ; céréales (dont le maïs) pour l'approvisionnement des centres urbains.

Problématique de l'intensification des systèmes de production des zones cotonnières

Depuis 1960, les zones du Mali situées au sud du fleuve Niger ont connu un processus de développement continu à partir de la promotion de la culture cotonnière. La création de revenus monétaires a permis progressivement l'amélioration des systèmes de production et des conditions de vie des populations. Cependant, ces résultats se sont accompagnés d'une explosion démographique dans les campagnes, qui a entraîné une augmentation régulière des besoins monétaires et vivriers et une pression accrue sur les ressources naturelles. La durabilité des systèmes de production et de l'activité cotonnière du Mali est confrontée à plusieurs contraintes.

L'extension des superficies cultivées

Malgré les conseils de l'encadrement pour intensifier et stabiliser les systèmes de production, les pratiques extensives demeurent les plus courantes. Les superficies cultivées en coton ont progressé régulièrement au Mali sud et ouest, de 1995 à 1997 (22 % en moyenne par an). Parallèlement, les superficies céréalières réalisées en assolement avec le coton enregistrent une progression importante : respectivement de 13 % pour les mil et sorgho et de 18 % pour le maïs. Ce phénomène est le résultat de plusieurs facteurs : l'augmentation du nombre des exploitations agricoles (6 % en moyenne chaque année) due à l'éclatement des grandes familles et à l'encadrement de nouveaux villages ; la recherche de revenus monétaires à travers la culture cotonnière ; la prise de conscience chez beaucoup de cultivateurs

du vieux bassin cotonnier (Koutiala, Sikasso, Fana) de la raréfaction des terres de culture et la tendance généralisée à occuper l'espace pour garantir l'emprise sur le foncier.

L'évolution des superficies pour les principales cultures dans la zone d'intervention de la Cmdt est présentée dans le tableau I.

Tableau I. Evolution des superficies en coton, maïs, mil et sorgho durant la période 1994-1999.

	1994-1995	1995-1996	Progression 94/95 %	1996-1997	Progression 95/96 %	1997-1998	Progression 97/98 %	1998-1999	Progression 98/99 %	1999-2000	Progression 99/2000 %
Superficies coton (ha)	255 120	321 619	26,1	397 201	23,5	466 900	17,5	468 581	0,4	442 496	-5,6
Superficies maïs (ha)	121 249	132 013	8,9	156 362	18,4	194 109	24,1	212 780	9,6	239 250	12,4
Superficies mil-sorgho (ha)	395 359	453 674	14,7	521 544	15,0	592 024	13,5	625 580	5,7	685 133	9,5
Exploitations encadrées	141 405	161 931	14,5	170 693	5,4	182 489	6,9	195 802	7,3	203 459	3,9

Selon les données du suivi opérationnel de la Cmdt : la forte augmentation des exploitations encadrées entre 1994 et 1995 provient partiellement de l'ouverture de la région de Kita.

La baisse de la productivité des systèmes de production cotonniers

D'une manière générale, pour la période 1990-1991 à 1999-2000, les rendements en coton dans le « vieux bassin cotonnier » sont passés de plus de 1 300 kg/ha à moins de 1 000 kg/ha. Le même phénomène est observé pour le mil et le sorgho. En revanche, les rendements en maïs se sont maintenus et fluctuent en fonction des variations climatiques.

Ces phénomènes sont liés à la stratégie de culture extensive et à la baisse de l'utilisation des engrais minéraux due au fort endettement des producteurs. Dans les zones les plus frappées par le manque d'argent, les paysans vendent les engrais aux commerçants dès leur mise en place. L'évolution des superficies moyennes cultivées par exploitation et des rendements réalisés pour les principales cultures est présentée dans le tableau II. *La stagnation de la production de fumure organique de qualité*

La production de matière organique dans les parcs améliorés et dans les fosses compostières progresse lentement en comparaison avec la poussée des superficies. Les besoins en fumure organique augmentent en relation avec l'extension des superficies cultivées en coton et en maïs. Ces deux cultures exigent une bonne fertilisation organominérale.

Il apparaît que bon nombre de paysans propriétaires d'animaux ne sont pas en mesure de conduire la stabulation d'hivernage. En effet, après les récoltes, les pailles sont utilisées comme aliment grossier pour le bétail pendant la saison sèche et les quantités restantes, récupérées au moment du nettoyage des parcelles, sont insuffisantes pour permettre l'alimentation du parc en litière pendant l'hivernage. A cela s'ajoutent les difficultés d'organisation de la main-d'œuvre et le manque de matériel de transport.

La dégradation physique des terres de culture

Les sols cultivés se dégradent, surtout les terres décapées par le ruissellement et les sols cultivés sur les hauts de pente. Les parcelles moins pentues situées sur les bas glacis sont enrichies par les eaux provenant de l'amont ou du débordement des rivières et peuvent soutenir une production satisfaisante, qui se maintient depuis 30 à 50 ans, malgré la pratique de la culture continue. Elles subissent une érosion en nappe, moins spectaculaire mais sélective, des éléments fertilisants les plus riches.

Une intégration agriculture-élevage insuffisante

L'essentiel des excédents monétaires issus du coton a été thésaurisé sous la forme d'un important cheptel bovin (2 millions de têtes) qui fait du Mali sud la première zone d'élevage du pays. La conduite des troupeaux obéit au même principe extensif en privilégiant des effectifs nombreux. Le cheptel n'est pas géré et évolue en fonction des maigres ressources pastorales disponibles dans les terroirs. Les activités pastorales n'apportent pas les revenus monétaires additionnels aux exploitants agricoles.

Tableau II. Evolution des superficies moyennes cultivées et des rendements pour les principales cultures en zone Cmdt (1996-2000).

	1996-1997	*1997-1998*	*1998-1999*	*1999-2000*	*2000-2001*
Superficie totale cultivée moyenne par exploitation incluant les exploitations cotonnières et non cotonnières (ha)	9,1	9,7	9,7	10,9	9,1
Superficie moyenne par exploitation (ha) pour les exploitations concernées par chaque culture					
Coton	2,9	3,1	3,0	2,9	2,4
Maïs	1,4	1,5	1,6	1,6	1,5
Mil-Sorgho	3,6	3,7	3,7	4,8	4,6
Riz	0,9	0,9	1,0	0,9	0,9
Arachide	0,8	0,9	0,9	0,9	1,0
Niébé	1,6	1,6	1,6	1,3	1,2
Cultures fourragères	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
Estimation des rendements par hectare (kg)					
Coton	1 083	1 058	1 032	972	1 081
Maïs	1 952	2 024	1 920	2 078	1 730
Mil-Sorgho	1 050	982	948	1 020	903
Riz	1 565	1 527	1 627	1 724	1 402
Arachide	776	758	761	798	737
Niébé	419	444	462	464	442

La superficie moyenne cultivée par exploitation a progressé durant la période 1996-2000 de 1,8 ha (+ 9,7 %), traduisant des stratégies paysannes extensives qui ont profité essentiellement aux céréales. A l'échelle des soles, la superficie par culture est stationnaire, à l'exception d'une poussée des superficies en mil et sorgho à partir de 1999-2000 (+ 1,1 ha, + 29,7 %). Le boycott cotonnier de la campagne 2000-2001 a entraîné une réduction des superficies cultivées et une baisse générale des rendements dans la mesure où l'achat des fertili-sants minéraux à crédit a été limité par l'absence de garantie offerte par les revenus monétaires cotonniers.

Questions posées

Les demandes de conseil des producteurs viennent des exploitations les plus expérimentées et concernent :
– le maintien de la fertilité des sols ;
– la lutte contre l'érosion ;
– la gestion des unités motorisées ;
– la valorisation des produits agricoles ;
– la production de lait et de viande (bovine, ovine, volaille) ;
– l'arboriculture ;
– l'apiculture.

Les questions concrètes sont les suivantes :
– comment diversifier et augmenter les revenus issus des systèmes de production (introduction ou développement des cultures dites secondaires : sésame, niébé, pois sucré, arachide) ?
– comment produire du lait à partir du troupeau de l'exploitation ?
– comment produire suffisamment d'aliment pour garder le troupeau toute l'année sur l'exploitation ?
– comment arrêter les pertes en terre dues à l'érosion ?
– comment produire davantage de matière organique ?

2 Objectifs et public du conseil de gestion

Historique

Dans les années 80, la Drspr a développé et testé un outil de « conseil de gestion des exploitations agricoles » en collaboration étroite avec le service formation de la Cmdt. Cet outil, vulgarisé par la Cmdt, n'a pas donné entière satisfaction aux utilisateurs à cause de sa lourdeur et des résultats mitigés obtenus. A la demande de la Cmdt, l'Espgrn de Sikasso a repris le thème en vue d'une amélioration.

L'outil conseil de gestion de 1980

L'outil conseil de gestion a été mis au point dans les années 1980 pour permettre l'analyse des réalités agronomiques, économiques, organisationnelles et techniques d'une exploitation agricole. La finalité était de formuler des conseils (annuels voire pluriannuels) visant à la levée des blocages qui s'opposent à la valorisation des différents facteurs de production (terres de culture, main-d'œuvre, équipement agricole, technologies, troupeau, etc.), et d'assurer la pérennité des systèmes de production. Le conseil s'appliquait à des exploitations volontaires s'engageant dans le processus après une réunion d'animation, équipées en culture attelée ou manuelle et comprenant un membre alphabétisé (le plus souvent en langue nationale).

La démarche de travail associait étroitement l'agent d'encadrement de la Cmdt et les membres actifs de l'exploitation concernée (débats conduits en conseil de famille). Les personnes alphabétisées en langue nationale (néo-alphabètes) se chargeaient de l'enregistrement des données relatives aux réalisations et aux performances de l'exploitation et de la préparation des tableaux de synthèse.

Pour élargir l'impact de cette action « conseil de gestion », les exploitations engagées dans cette démarche ont été utilisées comme référence pour travailler avec des sous-groupes constitués par des exploitations de même type et confrontées aux mêmes problématiques. Les constats et les recommandations étaient partagés au cours de séances d'animation. Les résultats financiers n'étaient pas abordés au cours de cette phase. Les exploitations conseillées souhaitant la plus grande discrétion sur leur niveau de revenus et sur leur patrimoine.

Une typologie fondée sur l'équipement agricole et la présence d'un troupeau bovin a été élaborée (elle sert encore aujourd'hui pour caractériser les effectifs des exploitations encadrées par la Cmdt).

Typologie des exploitations

Les exploitations sont de type A si elles possèdent deux attelages, une charrette et un cheptel de plus de 10 bovins y compris les bœufs de labour. Elles sont les mieux équipées par rapport aux autres types. Les types B disposent au minimum d'une unité de culture attelée complète (une paire de bœufs de labour et un outil de préparation du sol : une charrue ou un multiculteur). Ils ne répondent pas à tous les critères définissant le type A. Les exploitations de type C sont soit partiellement équipées ou non équipées, mais elles connaissent les techniques de la culture attelée. Le quatrième type d'exploitation regroupe les exploitations D. Elles se caractérisent par un manque d'équipement et une non-maîtrise de la culture attelée, pratiquant manuellement la culture avec des moyens rudimentaires (daba et houe).

L'outil conseil de gestion a contribué à la valorisation des compétences des néo-alphabètes, à la pratique de l'auto-analyse par les paysans et à la prise de décision raisonnée pour le choix des activités et des investissements. Les agents d'encadrement utilisaient les résultats du conseil pour octroyer des crédits d'équipement. Le rôle des néo-alphabètes a été déterminant, surtout dans les exploitations où ils avaient le pouvoir de décision. Le constat fait lors de l'évaluation de cette expérience par l'Espgrn (Rita Joldersma *et al.,* 1991) est que l'outil conseil de gestion a surtout été appliqué en troisième région (Sikasso), essentiellement dans la zone Cmdt de Koutiala et ponctuellement dans les zones Cmdt de Bougouni et de Sikasso. Un impact positif du conseil a été enregistré dans les villages de Karangasso, Bohi et Boro, où l'expérience a été menée pendant 3-4 ans ; en revanche, dans les autres villages, où l'action est récente, l'impact ne se fait pas sentir. Les raisons de cette différence sont liées à l'avancement de la zone de Koutiala tant sur le plan de l'organisation du monde rural (Zaer, organisations paysannes, nombre de néo-alphabètes) que sur le plan technique (importance de la culture du coton, taux élevé d'équipement

en culture attelée). Cependant, lors de son utilisation sur le terrain, les agents ont été confrontés à des problèmes méthodologiques comme :
– le faible nombre d'exploitations touchées ;
– la typologie des exploitations trop simpliste ;
– la difficulté de mobilisation des exploitations par sous-groupes, selon les types ;
– le suivi du remplissage des fiches prend beaucoup de temps au détriment de la formulation du conseil ;
– la non-prise en compte de certains aspects de l'exploitation tels que les activités féminines spécifiques, la zootechnie (production laitière, sélection et exploitation du cheptel bovin, ovin, caprin, volaille) et les terres de bas-fond ;
– la réticence des paysans à discuter de leurs résultats économiques avec les autres villageois (revenus monétaires de l'exode, dépenses familiales, etc.) ;
– la réticence de certains chefs d'exploitation évoquer les résultats financiers devant les membres de la famille ;
– la préférence des vulgarisateurs pour travailler avec les paysans innovateurs et pas avec ceux qui ont des problèmes de gestion ;
– l'utilisation de normes techniques qui ne prennent pas en compte la diversité agro-écologique et socio-économique de la zone Mali-Sud.

Ces constats ont fait ressortir la nécessité d'adapter l'outil aux réalités nouvelles des exploitations agricoles. Après une période de sommeil, c'est en 1998 que la Cmdt et l'Espgrn ont conduit un travail commun dans ce sens sur une nouvelle hypothèse intitulée Sage (Systèmes d'auto-analyse pour la gestion de l'exploitation agricole).

Evolution envisagée pour le conseil de gestion

La relance du conseil de gestion doit s'adresser exclusivement à des exploitants préoccupés du changement et désireux d'améliorer les performances de leur système de production. La perspective d'une fonction de conseil payante oblige à viser des exploitations « locomotives » et innovantes dont l'exemple pourra entraîner l'adhésion des voisins. La démarche étant soutenue par la création de revenus monétaires additionnels à court terme, au sein de l'exploitation conseillée.

L'association des producteurs de lait de Fana a fonctionné sur ce principe. Au départ, il y avait trois exploitations. Par le bouche-à-oreille, les performances réalisées ont été connues, les gens se sont déplacés, se sont informés et certains ont voulu faire de même chez eux. Soixante-dix paysans sont aujourd'hui engagés dans la même démarche de production.

Pour exercer le conseil, il est préférable d'avoir au moins un membre alphabétisé dans l'exploitation. L'outil conseil de gestion rédigé en langue nationale (le bamanan) offre une motivation forte pour amener un exploitant à s'alphabétiser. Dans les zones cotonnières, le taux d'alphabétisation des ruraux en langue nationale est de 30 à 40 %.

Il est possible de développer un outil de conseil pour les exploitants non alphabétisés. Il pourrait être présenté sous la forme d'images pédagogiques (type Graap) pour illustrer les différentes informations à collecter : symbole pour désigner les cultures (épi de maïs, fleur de coton, gousse), comptabilité des unités en bâtons ou en carrés barrés (5 unités), présentation sous forme de tableau pour les assolements, les recettes, les dépenses.

3 Les méthodes et les outils

La pédagogie

La pédagogie adoptée repose sur un travail individuel avec chaque exploitation concernée par le conseil, puis sur un travail avec un groupe d'exploitations de même type pour préciser les problématiques et échanger sur la validité des solutions techniques et organisationnelles adoptées. En général, les résultats financiers ne sont pas abordés avec le groupe.

Les paysans sont particulièrement intéressés par la démarche individuelle et par le fait de raisonner leur situation. La participation aux rencontres, la tenue des documents sont effectives tant que le passage d'un conseiller est assuré régulièrement (une fois par mois pendant la saison des cultures).

Lors de la première expérience de conseil de gestion, les données étaient analysées manuellement. Il était demandé aux villageois de fixer, par type d'exploitations, les normes de travail et de production applicables dans le village : superficie de terre cultivable utilisée par habitant et par an, équilibre des cultures au sein de l'assolement (nombre d'hectares de céréales pour un hectare de coton, place des légumineuses), temps de travaux pour les principales cultures, contenu moyen d'un charrette de fumier dans le village, rendement moyen obtenu pour les différentes cultures, taux d'endettement moyen, quantité de céréales moyenne produite et consommée par habitant et par an. A partir de ces éléments, le paysan peut situer ses réalisations par rapport à la communauté villageoise. Le conseiller approfondit la réflexion sur les éléments faisant apparaître les plus grands écarts.

Les débats relatifs à l'analyse des performances ont lieu une fois par an, sur les principaux enseignements de la campagne qui s'achève et la préparation d'un programme de cultures pour la nouvelle campagne.

La gestion prévisionnelle repose sur une estimation :
– des besoins monétaires et vivriers annuels de la famille vivant sur l'exploitation ;
– des moyens de production (main-d'œuvre, attelage, fumure, intrants) disponibles pour réaliser le plan de campagne ;
– des récoltes attendues en fonction des niveaux de productivité potentiels réalisables dans le village.

Sur la base d'un examen de ces estimations, le plan de campagne de la saison des cultures qui s'annonce peut être modifié ou bien il est décidé de renforcer la capacité de travail (acquisition d'un nouveau matériel, recours à de la main-d'œuvre occasionnelle).

Le Cdg doit impérativement partir des réalités agronomiques du terroir (niveau de fertilité des sols, pente, couvert végétal, ressources ligneuses), des modes d'organisation des communautés rurales et des exploitations (accès à la terre), des pratiques paysannes. Les adaptations des techniques mises au point par les paysans doivent être conservées quand elles résolvent efficacement des problèmes rencontrés.

Les outils

L'adaptation de l'outil de conseil de gestion comprend l'élaboration d'un cahier de l'exploitant, d'un guide d'analyse, d'un cahier d'analyse, la mise au point d'une typologie actualisée des exploitations agricoles et l'actualisation des normes de référence pour apprécier leurs performances, enfin le recueil des technologies.

• Le *cahier de l'exploitant* est l'ensemble des fiches et tableaux permettant de collecter, au sein de l'exploitation, les informations nécessaires à l'analyse. Il est rédigé en langue nationale et rempli par le néo-alphabète. Il sera élaboré sur la base des fiches utilisées lors des premières expériences de Cdg (1980). Le travail consistera à compléter les fiches par des questions permettant une meilleure compréhension du contexte agro-écologique de l'exploitation (type de sol, position des champs par rapport à la toposéquence), du processus de production végétale et animale et de la situation socio-économique de l'exploitation.

• Le *guide d'analyse* est un document méthodologique qui oriente le conseiller dans le processus à suivre pour réaliser une analyse en s'appuyant sur les données contenues dans le cahier d'analyse de l'exploitant. L'analyse consiste à identifier les contraintes et à les confronter aux objectifs et aux moyens disponibles au sein de l'exploitation, en vue d'aboutir à une solution réaliste tout en utilisant des outils appropriés.

• Le *cahier d'analyse* est tenu par le néo-alphabète. C'est un tableau de bord qui présente de manière synthétique l'ensemble des éléments pris en compte dans le Cdg, comparés aux normes de référence. C'est le document de base qui servira de support au dialogue entre chef d'exploitation et conseiller pour identifier les blocages et formuler le conseil.

• Une *typologie fonctionnelle* et actualisée des exploitations agricoles des zones cotonnières sera mise au point à partir des données de base de la Cmdt et de l'Espgrn de Sikasso, afin de prendre en compte la diversité des situations socio-économiques et agro-écologiques rencontrées.

• Les données de base disponibles au sein de la Cmdt et de l'Espgrn de Sikasso permettront de définir des *normes de référence* concernant les différents éléments intervenant dans les systèmes de production concernant les besoins des populations, les performances des productions agro-sylvo-pastorales, les technologies. Ces normes devront être validées par les paysans. Dans la démarche d'animation, il est prévu une phase d'élaboration des normes au niveau d'une zone d'intervention ou d'un terroir abritant le Cdg, réalisée par les néo-alphabètes, et constituant une fonctionnalité intéressante pour la post-alphabétisation. Elle s'appuie sur l'expérience des populations et la connaissance du milieu (monographie villageoise) et se traduit par la rédaction d'un document « paysan ». Ces documents pourront être capitalisés par l'équipe Cmdt/Espgrn et alimenter la base de données qui sera constituée dans le cadre du Pase.

• Le *recueil des technologies* sera effectué au fur et à mesure de la conduite des conseils de gestion. En effet, il est intéressant de disposer d'un document regroupant et décrivant toutes les technologies qui peuvent être recommandées aux exploitants (celles-ci sont déjà recensées dans le répertoire technique de la Dtdr/Cmdt) ou mises au point par les paysans. Mais il est préférable de collecter toutes les informations relatives à la mise en œuvre de ces technologies et qui sont le fruit des expériences conduites, telles que :
– calcul des besoins ;
– normes à respecter ;
– autorisation administrative éventuelle à obtenir ;
– coût des équipements, des travaux ;
– temps de travaux pour réaliser la technologie ;
– période favorable pour mettre en œuvre la technologie ;
– compétences à acquérir ;
– difficultés observées pendant la phase de démarrage, puis en période d'activité normale ;
– risques éventuels pour l'environnement, les hommes et les animaux ;
– entretien des équipements (coût, périodicité) ;
– organisation du travail à réaliser, conditions à réunir :
– possibilités d'appui, expertise existant au Mali, organisations spécialisées (adresse, personnes-ressources) ;
– possibilités de financement (conditions) ;
– expériences réussies au Mali (localité, personnes-ressources).

Le conseiller doit être en mesure de donner tous les détails, conditions et recommandations pour élaborer un programme de travail au sein d'une exploitation, en rapport avec le conseil qui sera formulé.

Place de l'innovation dans le conseil de gestion

Le référentiel technique du conseiller en gestion est régulièrement enrichi avec les acquis de la recherche agronomique et surtout par les résultats des tests adaptatifs conduits par la recherche d'accompagnement (réalisés en milieu paysan).

L'adoption des solutions techniques se fait en cohérence avec les moyens de production disponibles et la capacité d'investissement de l'exploitation concernée. L'innovation technique ou organisationnelle est possible quand elle respecte les équilibres agronomiques, économiques, sociologiques et écologiques qui influencent l'exploitation.

4 Les aspects institutionnels

Historique

A l'origine, le Cdg était un outil de diagnostic et d'aide à la décision utilisé dans les relations encadrement-paysans pour dépasser les méthodes de diffusion de messages de vulgarisation globaux qui ne répondaient plus aux besoins spécifiques des exploitants. Il a été utilisé à une échelle expérimentale. Il s'agissait d'un travail conjoint mené par la recherche et l'opération de développement dans le cadre d'un programme de recherche-action.

Le nouveau programme (Pase) de Cdg en direction des systèmes d'exploitation cotonniers sera conduit par la Cmdt comme maître d'ouvrage délégué. Le Cdg en direction des autres filières de production (arboriculture, élevage, céréales) sera conduit par l'Assemblée permanente des chambres d'agriculture du Mali. Les deux maîtres d'ouvrage délégués seront placés sous la supervision d'une cellule de coordination relevant du ministère du Développement rural du Mali Le volet recherche d'accompagnement, destiné à enrichir les propositions du conseil, sera mis en œuvre par l'Ier et sera en relation avec le service liaison recherche-développement de la Cmdt.

Evolution attendue, partenaires

Le secteur cotonnier malien doit maintenir un appareil d'encadrement généraliste pour servir d'interface entre les producteurs et la Cmdt, mener des actions de vulgarisation de masse concernant la gestion de la fertilité des sols et les innovations, gérer globalement les productions agropastorales. Par ailleurs, il est souhaitable de développer une fonction de conseil de gestion technico-économique qui réponde aux besoins spécifiques des différents types d'exploitations.

A moyen terme, il est envisagé de développer une fonction externalisée de conseil « agricole » dont le coût serait progressivement à la charge des bénéficiaires. Le futur Projet d'amélioration des systèmes d'exploitation (Pase, financement de l'Agence française de développement) a été élaboré à cette fin. Dans un premier temps, les méthodes de travail associeront étroitement les paysans ayant un comportement d'entrepreneurs pour exprimer les préoccupations, débattre des solutions, mener des tests en milieu réel, évaluer les réponses du conseil, partager les résultats. Dans un second temps, les modèles devraient entraîner d'autres catégories de paysans qui ont besoin d'aides à la décision et non plus seulement de recettes techniques. Il s'agit de favoriser des dynamiques s'appuyant sur les organisations professionnelles, répondant à la grande diversité des exploitations agricoles et favorisant le développement de leurs capacités.

Les partenaires seront les organisations professionnelles de paysans, qui peuvent servir de cadre pour recevoir les services d'un conseiller et créer les conditions économiques permettant leur fonctionnement. La structuration de la profession en « faîtière » à différents niveaux de décision, local, régional, national, peut servir de canevas pour organiser l'appui aux équipes de conseillers évoluant à la base.

Les bureaux d'études privés peuvent fournir l'expertise nécessaire au conseil.

La recherche doit continuer d'alimenter le conseil par des propositions innovantes et, de ce fait, elle doit maintenir un réseau de diffusion sous la forme de zones tests : lieux de rencontre et de formation regroupant chercheurs, conseillers et paysans.

Les syndicats qui sont davantage concernés par la défense des intérêts des paysans et les aspects revendicatifs ne sont pas directement concernés par le Cdg.

La coordination des activités entre les différents partenaires se fait au travers de plates-formes de concertation (commission des utilisateurs des résultats de la recherche agronomique) et par l'intermédiaire des rencontres organisées au sein des Zaer de diffusion (réseau de recherche d'accompagnement de la Cmdt). Cette coordination peut être structurée à l'avenir en mettant en place des mécanismes périodiques de partage de l'information entre les différents acteurs impliqués dans le conseil aux producteurs.

La programmation des activités

Les thématiques véhiculées par le Cdg doivent être définies par les plates-formes de partage de l'information et d'analyse réunissant les différents acteurs impliqués dans la conduite et la promotion des systèmes d'exploitation d'une zone donnée.

A moyen terme, dans la mesure où les paysans supporteront les coûts du conseil de gestion, on peut parfaitement envisager une gestion autonome de la fonction de conseil aux producteurs par les organisations paysannes. C'est aussi une condition nécessaire pour exiger et obtenir un service de qualité.

Cela sera possible par la promotion et la valorisation des productions agricoles. Il est nécessaire d'améliorer les revenus monétaires des exploitants pour leur permettre de financer les fonctions d'appui dont ils ont besoin. La réduction des charges d'encadrement supportées par les filières agricoles devrait permettre une revalorisation du prix d'achat des produits agricoles aux paysans et le renforcement de leur capacité d'investissement.

5 Les conseillers

Le profil de recrutement

La mise en place des " conseillers en gestion » n'a pas encore commencé dans les zones cotonnières. A terme, il est possible de créer la fonction de conseil dans le vieux bassin cotonnier, là où la durabilité des systèmes de production pose problème. A l'horizon 2005, on peut escompter une vingtaine de postes de conseiller.

Le recrutement peut se faire parmi le personnel d'encadrement de la Cmdt qui possède déjà un bon niveau technique, anciens zootechniciens, aménagistes, conseillers phytosanitaires ou en mécanisation, sous réserve de compléter leurs connaissances dans le sens d'une polyvalence renforcée. Le service de formation de la Cmdt et les cadres spécialisés sont en mesure de dispenser ces formations.

Paysans-formateurs

L'expérience des agro-éleveurs de Fana peut être considérée comme un test des paysans-formateurs dans la mesure où le modèle mis au point a été véhiculé entre les paysans eux-mêmes, avec une intervention extrêmement limitée des appuis extérieurs. A l'origine, l'association de Fana bénéficiait de la présence d'un ancien agent de la Cmdt à la retraite, qui fut chef de secteur, puis formateur. Pour cette personne, il s'agit de poursuivre une mission de développement dans son pays après sa période d'activité professionnelle et de consolider sa propre activité d'élevage.

Le statut et la rémunération

Dans un premier temps, les conseillers seront toujours des agents de la Cmdt, pendant leur phase de mise à niveau et d'installation. Cependant, en intégrant la dynamique du projet, ils signeront un engagement pour quitter la société après trois ans et s'installer à leur propre compte. Le projet les aidera à se constituer une clientèle dans une zone d'intervention homogène. En effet, à court terme, il est difficile d'envisager une prise en compte complète des coûts du conseil par les paysans. Cela doit être progressif et se faire en parallèle avec les effets positifs attendus du conseil, permettant de créer de la richesse additionnelle chez les paysans bénéficiaires.

A terme, la rémunération du conseiller sera proportionnelle à la clientèle touchée et, par conséquent, fonction du nombre de paysans conseillés. Il semble difficile d'aller au-delà d'une centaine de paysans par conseiller.

Les conseillers forment les paysans à la tenue des documents individuels de gestion, participent à l'analyse conjointe de la situation de l'exploitation, formulent un conseil négocié et assurent le suivi de la mise en œuvre des propositions retenues, en apportant des compléments techniques ou en mettant en relation le paysan avec un intervenant, un groupe ou une personne-ressources compétents.

Le suivi et les appuis

Le suivi des conseillers est assuré par les chefs de secteur, les formateurs, les chercheurs et la cellule de coordination du Pase (de manière ponctuelle) sur les aspects techniques, et par les représentants des organisations paysannes sur le plan de l'assiduité et de l'efficacité.

Les compléments de formation peuvent être décidés à la suite d'une évaluation annuelle organisée au cours d'une plate-forme d'échanges réunissant tous les acteurs. Il est prévu aussi de faire une enquête de satisfaction, auprès des paysans concernés, par une équipe d'enquêteurs.

Le profil du conseiller doit correspondre à celui d'un agent possédant une bonne connaissance du monde rural et de la sociologie des communautés paysannes. Il doit être habitué aux travaux de vulgarisation et posséder une bonne base agronomique et zootechnique complétée par des notions d'économie rurale. Ce doit être de préférence un ancien agent de terrain, de formation technicien agricole, accepté par les organisations paysannes.

6 Financement

Coût d'un conseiller, prise en charge

Un conseiller coûte environ 230 000 Fcfa par mois avec les charges sociales et le fonctionnement d'une moto. Le coût annuel du conseil par paysan serait de 27 000 Fcfa (pour 100 paysans suivis). Dans un premier temps, il faudrait se limiter à 10 000 Fcfa annuels comme participation de chaque bénéficiaire, sous la forme d'un abonnement annuel.

En zone cotonnière, nous avons observé des paysans prêts à payer 5 000 Fcfa par hectare pour obtenir l'intervention d'un aménagiste pour le piquetage des aménagements en ados. Des exploitations sont en mesure de supporter les coûts d'intervention à condition que des améliorations sensibles soient observées à moyen terme (voire à court terme) en matière de productivité et de revenus.

Coût global d'un dispositif de conseil

A l'échelle régionale, pour 10 conseillers, un coordonnateur coûte annuellement 10 millions de francs Cfa (salaire et déplacements) plus 5 millions de francs de frais généraux (bureau, téléphone, reprographie) et 5 millions de francs de frais de formation (500 000 Fcfa par conseiller).

Le financement du dispositif doit être assuré au moins à 75 % par un financement extérieur.

L'évolution de la prise en charge du dispositif par les producteurs est conditionnée par l'amélioration de la productivité et la création de richesses.

7 Suivi-évaluation

Le dispositif de suivi-évaluation existe à l'échelle de l'opération de développement. Il réalise une enquête annuelle, qui donne des références globales et représentatives à l'échelle régionale (30 000 exploitations agricoles). Concernant les exploitations conseillées, il est possible de faire un suivi sur toutes les exploitations (grâce à l'informatisation) et d'apprécier les évolutions.

Des enquêtes ponctuelles pourront être conduites pour apprécier l'impact du conseil dans les villages (effet " tache d'huile ») à partir des exploitations conseillées. Ce travail a déjà été réalisé sur la lutte anti-érosive : intérêt des prototypes pour faire adhérer les producteurs, intérêt des équipes villageoises pour servir de relais (dans ce cas précis, la présence de prototypes ou d'équipes a eu un effet multiplicateur sur les adhésions aux différentes techniques).

Expériences de conseil de gestion à l'exploitation familiale de l'Union provinciale des producteurs du Mouhoun (Burkina)

Sékou Bicaba, président de la cellule de gestion de l'Uppm

1 Les demandes paysannes

La caractérisation des exploitations

Les exploitations vont de la famille élargie à la famille restreinte, du motorisé au manuel en passant par la culture attelée. La surface moyenne par exploitation est de 8 ha.

L'intégration au marché est faible et peu organisée. La seule filière structurée, prédominante, est la filière coton (pour la campagne 2000-2001, le coton représente 18 % des surfaces cultivées). Des démarches et une réflexion sont en cours pour mettre en place une filière sésame et renforcer la filière céréales. Le degré d'intensification des exploitations est peu élevé. Les intrants obtenus à crédit grâce à la filière coton sont utilisés sur d'autres cultures. Un processus d'intensification est en cours, à travers l'utilisation de la fumure organique, le compostage, la conservation des eaux et du sol (Ces), le zaï…

Les questions posées

Les premières demandes que nous avons reçues des paysans sont les suivantes : combien je gagne ? que me rapporte chaque culture ? où va mon argent ? nous travaillons de plus en plus et nous nous appauvrissons, pourquoi ?

Les demandes actuelles sont d'ordre économique, financier et technique mais pas juridique.

2 Les objectifs et le public du conseil de gestion

Historique

Pendant la première moitié des années 1980, l'Inera a mené une expérience chez quelques producteurs de notre région. Elle était basée sur les techniques de production, la fertilisation, les variétés nouvelles.

C'est une organisation paysanne, l'Uppm (Union provinciale des producteurs du Mouhoun), qui est à l'origine de notre projet. Cette organisation était le fer de lance des producteurs de coton lors des revendications. Au départ, l'idée était de disposer de chiffres pour négocier avec la Sofitex et l'Etat et ensuite de trouver, à travers ces chiffres, une réponse à la paupérisation sensible qui frappait la zone cotonnière.

Depuis la mise en œuvre du conseil de gestion à l'Uppm, nous observons une augmentation du nombre d'adhérents : 1998-1999, 40 ; 1999-2000, 107 ; 2000-2001, 213 ; 2001-2002, 180. Le nombre de conseillers recruté a suivi le nombre d'adhérents (trois actuellement).

Dès la mise en place du Cdg, une cotisation a été demandée aux adhérents. De 5 000 Fcfa la première et la deuxième année, elle a augmenté ensuite de 2 500 Fcfa par an.

Les outils et les objectifs du conseil de gestion évoluent d'année en année : jusqu'à maintenant, seules les marges brutes pouvaient être calculées et il n'y avait pas de valorisation de la main-d'œuvre familiale.

Pour la campagne 2001-2002, la main-d'œuvre familiale va être recensée, ainsi que les charges de structure, l'objectif étant d'aboutir au revenu agricole de l'exploitation. Nous avons également élaboré de nouveaux outils pour suivre les activités d'élevage.

Cette année, enfin, une analyse technique des données du Cdg doit permettre d'apporter également des réponses techniques aux adhérents et de bâtir un référentiel technico-économique correspondant aux conditions agro-écologiques de la province du Mouhoun.

Les objectifs du conseil de gestion

Notre objectif premier, qui est l'aide à la décision sur l'exploitation à travers les formations, le suivi, la remise de résultats annuels, a suscité, au fil du temps, une demande technique de plus en plus forte ainsi que l'approfondissement de la partie économique et financière, afin de permettre aux producteurs d'augmenter leurs rendements, de connaître leur poids financier et donc de pouvoir, à terme, utiliser leurs résultats pour négocier le crédit.

Les paysans concernés par le conseil de gestion

Les bénéficiaires sont surtout des exploitations moyennes et petites avec une minorité de grosses unités. Les participants sont, dans leur grande majorité, des chefs d'exploitation ; il y a quelques jeunes et des femmes qui sont des non-décideurs.

Ils ont été approché par l'Uppm à travers les unions départementales et les groupements de base. Des paysans, responsables de zone, sont chargés, avec l'appui des conseillers, de la sensibilisation. On compte actuellement 180 adhérents et nous espérons finir l'année à 240 membres.

Le Cdg doit constituer une réponse pour toutes les exploitations qui veulent évoluer (petites, grosses, spécialisées, etc.).

L'alphabétisation

Le Cdg s'adresse aux paysans alphabétisés ainsi qu'aux non-alphabétisés, mais ces derniers sont minoritaires. Le taux d'alphabétisation est de 40-50%. Les documents sont en français, dioula et bwamu. Nous ne disposons pas d'outils pour les non-alphabétisés, ils sont assistés par des parents alphabétisés (jeunes, femmes…). Nous projetons une alphabétisation fonctionnelle pour les volontaires au Cdg. Pour le moment, nous manquons de moyens pour la réaliser.

Il doit être très difficile de développer le Cdg pour des non-alphabétisés, il faut qu'ils soient accompagnés par des proches parents de confiance qui notent, ou des techniciens particulièrement disponibles… Imaginer un Cdg pour les non-alphabétisés sans ces appuis-là paraît impossible.

3 Les méthodes et les outils

La pédagogie

La pédagogie consiste en :
– une phase de sensibilisation ;
– des séances de formation par groupe de 20 à 25 personnes pour une appropriation des outils par les producteurs ;
– un suivi par groupe ;
– un suivi individuel à travers les visites d'exploitation et la remise individuelle des résultats, lors de laquelle producteur et conseiller recherchent ensemble des pistes d'amélioration de l'exploitation ;
– un bilan de fin de campagne auquel sont conviés tous les adhérents.

Les outils de collecte des données sont élaborés avec la participation de ces producteurs.

La participation des paysans à la dynamique du Cdg est permanente : ce sont les paysans qui ont défini les besoins et comment ils voulaient suivre le travail. Toutes les activités du service de gestion (composé de trois conseillers et d'un volontaire Afdi) sont pilotées par une cellule de gestion composée de paysans responsables de zone. Ces derniers participent à la sensibilisation, aux formations, au recouvrement des cotisations, etc. et orientent le service de gestion selon les besoins recensés sur le terrain. La cellule se réunit une fois par mois avec le service de gestion. A la fin de la campagne, tous les adhérents participent à un bilan de fin de campagne.

Les données sont analysées sur ordinateur à l'aide d'un logiciel créé par les conseillers Uppm et Afdi. La majeure partie de l'analyse est effectuée par les conseillers mais les paysans de la cellule de gestion participent également à l'élaboration du bilan de fin de campagne.

L'analyse des données est effectuée au bureau et ensuite au champ avec l'adhérent, pour une interprétation plus fine des données.

Les actions sont analysées de façon à voir l'évolution des producteurs. La gestion prévisionnelle est élaborée par l'adhérent et son conseiller afin qu'il ne refasse pas les mêmes erreurs que par le passé.

Les outils

Les outils sont l'inventaire des moyens de production de l'exploitation (matériel, main-d'œuvre familiale, salariés permanents, foncier, avec surface et statut, élevage…), le cahier de champ (pour l'élaboration des marges brutes par culture), enfin la trésorerie de l'exploitation.

La place de l'innovation dans le conseil de gestion

L'adoption de solutions techniques se fait à travers les échanges : Sud-Sud (lors du bilan de fin de campagne, des ateliers sont organisés pour discuter de thèmes techniques), Nord-Sud et Sud-Nord.

Cette année, la mise en place d'essais paysans et la réalisation d'une étude pour l'analyse et la valorisation technique des données du conseil de gestion doivent permettre d'établir des référentiels technico-économiques et d'élargir le Cdg à une des solutions techniques. Le Cdg n'est pas producteur des savoirs locaux mais il en diffuse.

Les sources d'informations sont diverses : la recherche et les services techniques, les essais paysans, les réseaux informels de connaissance, l'Afdi, Internet, etc.

Les méthodes et outils utilisés actuellement dans le dispositif de Cdg peuvent faciliter le développement de l'innovation technique à travers la diffusion d'informations sur les performances réalisées et réalisables dans les conditions agro-écologiques, économiques et sociales de la zone ainsi que sur les expérimentations sur le terrain par des volontaires.

4 Les aspects institutionnels

Historique

Le Cdg s'est mis en place grâce à nos partenaires Afdi ; l'Uppm a mis l'accent sur ses objectifs mais n'avait au préalable pas d'idée sur l'aboutissement du projet. Le projet est en phase de développement à grande échelle.

Les partenaires

Ce sont l'Afdi Picardie, Haut-Rhin, Bas-Rhin, Nord-Pas-de-Calais (désengagé en 2001). L'Afvp est un partenaire indirect par la mise à disposition, auprès de l'Uppm, d'un volontaire.

C'est l'Uppm qui donne les orientations au Cdg et qui suit, à travers la cellule, le déroulement du travail sur le terrain en organisant les rencontres de formation, en les animant, en faisant circuler l'information, etc.

Nous n'avons pas de liens avec les cabinets privés pour le moment mais nous l'envisageons pour des aspects technique, de manière ponctuelle. De même, les liens avec la recherche ne sont pas encore effectifs mais sont sérieusement envisagés (travail avec l'Inera sur les essais paysans).

Les comptes rendus des réunions mensuelles entre cellule et service de gestion sont envoyés à l'Afdi qui peut ainsi réagir. Des missions Nord-Sud et Sud-Nord permettent également le pilotage des actions entre les différents partenaires.

La programmation des activités

Les thématiques sont définies par les adhérents et la cellule, l'organisation du travail des conseillers est élaborée par les services et la cellule.

Le Cdg doit être géré complètement par les Op afin d'assurer une adéquation entre les besoins des paysans et les actions du Cdg, mais il faut former quelques membres de l'Op afin qu'ils soient capables de mieux analyser, organiser, animer de telles actions. Il faut aussi mettre en place une évaluation externe qui permette de mieux analyser les actions et de les orienter.

5 Les conseillers

Le profil et le recrutement

On compte actuellement quatre conseillers dont un s'occupe du travail de bureau. Chaque conseiller de terrain suit environ 60 exploitations (avec un objectif de 90 adhérents par conseiller). A terme, nous pensons recruter une vingtaine de conseillers.

Les conseillers ont été recrutés par l'Uppm sur concours. Le niveau de quatrième est exigé pour se présenter. Il faut également que les candidats aient travaillé au moins deux ans sur une exploitation et parlent les langues locales.

La formation par des conseillers de gestion français (échanges Sud-Nord et Nord-Sud) est complétée par un système de formation continue assurée par le volontaire Afdi présent sur place. Des échanges Sud-Sud ont également été organisés (avec la Fngn, à la Cagea, au Bénin).

Paysans-formateurs

Il n'y a pas d'expérience formalisée de paysans-formateurs (si ce n'est que les conseillers de gestion ont également été paysans) mais, à travers les échanges de groupe, certains expliquent aux autres les techniques qu'ils connaissent. Cette année, nous avons également mis en place des essais paysans chez des adhérents volontaires : les types d'essais ont été choisi par les volontaires eux-mêmes et le suivi est réalisé par les paysans appuyés par le service de gestion.

Le statut et la rémunération

L'employeur des conseillers est l'Uppm. Ceux-ci sont salariés (entre 100 000 et 125 000 Fcfa par mois selon leur ancienneté).

Les conseillers forment les adhérents à la tenue des cahiers, assurent leur suivi collectif et individuel, diffusent les informations de la cellule, analysent les données et, lors de la remise individuelle des résultats, conseillent les adhérents sur les voies d'amélioration à suivre, participent à la présentation du bilan de fin de campagne (à terme, ils devront faire l'analyse de groupe), etc.

Pour l'instant, nous les sentons passionnés par le travail qu'ils font et ils souhaitent poursuivre leur formation pour mieux travailler, en gestion mais aussi en agronomie et techniques agricoles.

Le suivi et les appuis

La cellule de gestion, composée de 12 membres issus des zones de formation, suit et appuie les conseillers. Ses réunions mensuelles permettent d'évaluer le travail. Il est aussi évalué par les adhérents, lors du bilan de fin de campagne, par l'Uppm et l'Afdi.

Pour un Cdg à grande échelle et géré par les Op, il est important que les conseillers soient issus du milieu rural et acceptés par l'Op, de formation scolaire intermédiaire et dont les exigences financières soient compatibles avec la participation financière des bénéficiaires.

6 Le financement

Estimation du coût annuel d'un conseiller :

– salaire : 12 x 125 000 =	1 500 000 Fcfa
– déplacements : 12 x 50 000 =	600 000 Fcfa
– amortissement moto (sur 5 ans) :	340 000 Fcfa
– amortissement matériel (sur 5 ans) :	48 000 Fcfa
– total :	2 488 000 Fcfa

En 2001-2002, avec 3 conseillers et 213 adhérents, le coût d'un conseiller par paysan adhérent du Cdg est le suivant :

– frais informatiques :	460 000 Fcfa
– loyer :	2 040 000 Fcfa
– voiture bâchée :	1 600 000 Fcfa
– bilan de fin de campagne :	l3 150 000 Fcfa
– total :	69 080 Fcfa

Estimation du coût annuel total du dispositif de conseil de gestion : 15 500 000 Fcfa.

Le financement est réparti en trois parts : Uppm, 15 % ; adhérents, 5 % ; Afdi, 85 %.

Quant à l'évolution du financement, il faudra, d'une part, augmenter progressivement les cotisations des bénéficiaires de 2 500 Fcfa par an (sur la base, la première année, de 5 000 Fcfa) et, d'autre part, accroître la participation de l'Uppm, à travers une meilleure gestion des grandes filières et le développement d'activités génératrices de revenus.

Au vu des chiffres, il est difficile, aujourd'hui, que les bénéficiaires puissent supporter entièrement la prise en charge du Cdg mais, pour qu'ils puissent en garder le contrôle, il faut augmenter les cotisations de sorte qu'elles puissent atteindre la moitié sinon plus (de 50 à 60 %) du coût, tout en mettant en place une organisation qui permette de réduire les coûts (économies d'échelle à partir d'un certain seuil, décentralisation des conseillers…).

7 Le suivi-évaluation

Actuellement, les paysans suivis savent quelles sont les cultures dont les charges sont élevées. Ils savent aussi ce qui les pousse à améliorer leurs itinéraires techniques. Il y a un meilleur choix des cultures. Depuis trois ans, on observe une amélioration sensible et générale des revenus à l'hectare et une baisse des charges. Nous faisons chaque année un bilan avec l'ensemble des adhérents sur l'analyse de groupe ; cela permet à chacun de se situer par rapport aux autres sur chaque culture, de se poser des questions et d'échanger avec d'autres producteurs.

Le bilan de fin de campagne permet le suivi et l'évaluation de l'impact du Cdg. Cette année, une étude plus spécifique est menée sur l'évolution et le parcours des 30 exploitants qui suivent le Cdg depuis le début de sa mise en place. A travers une analyse fine de l'évolution de leurs exploitations, à la fois en termes de résultats économiques, de modifications de leurs systèmes de culture et de leurs itinéraires techniques, voire de leurs systèmes de production, une première auto-évaluation de l'impact du service de gestion est possible.

L'impact direct sur le voisin se traduit par le fait que ce dernier imite l'adhérent, surtout dans son itinéraire technique ; il a aussi le souci de réduire ses charges.

Quelle est la perception des services d'appui à l'agriculture et des leaders d'Op sur les méthodes de conseil/formation à développer, sur la place des producteurs et de leurs Op dans le processus de développement agricole ?

Pour le moment, chez nous, cette modification n'est pas sensible au sein des services d'appui à l'agriculture. Nous n'avons que trois ans d'expérience.

Pour les leaders des Op, la modification est, en revanche, très sensible ; ils sont plus précis dans leurs demandes et veulent des conseils-formations réellement applicables, pratiques et performants. Ils sont incités à chercher des compétences techniques vraiment aptes à répondre à leurs besoins.

Le Cdg a un impact sur le développement de la région puisque, ce que les producteurs apprennent, leurs voisins et leurs proches en bénéficient. Chez nous, on ne peut pas dire qu'il favorise seulement une partie des producteurs, tout le monde en profite.

L'expérience de conseil de gestion à la Fédération nationale des groupements Naam (Burkina)

Jérémy Renaud et Karime Séré, Cellule agro-économique de la Fédération nationale des groupements Naam (Fngn), Burkina

1 Les demandes paysannes

Nous distinguons deux types d'exploitations :
– les exploitations exerçant une activité agricole essentiellement en saison des pluies (juin à octobre), avec des cultures vivrières (mil, sorgho, maïs) et des cultures de rente (coton, arachide, niébé) sur une superficie moyenne de 2 ha ;
– les exploitations ayant une activité agricole durant toute l'année, en maraîchage en saison sèche (en moyenne 600 m^2 de superficie exploitée avec deux cultures de rente, pomme de terre et tomate par exemple) et cultures vivrières et de rente en saison des pluies.

Les familles des exploitants comptent 8 à 15 individus en moyenne.

Concernant l'intégration au marché, les cultures maraîchères se vendent en général sur des marchés locaux de proximité, mais des contrats individuels existent aussi avec des restaurants ou hôtels des grandes villes (pour les pommes de terre, par exemple). Il existe au Burkina une filière haricot vert mais dont les maillons ne sont pas très solides. La Fngn permet aux maraîchers de la région de Ouahigouya d'écouler leur production de pommes de terre. D'une façon générale, pour les producteurs, il est assez difficile de s'organiser pour assurer l'écoulement de leurs produits maraîchers.

En cultures hivernales, la filière coton est organisée mais sert essentiellement, pour les agriculteurs, à bénéficier d'intrants à crédit (NPK, produits de traitement) qu'ils utilisent souvent sur d'autres cultures.

L'intensification dans le premier type d'exploitations est faible ; il s'agit une agriculture de subsistance où il y a très peu d'investissements. En revanche, sur les cultures de rente (maraîchage, coton), on assiste à un début d'intensification, avec une volonté plus forte d'améliorer les techniques agricoles.

Les questions posées portent sur une meilleure valorisation des dépenses effectuées, la rationalisation des dépenses, l'obtention de conseils et de formations technico-économiques, la connaissance des coûts de production pour mieux vendre et pouvoir négocier avec les commerçants.

Ce sont donc les aspects techniques, économiques et financiers qui retiennent l'intérêt, les points juridiques ne faisant pas encore l'objet de demandes.

2 Les objectifs et le public du Cdg

Historique

L'activité Cdg de la Fngn est née en 1995, suite à la demande de paysans maraîchers ayant sollicité deux animateurs producteurs, lors d'une formation sur la gestion de leur périmètre maraîcher, pour leur permettre de connaître les résultats obtenus sur certaines de leurs productions. Ces même animateurs ont fait remonter la demande au niveau de la Cellule agro-économique (Cae) de la Fngn qui a conçu des outils simples avec les paysans pour répondre à leurs attentes. En fin de campagne, ces informations ont été exploitées et l'activité s'est étendue. Dans la zone, c'était la première expérience de Cdg à l'exploitation ; la porte d'entrée était le maraîchage et le demeure souvent. Il nous est difficile de parler de phases d'évolution puisque de campagne en campagne l'activité évolue dans le but d'améliorer le service Cdg de la Fngn. On retiendra cependant :

– l'augmentation du nombre d'adhérents (de 20 en 1996 à 245 en 1999-2000 puis 160 pour la campagne 2000-2001) ;
– la zone géographique touchée, de quelques périmètres maraîchers, dans un rayon de 50 km autour de Ouahigouya, à l'ensemble de la couverture géographique de la Fngn (27 provinces sur les 45 du pays) ;
– la participation financière demandée aux adhérents depuis la campagne 2000-2001 ;
– la prise en compte de cultures hivernales et non plus uniquement du maraîchage, et pour la campagne 2001-2002 le suivi de quelques activités d'élevage ;
– l'évolution du nombre de conseillers-producteurs et de leur profil ;
– la mise en place d'un organe de réflexion et d'orientation de l'activité, composé d'adhérents et de responsables professionnels de la Fngn pour la campagne 2001-2002 ;
– l'accroissement des moyens financiers d'une campagne à l'autre.

Objectifs du Cdg

Différents éléments amènent les producteurs à s'intéresser au conseil de gestion :
– désir de connaître les éléments de son exploitation qui peuvent lui permettre d'accroître sa production et d'améliorer ses résultats ;
– avoir des informations sur la production ;
– bien suivre sa production du début jusqu'à la fin et connaître les résultats de son travail ;
– moyen de valoriser l'alphabétisation en langue locale ;
– avoir des informations pour pouvoir discuter avec les partenaires financiers.

Les objectifs visés sont les suivants :
– faire découvrir la gestion de l'exploitation aux producteurs ;
– apporter un savoir-faire en matière de conseil de gestion (collecte des données, compréhension de notions telles que le coût de revient, le rendement, la marge brute, les charges de structure) ;
– rentabiliser les activités de production des paysans ;
– permettre au producteur d'avoir des éléments pour négocier avec des partenaires financiers et commerciaux ;
– permettre au producteur d'avoir un cadre d'échange d'informations sur les produits, les techniques culturales et le marché.

_Concernant l'accès au crédit, les résultats ont parfois été présenté par les adhérents à des partenaires financiers potentiels pour obtenir des crédits, mais nous n'avons pas eu beaucoup de cas de ce type. Il n'y a pas de relation formalisée avec l'accès au crédit.

Les paysans concernés par le Cdg

Ce sont des petites exploitations familiales, les adhérents sont desdécideurs (le plus souvent chefs d'exploitation) et suivent individuellement certaines productions qu'ils décident d'enregistrer. Ils sont assez jeunes (30 à 50 ans en moyenne), les femmes sont très peu nombreuses (2 à 3 % des adhérents). Les adhérents sont à 75 % non alphabétisés.

Les adhérents ont été sensibilisés de différentes manières, par le bouche-à-oreille, des tournées de sensibilisation de la Cae et des conseillers en gestion, des animateurs de l'Op (la Fngn).

L'alphabétisation

Les outils de collecte sont traduits en français, mooré et dioula (quelques-uns en dagarra et samo). Il n'y a pas d'outils de collecte spécifiques pour les non-alphabétisés.

Les non-alphabétisés ou ceux qui ne le sont pas assez pour enregistrer correctement les données doivent disposer d'un relais humain qui collectera les données ou bien celles-ci seront notées pêle-mêle et retranscrites dans les cahiers lors du passage du conseiller.

Il n'y a pas d'actions en alphabétisation fonctionnelle mais nous réfléchissons sur cette éventualité.

3 Les méthodes et les outils

La pédagogie

Elle comprend les actions suivantes :
– sensibilisation par la Cae et le conseiller de la zone en début de campagne agricole, au sein d'un groupe incluant anciens adhérents, non-adhérents membres des groupements Naam, responsables des périmètres maraîchers de la zone, responsables des unions (rassemblements de GV Naam au niveau d'un département) ;
– formation au remplissage des outils de collecte des données au sein du groupe des nouveaux adhérents et recyclage auprès des anciens, si besoin il y a ;
–suivi individuel de remplissage en moyenne deux fois par mois par le conseiller et en moyenne une fois par mois par la Cae ;
– restitution individuelle des résultats par le conseiller et restitution collective à la demande des adhérents ;
– débats sur des thèmes et problèmes techniques avec les adhérents.

Pour ce qui est de la participation des paysans à la dynamique du Cdg, elle était faible mais, pour cette campagne, on a mis en place un organe de réflexion et d'orientation composé d'adhérents et de responsables professionnels de la Fngn qui sont représentatifs des adhérents de l'ensemble des zones Cdg. Des adhérents représentant leur groupe ont aussi participé, en fin de campagne 2000-2001, à des journées de réflexion sur les améliorations à envisager, l'évolution de la participation financière et la représentativité des adhérents à travers la mise en place de l'organe de réflexion au sein de la Fngn.

Les données sont analysées par les conseillers en gestion chez eux, avec l'appui de la Cae. L'analyse et la préparation des restitutions se font manuellement, certains résultats étant informatisés au niveau de la Cae afin d'être exploités pour créer un référentiel technico-économique par zone et organiser un bilan de fin de campagne (le premier aura lieu en octobre 2001).

Certains résultats seront désormais conservés à la Fngn comme référentiel, la gestion prévisionnelle n'étant pas vraiment engagée pour le moment ; il s'agit juste de comparer avec les adhérents les résultats de leurs différentes productions enregistrées et d'échanger avec eux sur les cultures qu'ils envisagent pour la campagne à venir.

Les outils

Les outils utilisés (dénomination)	**Description**	**Résultats**	**Eléments restitués**
Outil producteur	Un cahier d'école tracé, pour collecte de données	Rendement Marge brute Coût de production	Fiche présentant la marge brute Fiche présentant la répartition des charges de structure Fiche récapitulative présentant les comparaisons des différentes cultures et un commentaire de gestion
Outil concernant chaque adhérent, mais rempli et gardé par le conseiller de gestion	Identification de l'adhérent et divers renseignements sur l'exploitation familiale		
Fiche de renseignements par culture et par adhérent	Informations complémentaires spécifiques à chaque culture	Aide à calculer les charges de structure spécifiques Fiche de référentiel par culture	
Fiche de suivi des stocks	N'est pas encore vraiment usuelle		

Des fiches techniques ont été élaborées par la Cae afin de permettre aux conseillers de suivre plus facilement les itinéraires techniques et les pratiques des adhérents.

La place de l'innovation dans le Cdg

A travers l'analyse de l'itinéraire technique suivi par l'adhérent, des propositions d'adaptation et d'amélioration lui sont faites. Il lui appartient alors de faire le choix de les essayer. Le conseiller peut utiliser comme exemple les bonnes pratiques culturales d'autres producteurs du même site comme élément de motivation.

La Cae met en place des essais culturaux qui peuvent être utilisés pour justifier les améliorations technico-économiques, le conseiller pouvant aussi puiser les informations techniques auprès des services étatiques de l'agriculture. Il s'inspire également des pratiques agricoles de périmètres maraîchers voisins ou villages voisins. Les conseillers bénéficient par ailleurs d'un cadre d'échange à travers le personnel technique de la Fngn qu'ils peuvent solliciter à tout moment.

En matière de référentiel technico-économique, des données et résultats ont été stockés au sein de la Cae dans l'objectif d'affiner les comparaisons par rapport aux pratiques des adhérents, dont les résultats diffèrent parfois avec les autres références des services techniques. Ce qui facilitera le processus d'innovation technique approprié aux réalités des adhérents.

4 Les aspects institutionnels

Historique

L'activité Cdg s'inscrit parmi les autres activités de la Cae de la Fngn, puisqu'un des rôles de cette cellule est d'appuyer les actions d'ordre économique pour assurer leur rentabilité et de répondre aux sollicitations des producteurs membres des groupements Naam. Pour la phase expérimentale, de 1995 à 1999, l'utilité d'un tel service n'est plus à démontrer, les résultats et témoignages des adhérents le confirmant. Nous nous considérons donc actuellement en phase de perfectionnement et sommes, pour l'instant, réservés quant à son développement à une grande échelle ; nous recherchons plutôt une qualité de service avant d'en faire bénéficier le maximum d'adhérents.

Les partenaires

Les activités de conseil de gestion de la Fngn ont été financées jusqu'en 1998 dans le cadre du programme biennal de la Fngn, sur des fonds essentiellement suisses. L'Afdi Pays de la Loire, qui a un rôle de partenaire à la fois technique et financier, a financé les salaires du personnel de la Cae, les missions d'appui technique sur les sites suivis en Cdg et les voyages des personnes-ressources pour les formations des conseillers en gestion de 1997 et 1998.

L'Afdi Pays de la Loire a entièrement financé l'activité de juillet 1998 à juin 2000, dont deux missions d'échange au Bénin.

Le Scac de Ouagadougou est venu en appui de juillet 2000 à mai 2001 pour les postes de suivi terrain de la Cae et des conseillers, la formation des conseillers en 2001 et un voyage d'échanges au Mali, ainsi que du matériel informatique pour la Cae.

Les actions sont coordonnées par différents partenaires et à travers des programmes d'actions de la Fngn. Cette dernière décide des propositions d'orientations qui lui sont soumises par la Cae et les conseillers en gestion. A partir de septembre 2001, le comité de réflexion aura aussi un tel rôle.

La programmation des activités

Cf. autres points.

5 Les conseillers

Le profil

Neuf conseillers sont opérationnels dans le cadre de cette dernière campagne, pour le suivi de 160 producteurs. A terme, on estime qu'un conseiller pourra suivre au maximum 40 adhérents dans un faible rayon géographique (25 km).

Les conseillers ont des profils différents, avec un niveau scolaire de base allant du Cep à la terminale. Ce sont des paysans techniciens-formateurs. Sur les neuf conseillers de gestion actuellement en poste, six sont assistants en gestion, un est secrétaire d'union, un est animateur maraîcher et un est responsable des crédits féminins au sein d'une union. Les assistants en gestion sont proposés à l'origine par leur union et leur sélection est faite sur tests par la Fngn. Ils sont chargés d'accompagner les unions dans le suivi de la gestion administrative et financière des unités économiques : moulins, banques de céréales… Ils assument d'autres tâches dans le cadre du programme quadriennal pour ces différentes activités et perçoivent un salaire. Ils effectuent, en plus de ces activités, leur travail de conseiller de gestion, pour lequel ils perçoivent tous une indemnité de suivi terrain de 25 000 Fcfa par mois ; les assistants en gestion consacrent 20 % de leur temps à l'activité Cdg. Les trois autres conseillers sont des bénévoles, qui consacrent respectivement 50 %, 25 % et 30 % de leur temps au conseil de gestion.

Pour éviter toute confusion au sein de la Fngn, tous sont dénommés conseillers de gestion, pour ce qui concerne l'activité conseil de gestion.

En matière de formation, le groupe des conseillers en a bénéficié de trois (1997, 1998, 2001), dispensées par des personnes-ressources de l'Afdi Pays de la Loire.

Paysans-formateurs

Les conseillers en gestion sont des paysans-formateurs, les animateurs de la Fngn étant des paysans avant tout ; ils ont reçu des formations spécifiques pour mener leurs activités au sein de la Fngn. Les conseillers sont ainsi bien intégrés à leur milieu ; étant producteurs eux-mêmes, ils appréhendent mieux les problèmes des paysans qu'ils suivent, sont choisis par les paysans, ont leur confiance et, de plus, maîtrisent la langue locale (l'oral et parfois l'écrit).

La principale contrainte reste, il est vrai, le niveau initial de certains, qui ne permet pas toujours de bien suivre les évolutions, malgré les formations dispensées.

Statut et rémunération

Sur les neuf conseillers, sept sont salariés de l'Op (en moyenne 60 000 Fcfa nets par mois) et deux sont bénévoles, mais aucun n'est payé spécifiquement par rapport à l'activité Cdg. D'ailleurs, depuis qu'ils mènent cette activité supplémentaire, leur salaire n'a pas évolué. En revanche, les neuf conseillers touchent une indemnité de suivi des adhérents de 25 000 Fcfa par mois.

L'aspiration des conseillers est de devenir salarié de la Fngn à plein temps sur l'activité Cdg et d'être libéré de toutes les autres tâches. Selon eux, leur statut est difficile mais ils sont motivés par l'activité Cdg qu'ils considèrent tous comme très porteuse.

Suivi et appui

Jusqu'à la dernière campagne, le travail des conseillers était évalué principalement par la Cae, mais ce rôle reviendra désormais davantage à l'organe de réflexion mis en place en septembre ; de plus, les adhérents sont à même de faire remonter, au niveau de la Fngn, tous les problèmes rencontrés par rapport au service reçu.

6 Le financement

Financement de l'activité : cf. point 4.

Participation financière des adhérents : 2 000 Fcfa par campagne (démarrage avec la campagne 2000-2001).

A notre niveau, il nous est difficile d'approcher le coût de l'activité car, au sein de la Cae et chez les conseillers, le temps passé est fondé sur une estimation ainsi que d'autres postes (impact formation maraîchage…) ; nous pensons néanmoins pouvoir donner une estimation du coût de l'activité conseil de gestion à la Fngn pour une campagne (2000-2001).

Salaires

Cae : un agronome = 280 000 x 20 % x 12 mois = 672 000 Fcfa

Conseillers en gestion (60 000) : 7 x 25 % x 12 mois =	1 260 000 Fcfa
Formation des conseillers :	2 736 000 Fcfa
Voyage d'étude pour conseillers et Cae :	2 829 050 Fcfa
Location salle de travail Fngn : 30 jours x 12 000 =	360 000 Fcfa
Location véhicules Fngn : 15 jours x 25 000 =	375 000 Fcfa
Journées de réflexion (35 personnes) : 450 000 Fcfa + 132 000 Fcfa (contribution Fngn)	
Rencontres Cae et conseillers : 4 x 70 000 =	280 000 Fcfa
Secrétariat-téléphone : 25 000 x 12 =	300 000 Fcfa
Outil informatique (amortissement 3 ans) : 1 250 000 x 50 % =	208 333 Fcfa

Suivi terrain

Cae: carburant + chauffeur + amortissement véhicule, indemnités chef de mission = 3 530 000 Fcfa	
Conseillers : 25 000 (carburant) x 9 x 12 + 60 000 (réparations motos) x 9 =	3 240 000 Fcfa
Impact mission appui technique maraîchage (10 %) :	160 000 Fcfa
Achat des cahiers de collecte des données :	13 770 Fcfa
Total annuel **=**	16 546 153 Fcfa

Répartition du financement : adhérents, 2 % ; Fngn, 5 % (fonds propres) ; partenaires Fngn, 93 %.

Le coût même de l'activité va augmenter de par notre volonté d'allier alphabétisation et conseil de gestion. Actuellement, il est difficile d'accroître la participation financière des adhérents compte tenu surtout des difficultés d'écoulement de certaines cultures de rente. Nous attendons beaucoup, comme nombre de partici-pants, des débats qui s'engageront lors de l'atelier sur ce sujet (système de prélèvement à la base, prestation de services, avantages d'écoulement ou d'approvisionnement en intrants auprès de nouveaux partenaires financiers, exploitation à plus grande échelle des résultats obtenus en Cdg, voire la vente de ceux-ci…).

7 Le suivi-évaluation

Il a permis de connaître les gains et les pertes engendrés par les différentes productions, et de mesurer les avantages comparatifs de chaque culture dans la création du revenu.

Cependant, l'avantage prépondérant, d'après les agriculteurs, concerne l'amélioration de leurs itinéraires techniques. Ainsi, l'analyse de leurs données, renforcée par les comparaisons entre les différents

agriculteurs d'un même groupe, a mis le doigt sur certaines insuffisances techniques, ce qui a conduit à une meilleure maîtrise de l'utilisation des engrais minéraux et de la fumure organique et des apports d'eau. Le fait d'enregistrer leurs activités a également permis aux adhérents de planifier leurs besoins avant d'entamer une nouvelle campagne (besoins en semences, en fumure, en force de travail…) et les dates des différents travaux (semis, sarclage…). Enfin, le Cdg leur a donné une meilleure connaissance de leur exploitation, par les mesures de superficie, et permis de prévoir le renouvellement du matériel grâce à la notion d'amortissement.

L'évaluation de l'impact se fait par des sondages terrain, de manière informelle, lors des tournées de la Cae ou de la visite des sites Cdg par des organismes extérieurs (partenaires ou visiteurs d'autres Ong). Dernièrement, une évaluation a permis de mesurer cet impact. Cela se fait également par l'organisation de journées de réflexion en fin de campagne, les adhérents pouvant s'exprimer sur les améliorations du service à envisager pour mieux répondre à leurs attentes.

Au Burkina, les expériences de Cdg menées dans les différentes Op ont légèrement modifié la perception du conseil/formation au sein des services d'appui à l'agriculture. Le conseil de gestion est de plus en plus cité dans les différents séminaires ; malheureusement, n'étant pas encore bien structuré, la qualité du service rendu n'étant pas assez reconnue et beaucoup de questions restant posées, les responsables et leaders paysans sont encore méfiants quant à l'adoption ou l'expérimentation de ces nouvelles stratégies de conseil technico-économique et de vulgarisation.

Expérience en conseil de gestion de la filière cotonnière burkinabé

Unpc-B et la Sofitex (Burkina)

1 Les demandes paysannes

La caractérisation des exploitations

Les exploitations de la zone où se déroule le Cdg reposent généralement sur la famille restreinte presque nucléaire. En zone sénoufo, il existe de très grandes familles. Une exploitation du village de Kagnabougou compte plus de 134 individus.

Les exploitations concernées par le conseil sont diverses. On y rencontre tous les types de fonctionnement selon la classification Sofitex.

Groupe	Typologie de fonctionnement													Total producteurs/groupe
	S	NP	NL	ND	AM	AF	AD	EM	EF	ED	ET	EE	EI	
Sarba/Baforé		2	1	1	1		5	1		1			2	14
Boromo					3	1	3			2		1	1	11
Koloko					2			3	1	6		4		16
Samorogouan		1		7	1			3						12
Baré		1		1		1	2	2		4		2		13
Zégnédougou									3	3	1	1		8
Sokoura II	1	1		1	3		3	2						11
Dissankuy		1			3		1	1		1				7
Dankuy	1					4		1		3	1			10
Total	**2**	**6**	**1**	**10**	**13**	**6**	**14**	**13**	**4**	**20**	**2**	**8**	**3**	**102**
%	**2**	**5,8**	**1**	**9,8**	**12,7**	**5,8**	**13,7**	**12,7**	**4**	**19,6**	**2**	**7,8**	**3**	**100**

S = agriculture, activité secondaire.
NP = non équipée en situation de précarité.
NL = non équipée limitée dans le développement.
ND = non équipée en développement.
AM = attelée en cours d'équipement limitée par la main-d'œuvre.
AF = attelée en cours d'équipement limitée par le foncier.
AD = attelée en développement.
EM = équipée complet limitée par la main-d'œuvre.
EF = équipée complet limitée par le foncier.
ED = équipée complet en développement.
EE = équipée complet avec prédominance de l'élevage.
ET = équipée complet avec tracteur.
EI = équipée complet avec investissement à l'extérieur.

L'intégration des exploitations au marché est relativement faible :

– crédit à court et moyen terme et achat de quelques biens de consommation pour les exploitations des nouvelles zones ;

– crédit à court terme et achat de quelques biens de consommation pour les zones cotonnières anciennes ayant des contraintes pluviométriques ;
– crédit à court et moyen terme, achat de quelques têtes de bétail pour les zones cotonnières anciennes sans contraintes *a priori* ;
– investissements dans les bâtiments, les moulins, les tracteurs, crédit à court et moyen terme pour les zones sans contraintes naturelles, frontalières avec le Mali et/ou la Côte d'Ivoire.

En dehors de la filière coton qui est bien organisée, avec une structure commerciale bien au point et qui achète toute la production cotonnière, les autres filières en sont au stade de la structuration.

Selon J. Pige et O. Ouedraogo (2000), l'arachide, confinée au sud de la province du Houet et au nord de la Comoé, dans la Bougouriba et le Ioba, connaît une forte régression, faute de débouchés suffisants, l'huile d'arachide étant fortement concurrencée par d'autres huiles (coton, notamment, et huiles d'importation).

Le riz, dans un certain nombre de vallées et bas-fonds, supporte des coûts de production souvent très élevés, comparé au riz importé.

Les fruits (agrumes, mangues), particulièrement dans le sud du Kénédougou, sont pénalisés par l'absence de structures de transformation et de conservation.

Le maraîchage est pratiqué en zone périurbaine.

La plantation d'anacardiers se développe, notamment dans la Comoé.

Le sésame retient depuis quelques années l'attention de certaines sociétés d'achat, sans qu'il existe pour autant une organisation des producteurs de cette culture. De même, les prix d'achat restent fortement tributaires des fluctuations du marché.

En dehors du coton, du haricot vert, de la viande et des cuirs et peaux, les autres produits agricoles font l'objet de transactions commerciales entre commerçants spéculateurs et producteurs, de façon isolée.

Les questions posées

Il existe une grande diversité de situations agricoles en fonction de l'ancienneté dans la culture cotonnière, de la pluviométrie, de l'appartenance ethnique des membres de l'exploitation. Cette diversité est source de multiples demandes d'appui dans des domaines tels que :
– la maîtrise des techniques de production ;
– la gestion des ressources au sein de l'exploitation et la maîtrise de la gestion financière ;
– l'amélioration du système de production à base de coton ;
– l'amélioration du système d'élevage ;
– la facilitation des échanges entre producteurs et la mobilisation des savoirs paysans ;
– l'accès au crédit d'équipement.

Pourtant, au début du conseil de gestion (deuxième trimestre de l'année 2000), il était difficile pour les producteurs d'imaginer un autre type d'appui que l'appui technique auquel ils sont habitués.

Le conseil d'exploitation à travers son approche participative ainsi que le contexte climatique, économique, social et culturel différent d'un site à l'autre expliquent en partie la diversité des demandes de conseil des producteurs. Les besoins sont identifiés avec ces derniers et non imposés de l'extérieur. Leur avis est capital dans le processus d'apprentissage et d'échange.

La diversité à l'échelle de la zone d'intervention implique un pilotage décentralisé du dispositif de suivi.

2 Les objectifs et le public du Cdg

Historique

La toute première expérience de conseil dans la zone ouest a consisté en un appui, en 1992, du Projet de développement rural intégré Houet-Kossi-Mouhoun (Pdri/HKM) et du Cirad/Inera à un organisme public de vulgarisation (Crpa). Cet appui a porté sur la redynamisation du service de vulgarisation et la recherche d'alternatives à la méthode de *training and visit*. Une trentaine de villages ont été concernés. Cette expérience a permis d'élaborer les premiers outils et d'adapter la méthode du conseil d'exploitation.

Auparavant, entre 1985 et 1990, la Sofitex conduisait en son sein un projet de mécanisation intermédiaire qui utilisait des outils pour apporter un conseil technique. A partir des résultats prometteurs obtenus lors de l'expérience menée par le Crpa en 1998, l'Unpc-B a souhaité s'approprier le Cdg comme méthode d'appui aux producteurs. Cette initiative résultait d'un double constat : le faible niveau de technicité des producteurs et la non-maîtrise des principes de gestion de l'exploitation.

Pendant ce temps, la même réflexion faisant son chemin au sein de la Sofitex, les deux partenaires ont décidé d'unir leurs forces pour conduire une opération test de conseil d'exploitation dans le cadre de la filière cotonnière.

Les objectifs du conseil d'exploitation

Pour la Sofitex

La stabilisation et l'augmentation de la production cotonnière par le renforcement de la capacité des producteurs à raisonner leur assolement et l'appui technique pour la gestion du calendrier de travail, la fertilisation minérale et organique, la protection phytosanitaire du cotonnier.

La redynamisation du dispositif de terrain à travers la formation des correspondants coton aux méthodes d'analyse globale des exploitations et aux méthodes participatives du conseil.

Pour l'Unpc-B

Améliorer durablement le fonctionnement des exploitations par la formation des producteurs, l'échange d'expériences et l'expérimentation paysanne.

Favoriser le développement de la production agricole, notamment du coton, en vue d'améliorer le revenu des producteurs dans le cadre d'un système de production durable et de diffuser des innovations techniques adaptées aux conditions paysannes.

Responsabiliser les producteurs par le renforcement de leur capacité à raisonner les étapes du cycle de gestion.

Pour la Sofitex et l'Unpc-B

Améliorer les systèmes de production par une meilleure gestion de la fertilité des sols.

Pour les producteurs pris individuellement

L'objectif est l'amélioration durable du fonctionnement des exploitations (réalisation des objectifs de l'agriculteur et de sa famille) par des actions techniques et la conduite de tests avec les producteurs et d'actions en vue de l'amélioration de leur revenu. La plupart des exploitations, dans leur dynamique de développement, commencent par le stade manuel.

L'adhésion de l'exploitation manuelle à la culture cotonnière marque généralement le début de l'équipement (accès au crédit), qui s'accompagne d'acquisitions techniques et d'introductions de nouvelles cultures (maïs entre autres) dans l'assolement, le système de culture manuel étant essentiellement à base de sorgho et de mil.

Les objectifs du Cdg développé dans la filière cotonnière burkinabé combinent la formation et l'aide à la décision.

La méthode de conseil mise au point au Burkina par l'équipe de recherche Inera/Cirad est une méthode d'accompagnement de l'auto-analyse technico-économique de l'exploitation par les producteurs. Le lien entre le technique et l'économique est à la base de la démarche, bien que la phase de prise de conscience par le producteur des points de blocage dans le fonctionnement de son exploitation puisse durer une à deux campagnes. Ce n'est qu'à la suite de cette prise de conscience que le participant peut volontairement envisager la modification de ses pratiques.

Il n'y a pas de relation entre le conseil et l'accès au crédit, dans le sens où les résultats de l'analyse économique de l'exploitation ne servent pas à l'octroi de crédit. En revanche, dans le module traitant de la gestion de la trésorerie, il existe une sensibilisation sur le recours au crédit.

Les paysans concernés par le Cdg

Actifs de l'exploitation

Les exploitations concernées par le Cdg sont toutes productrices de coton et cela sans distinction de taille. Elles pratiquent, pour la plupart, un système de culture coton-céréales qui est de plus en plus diversifié avec l'augmentation de la taille de l'exploitation, celle-ci s'accompagnant souvent du développement de l'élevage.

La condition principale est d'être chef d'exploitation ou actif principal. L'essentiel est d'avoir une influence sur les décisions à prendre au sein de l'exploitation.

Au tout début, on exigeait du producteur qu'il soit alphabétisé (mooré, dioula) ou scolarisé. Cela n'est plus le cas aujourd'hui ; si le producteur n'est pas instruit, il peut se faire accompagner par une personne lettrée de son exploitation ou s'appuyer sur des relations d'amitié, de voisinage avec des personnes instruites, et demander une aide pour la notation des informations importantes (tenue de fiches).

Le taux d'alphabétisation est très faible au Burkina (28 à 29 %) et encore plus pour les femmes qui représentent 52 % de la population et qui participent largement aux travaux champêtres. Ce constat ne favorise pas l'accès des femmes au conseil d'exploitation.

La tradition également, de par sa division du travail, ne permet pas un regroupement des femmes et des hommes.

Le conseil ne peut pas s'occuper de l'alphabétisation mais a recherché des synergies avec des projets pour que ce volet soit pris en compte par ces derniers. En attendant, les producteurs analphabètes peuvent être concernés par des conseils techniques. Par contre, d'après l'expérience que nous avons du Cdg, les conseils stratégiques nécessiteraient du producteur des notions d'écriture comme nous le disions implicitement plus haut. Néanmoins, ce constat demande à être confirmé ; des travaux en cours sur le mode de diffusion des savoirs nous apporteront peut-être plus de lumière.

Dans la première étape de mise en place du conseil, la priorité a été donnée à la qualité des conseillers. Le choix des zones d'intervention s'est donc fait à partir de l'identification de correspondants coton volontaires, motivés et compétents pour s'engager dans l'opération. A ce stade, la sensibilisation des villages a été limitée à la zone d'action des conseillers volontaires. Par la suite, grâce à une plus grande implication de l'union des producteurs dans la gestion du dispositif, l'approche a évolué. L'information a été confiée aux unions provinciales de producteurs de coton qui, à l'exemple des groupes déjà présents dans leur province, assurent l'information des unions départementales et des villages. C'est sur la base de cette information que les villages peuvent faire acte de candidature.

Cette approche engendre un certain type de difficulté : faire coïncider un village volontaire et un correspondant coton volontaire et motivé.

Dans la démarche actuelle, le lancement d'une opération test dans un département est la réponse à une offre de service. L'expérience a montré que le volontariat des unions départementales ou des villages n'est pas toujours fondé sur un réel besoin d'appui conseil mais relève parfois d'une démarche opportuniste ou même d'une mauvaise compréhension de la nature de l'opération. Face à cette situation, une réflexion est en cours pour faire évoluer la démarche et développer le dispositif sur la base d'une réelle demande de la part des producteurs. La première étape serait un exercice de planification de la

part de l'union départementale qui déboucherait sur l'identification d'activités à mener, dont éventuellement le conseil agricole.

Extension du dispositif de conseil d'exploitation

L'opération conseil d'exploitation a connu deux phases depuis son démarrage. A l'issue de la première phase, pour neuf centres nous totalisons un effectif de 102 exploitations suivies. En année 1 de la phase 2 du projet, en 2002 l'effectif espéré sera d'environ 300 exploitations.

Pour cela, en plus des neuf sites du bassin cotonnier ouest touchés par l'action conseil d'exploitation, les douze chefs de zone du bassin cotonnier ouest (équivalent aux Zaer du Mali) suivront en direct chacun un nouveau conseiller, qui suit en moyenne 15 exploitations par centre Cdg.

Chaque ancien conseiller accompagne désormais deux groupes en conseil d'exploitation. L'ensemble des exploitations suivies par les anciens et les nouveaux conseillers avoisinerait donc les 300 exploitations.

La phase 2 a trait à la généralisation de l'opération de conseil d'exploitation à l'ensemble du bassin cotonnier, mais cela demande en préalable la résolution de quelques aspects institutionnels.

Méthodologie de choix des villages et constitution des groupes

Le choix des conseillers a déterminé le choix des départements et villages abritant le conseil d'exploitation pour la phase test.

Dans la plupart des cas, le conseiller, en relation avec l'union départementale, a choisi le village suivant des critères préalablement définis : accessibilité, présence d'alphabétisés ou de scolarisés, village non « surpâturé » par les projets, absence de conflit latent entre le conseiller et ledit village, etc. Puis une sensibilisation générale des producteurs du village a été engagée. Elle avait pour but d'expliquer ce qu'est le Cdg et de recueillir les candidatures volontaires. Une seconde sensibilisation s'est déroulée une à deux semaines plus tard avec les volontaires, pour confirmer leur candidature.

3 Les outils et les méthodes

La pédagogie

La pédagogie adoptée est le travail de groupe, valorisant le savoir paysan. Le conseiller met en avant un producteur dans la conduite des thèmes techniques et joue le rôle de facilitateur.

En dehors de certains thèmes techniques, le conseiller, par des méthodes participatives, accompagne les producteurs dans l'apprentissage et la mise en œuvre des outils et méthodes du Cdg. Cet apprentissage leur permet de réaliser les principales étapes du cycle de la gestion d'exploitation.

Pour la première année (2000-2001), compte tenu du retard accusé dans le démarrage des activités du conseil, le choix des thèmes se déroulant en saison pluvieuse a été effectué par la cellule technique. Par la suite, le choix des thèmes techniques a été réalisé par le groupe.

Les demandes vont des thèmes techniques (agricoles, zootechniques) à l'obtention et à la gestion du crédit.

Les séances d'analyse qui ont un caractère répétitif n'ont pas été arrêtées de manière concertée entre la cellule technique et les producteurs.

Les séances d'analyse et de prévision sont récurrentes jusqu'à l'internalisation par les producteurs du cycle de gestion. Elles se déroulent en groupe. Le principe est de dégager les indicateurs les plus pertinents du groupe (rendement, marge, etc.). L'identification des meilleurs rendements et marges permet à chaque producteur de se positionner et de s'améliorer.

Pour que le(s) meilleur(s) du groupe ne s'adonne(nt) pas à l'autosatisfaction, la recherche des meilleurs rendements de la localité et des villages environnants s'avère également nécessaire pour d'éventuelles comparaisons.

Le conseiller présente un exemple à l'aide des fiches de suivi des cultures (outils de collecte), puis chaque producteur fait son auto-analyse et détermine ses rendements et ses marges. L'analyse est encore plus poussée pour examiner la situation de l'autosuffisance alimentaire et de la gestion de la trésorerie du producteur (gestion prévisionnelle). Pour cela, la production consommable et les entrées sûres d'argent sont comparées aux besoins de trésorerie et d'autosuffisance alimentaire.

L'exercice le plus complexe consiste à faire coïncider une dépense à la disponibilité en argent et cela tout au long de l'année. Les recettes sûres intervenant à des périodes connues (revenu coton, salaire, pension…) sont complétées en cas de défaillance par des recettes variables (prestations de services, ventes d'animaux…) pour équilibrer la balance recettes-dépenses de chaque mois. Toutes ces opérations sont manuelles et effectuées par le producteur aidé du conseiller.

Au cours de la campagne 2000-2001, nous avons conduit avec chaque producteur des séances de diagnostic individuel des résultats. Cela nous a amenés à formuler des appréciations en fonction des recommandations de la vulgarisation.

Cette option de diagnostic individuel, très exigeante et dangereuse, a été abandonnée pour la campagne 2001-2002 au profit de l'option de groupe. Cela permet des échanges sur les pratiques, elles-mêmes susceptibles de déboucher sur l'adoption de techniques nouvelles.

Les outils

Pour la plupart des séances, trois types de documents ont été élaborés :
– une fiche d'animation (guide de l'animateur) afin de fournir au conseiller les éléments nécessaires à la préparation et à l'animation de la séance ;
– une fiche outil pour les producteurs, reprenant les points importants qui ont été abordés pendant la séance et permettant au producteur d'appliquer la démarche présentée au cas de son exploitation ;
– une fiche explicative, pour les producteurs, afin de les guider dans le remplissage de la fiche outil.

Liste des fiches utilisées

Les guides de l'animateur
– Sensibilisation à la démarche conseil de gestion.
– Place du coton dans mon assolement.
– Maîtrise de l'enherbement.
– Ajustement raisonné de la fertilisation minérale.
– Calcul de la superficie des parcelles et méthodes d'application de l'engrais.
– Reconnaissance des ravageurs du cotonnier.
– Calcul des dépenses par culture.
– Présentation de la démarche suivie pour la phase d'analyse.
– Evaluation du niveau d'autosuffisance alimentaire.
– Evaluation des ressources monétaires et gestion de la trésorerie.
– Analyse des résultats technico-économiques par production.
– Guide pratique pour le diagnostic individuel.
– Formulation des conseils.
– Ajustement de l'assolement et recensement des facteurs de production nécessaires pour la prochaine campagne.

Fiches outils pour les producteurs

– Bilan de situation.
– La place du coton dans mon assolement.
– Suivi du coton.
– Suivi du maïs/sorgho/mil.
– Combien est-ce que j'ai dépensé sur cette culture ?
– Diagnostic itinéraire technique du cotonnier.
– Diagnostic itinéraire technique du maïs.

Fiches explicatives

Les fiches explicatives développent les fiches outils mises à la disposition des producteurs. Les fiches outils et explicatives existent en version mooré/français et dioula/français.

Le Cdg, pour l'instant, travaille sur les informations de la recherche pour proposer des solutions techniques.

Les méthodes et outils mobilisés actuellement dans le dispositif Cdg peuvent faciliter le processus d'innovation technique dans la mesure où le Cdg est un miroir. En construisant une image des contraintes pesant sur chaque exploitation, on crée les conditions de la mise en place d'une dynamique d'innovation. Cela va, par exemple, déclencher le besoin d'expérimenter sur une technique au sein d'un groupe ou le besoin de rechercher une réponse à une question que personne ne s'était posée auparavant.

La place de l'innovation dans le conseil de gestion

Le Cdg a pour souci de faire évoluer les pratiques paysannes par des échanges d'expériences. Un producteur est mieux écouté qu'un conseiller qui n'a pas été vu à l'œuvre.

La complémentarité entre les connaissances livresques et de terrain du conseiller et l'expérience dans la pratique des producteurs aboutit à des résultats constructifs. A ces échanges, sont associés des tests simples de démonstration en milieu paysan. Ces tests peuvent être de vérification ou d'innovation.

4 Les aspects institutionnels

Historique

A l'origine, c'est sur une proposition de l'Institut d'études sur l'environnement et la recherche agricole (Inera)/Cirad, en décembre 1998, que fut élaboré le premier schéma de mise en place d'un dispositif de conseil d'exploitation au sein de l'Union nationale des producteurs de coton. Cette proposition était faite dans le cadre d'une demande formulée par l'Unpc-B. A l'époque, treize départements du bassin cotonnier ouest furent visités et l'avis des producteurs examiné.

Parallèlement, la Sofitex envisageait de renforcer les capacités d'intervention de ses agents de terrain. Le conseil d'exploitation est un outil pertinent pour apporter un conseil différencié aux producteurs dans un contexte de crise généralisée (parasitisme, pluviométrie capricieuse, impayés, etc.).

Les deux institutions (Sofitex, Unpc-B) de la même filière se sont donc accordées pour que les correspondants coton Sofitex soient les premiers conseillers de la phase expérimentale du conseil d'exploitation.

L'Unpc-B participe au suivi et à l'animation des groupes de conseil d'exploitation par la mise à la disposition de la cellule technique d'un agronome et d'un sociologue employés par elle. La Sofitex a mis un agronome à plein temps à la disposition de la cellule technique.

L'appui du Cirad/Inera, de par son expérience du projet Pdri/HKM, a été sollicité pour l'élaboration des outils et l'adaptation des méthodes à la mise en œuvre de l'opération Cdg. L'expert du Cirad/Inera est, entre autres, chargé de l'animation de la cellule technique.

L'Union européenne, à travers le Com-Stabex 1994/95, contribue financièrement à la formation des correspondants coton (conseillers potentiels), des formateurs régionaux, des correspondants suivi-évaluation et des chefs de zone.

Une cellule technique basée à Bobo-Dioulasso soutient les équipes régionales d'appui au Cdg. Elle est composée d'un agronome du Cirad/Inera, d'un agronome de la Sofitex, d'un agronome de l'Unpc-B.

Les équipes régionales d'appui sont composées du formateur régional, des chefs de zone, du correspondant suivi-évaluation.

L'équipe régionale est chargée de l'adaptation des outils et méthodes du Cdg à la région cotonnière (homogénéité à l'échelle de la région). Pour cela, elle suit chaque réunion du conseiller avec les

producteurs et fait des évaluations du contenu et de la méthode du guide de l'animateur et de la prestation du conseiller.

La cellule technique reçoit les orientations du comité de pilotage central. Ce comité est composé d'un représentant de la direction de la Sofitex et de l'Unpc-B. Le comité de pilotage central peut se faire aider dans ses décisions par l'un des consultants et/ou observateurs suivants : la cellule technique, le Pa/Opa, le Cirad/Inera.

Les comités de pilotage existent à différents niveaux et sont le reflet de la structuration de l'Unpc-B et de la Sofitex. Ils font partie intégrante des comités de concertation Unpc-B/Sofitex mis en place depuis 1999. Ces comités existent de la base au sommet (départemental, provincial, régional, national). Leur mise en place se justifie par les rapports conflictuels qui ont souvent caractérisé les relations Sofitex-producteurs.

Au sein du comité de concertation, Sofitex et producteurs s'asseyent à la même table pour évoquer les préoccupations de l'heure et envisager les actions à venir.

Le comité départemental a un rôle charnière dans l'opération Cdg. Il est chargé de :
– la formation et l'appui des conseillers d'exploitation ;
– la mise en place de l'opération Cdg ;
– la coordination des activités Cdg au niveau du département ;
– du recueil et de l'analyse primaire des données collectées auprès des groupes d'exploitants, ou des exploitants individuels suivis ;
– la restitution des résultats aux groupes ;
– la mise en réseau des groupes de conseil du département ;
– l'élaboration de références locales permettant une adaptation de la méthode de conseil aux réalités ;
– la résolution de problèmes locaux ;
– la proposition de zones d'extension du conseil d'exploitation.

Le comité départemental de pilotage est composé du chef de zone, de deux représentants dynamiques de l'union départementale et d'un représentant de chaque groupe de conseil.

Le comité provincial de pilotage est chargé de :
– l'élaboration du plan d'extension départemental du conseil d'exploitation ;
– la sélection des départements où des essais paysans spécifiques seront conduits ;
– l'organisation de rencontres semestrielles au niveau régional pour définir les activités à entreprendre ainsi que leurs programmes d'exécution ;
– la résolution de problèmes locaux.

Par ailleurs, il participe à l'atelier annuel organisé par le comité central de pilotage du conseil d'exploitation.

La programmation des activités

Les sessions d'analyse débouchent sur les contraintes d'évolution des exploitations. Les producteurs traduisent ces contraintes en besoins avec l'appui du conseiller.

Ces besoins, qui peuvent être la formation, l'information, le conseil, l'équipement, etc., sont transmis au comité départemental de pilotage, qui les analyse en relation avec l'équipe régionale d'appui. Les thèmes sont classés par priorité en fonction des ressources disponibles. Ils sont définitivement retenus au niveau du comité régional de pilotage en présence de l'équipe régionale d'appui.

Le conseiller programme la réalisation des thèmes retenus avec le groupe de producteurs. Les thèmes sont planifiés de sorte qu'ils soient en phase avec le déroulement de la campagne.

L'enjeu est que le Cdg réponde aux besoins des producteurs. Est-ce que cela passe nécessairement par une gestion complète du dispositif par les Op ? Il faut bien distinguer les fonctions d'orientation du Cdg dans lesquelles les producteurs doivent être présents (à toutes les échelles) et les fonctions de gestion opérationnelle qui peuvent être déléguées. Il est probable que la gestion opérationnelle (la mise en œuvre) sera plus efficace si elle est déléguée à une structure indépendante sous contrat.

5 Les conseillers

Comme évoqué précédemment, les correspondants coton de la Sofitex assurent la fonction de conseiller d'exploitation. La plupart sont des ingénieurs du développement rural et quelques-uns des sociologues, géographes ou autres.

Le niveau d'études est une condition nécessaire mais pas suffisante pour être un bon conseiller. Il faut en plus accepter l'*échange*, le *dialogue*, la *remise en cause de soi* et *savoir écouter,* etc. Les qualités humaines sont privilégiées et les bons niveaux de formation sont souhaitables étant donné la nécessité pour le conseiller de s'adapter à la diversité des situations et le rôle catalyseur qu'il doit jouer au sein des groupes. Cependant, dans le cas des agents de haut niveau de formation, une formation initiale approfondie sur les méthodes d'accompagnement est indispensable. De plus, les aspects liés au statut des conseillers et à l'évolution de leur carrière doivent être pris en compte impérativement.

Le statut et la rémunération

Un conseiller coûte mensuellement 277 500 Fcfa à la filière cotonnière, soit 37 500 Fcfa de frais de fonctionnement de la moto de tournée, 160 000 Fcfa de salaires et environ 80 000 Fcfa de charges sociales. Le coût annuel du conseiller s'élève à 3 052 500 Fcfa. Le montant à payer pour chaque producteur participant au conseil sera d'environ 20 350 Fcfa par an en faisant l'hypothèse que le conseiller peut accompagner dix groupes de quinze producteurs.

Il faut relativiser le coût du conseiller parce qu'il continue d'assumer la majeure partie de ses tâches de correspondant coton. A terme, il pourrait être déchargé d'une partie importante de ce travail pour se consacrer.

Le suivi et les appuis

Le suivi du conseiller est réalisé avec l'équipe régionale d'appui et la cellule technique. Son travail est évalué à plusieurs niveaux en fonction des informations recherchées.

Une évaluation a lieu après chaque séance de conseil avec les producteurs, qui porte sur le degré de préparation de la séance et sa conduite auprès des producteurs. Elle est réalisée par l'équipe régionale d'appui. Les autres évaluations sont résumées dans le tableau ci-après.

Type d'informations	**Responsables de la collecte et de l'analyse**
Stabilisation et augmentation de la production cotonnière	Chefs de zone
Dynamisation du dispositif de terrain Sofitex	Chefs de zone
Responsabilisation des producteurs	Bureaux des unions départementales
Amélioration de la durabilité des systèmes de production	Cellule de suivi-évaluation de la Sofitex
Amélioration du fonctionnement des exploitations	Cellule de suivi-évaluation de la Sofitex

L'évaluation de l'impact du Cdg sur l'exploitation des paysans participant au conseil d'exploitation se fait par comparaison entre la situation de l'exploitation en année zéro avant le conseil d'exploitation et sa situation après un suivi régulier du chef d'exploitation des séances de conseil d'exploitation.

La structure et le fonctionnement de l'exploitation sont examinés pour en déduire les évolutions. L'évaluation de l'impact du Cdg sur les paysans entourant les producteurs en conseil d'exploitation se fait en comparant ces derniers à d'autres de même type qui ne sont pas en contact avec des producteurs dans le conseil.

En une année de conseil de gestion d'exploitation, l'impact de cette activité sur la qualification des paysans, la diffusion de l'innovation, leur revenu, le crédit, la commercialisation des produits agricoles n'est pas perceptible. Néanmoins, de nombreux entretiens réalisés auprès des producteurs font apparaître le conseil comme un moyen :
– d'échange entre paysans et de création de liens d'amitié (des paysans qui ne se fréquentaient pas se

rendent visite dans les champs et à domicile) ;
– de diffusion de l'information dans le village où se déroule le conseil (certains participants au conseil font des comptes rendus réguliers aux membres de leur groupement) ;
– de prévention de la disette et du manque de ressources financières pour satisfaire les besoins (des producteurs, sachant qu'ils ne sont pas autosuffisants, évitent le gaspillage ou exercent d'autres activités pour se procurer de l'argent) ;
– d'aiguiser la curiosité par la conduite de tests à petite échelle des idées qui ressortent des discussions entre producteurs et animateur Cdg.

Le Cdg a aussi un impact sur les correspondants coton qui conduisent l'expérience et, par effet de proximité, sur les agents techniques coton (Atc) qui les secondent (utilisation des outils du Cdg dans leur travail).

6 Le financement

Il est assuré en grande partie par la Sofitex et le Com-Stabex. Le relais sera assuré par le Pap/Opc à travers un financement de l'Agence française de développement. A terme, le financement sera assuré par l'interprofession, Sofitex/Unpc-B, avec la participation des producteurs demandant le service de conseil. Cette participation pourrait être amoindrie par l'existence de compétences locales pour des thèmes techniques intéressant le ou les groupes. L'introduction d'innovations faisant appel à des investissements matériels peut être source d'augmentation de la participation des producteurs.

L'expérience du Service de comptabilité et de gestion des exploitations agricoles du Nord (Scgean), Korhogo, Côte d'Ivoire

Silué Lancina, président du Scgean, et Tuo Sinaly, conseiller de gestion

1 Les demandes paysannes

La caractérisation des exploitations

Le Scgean intervient dans la région de Korhogo, au nord de la Côte d'Ivoire. Les exploitations de cette région sont de type familial (famille restreinte ou famille élargie selon les cas). On peut y distinguer deux types d'exploitations :
– les exploitations peu intégrées au marché, où on cultive principalement des cultures vivrières pour assurer l'alimentation familiale et subvenir aux besoins de base en commercialisant le surplus des productions vivrières, les plus pratiquées étant les céréales (riz, maïs), l'igname et l'arachide (la culture y est manuelle le plus souvent) ;
– les exploitations bien intégrées au marché, qui produisent pour vendre (coton, manguier, anacardier, maïs, maraîchage…) et où on continue de se nourrir à partir de ses propres productions vivrières. Ces exploitations sont relativement bien équipées (culture attelée, charrette, parfois motopompe) mais la culture motorisée est presque inexistante.

D'une manière générale, le degré d'intégration au marché est assez élevé malgré l'absence de filières de commercialisation bien organisées, hormis la filière coton avec la coexistence des égreneurs privés, des organisations de producteurs et des paysans à la base, et la filière élevage.

Les questions posées

Les principales demandes formulées par les exploitants agricoles adhérents du Scgean concernent suivantes l'accès au crédit, la commercialisation de leurs produits, l'organisation des marchés, l'approvisionnement en intrants, le montage des projets.

Les demandes sont plutôt d'ordre financier et économique mais les aspects techniques ne peuvent pas être ignorés. Ils se posent de façon différente selon le niveau de technicité des paysans. Les exploitants membres du Scgean ont généralement un bon niveau technique et, en cas de besoin, ils peuvent accéder facilement à l'information. Les demandes de conseils techniques sont surtout liées au lancement d'une nouvelle activité de production.

2 Les objectifs et le public du conseil de gestion

Historique

Des expérimentations de conseil de gestion ont été menées par la Sodepra (Société pour le développement de la production animale) et la Cidt (Compagnie ivoirienne de développement du textile) dans les années 80.

Ensuite, le projet « 4 PR » (Projet de promotion des producteurs de petits ruminants) a accompagné les exploitants agricoles du nord de la Côte d'Ivoire dans la gestion de leurs exploitations (jusqu'en 1997).

Cet accompagnement a favorisé la création d'une association dénommée Service de comptabilité et de gestion des exploitants agricoles du Nord (Scgean). L'assemblée générale constitutive s'est tenue le 28 août 1998 à Korhogo. Le projet de centre de conseil de gestion du Scgean a connu deux phases : la phase d'appui-accompagnement du projet « 4 PR » puis celle, actuelle, d'appui du programme Opa.

Les objectifs

Les objectifs généraux du conseil de gestion pour le Scgean sont d'aider les exploitants agricoles :
– à acquérir une autonomie de décision en utilisant les résultats économiques obtenus par leur exploitation (formation en gestion) ;
– à améliorer leur revenu agricole ;
– à maîtriser le développement de leurs activités ;
– à maîtriser la gestion du crédit, qui se révèle comme un moyen indispensable pour développer l'exploitation agricole ;
– à capitaliser des données chiffrées nécessaires à toutes discussions avec les partenaires (banques, institutions de crédit agricole, organismes nationaux et étrangers de développement agricole, service des impôts, etc.).

L'analyse des données économiques de l'exploitation éclaire la pertinence des choix techniques de production. Le conseiller du Scgean n'est pas toujours en mesure d'établir des recommandations techniques mais il peut servir d'intermédiaire entre le producteur et les techniciens spécialisés. Les exploitants agricoles affiliés au Scgean constituent des réseaux d'échanges informels dans divers domaines (élevage, maraîchage, arboriculture). Bien souvent, un appui technique peut être trouvé au sein du groupe, entre producteurs.

Les résultats technico-économiques et financiers de l'exploitation agricole devraient faciliter l'accès au crédit. Si le Scgean n'entretient pas de relations formelles avec des institutions de crédit, la plupart de ses membres ont un compte à la Coopec (Coopérative d'épargne et de crédit, implantée dans toutes les villes). L'adhésion au conseil de gestion facilite la tenue des comptes de l'exploitation et donc la gestion de la trésorerie et des emprunts. La Coopec ne délivre que des prêts à court terme (prêt de campagne ou au maximum sur deux ans). Pour la majorité des exploitations, la principale contrainte au développement de leurs activités est l'absence de crédit d'investissement.

Les paysans concernés par le conseil de gestion

Les bénéficiaires des actions de conseil de gestion sont des propriétaires de petites exploitations agricoles familiales. Les chefs d'exploitation sont généralement jeunes. Au moins un membre de l'exploitation est alphabétisé en français (le chef d'exploitation le plus souvent, ou un fils). La majorité des 21 exploitations constituant le groupe initial se sont spécialisées dans l'élevage à cycle court (poule pondeuse, poulet, porc), d'autres ont développé des cultures de diversification (maraîchage, manguier). Les exploitations traditionnelles (cultures vivrières) ou fortement axées sur la production cotonnière sont très peu représentées dans ce groupe.

Les premiers paysans participant au conseil de gestion ont été approchés par le projet « 4 PR ". Les nouveaux adhérents se sont portés volontaires suite aux réunions de sensibilisation organisées en 2001 par les anciens membres du Scgean. Ces nouvelles adhésions se font sur la base de relations de voisinage et de confiance mutuelle.

Actuellement, il y a 43 exploitants agricoles en suivi dont 21 anciens adhérents et 22 nouveaux. Il faut entendre par nouveaux adhérents ceux qui n'ont pas encore reçu de résultats comptables et de gestion de fin de campagne (ils ont rejoint le Scgean courant 2001).

Le conseil de gestion doit constituer une réponse pour toutes les exploitations agricoles qui veulent évoluer, quelle que soit leur situation de départ. Il nécessite avant tout une réelle volonté de l'agriculteur de faire évoluer son exploitation en s'appuyant sur l'analyse de ses résultats technico-économiques.

L'alphabétisation

Le taux d'alphabétisation dans notre zone de développement du conseil de gestion est d'environ 30 % (en français et en langue locale).

Actuellement, le conseil de gestion s'adresse à des paysans alphabétisés. Les documents sont élaborés en français. Nous ne disposons pas d'outils en langue locale ou pour des agriculteurs non alphabétisés. Le Scgean ne mène pas d'actions d'accompagnement en alphabétisation fonctionnelle mais des projets allant dans ce sens sont à l'étude ainsi qu'une adaptation des outils actuels à la langue sénoufo.

Il est possible de développer un conseil de gestion pour les non-alphabétisés à condition de conduire une alphabétisation en langue locale et de développer des outils en langue locale.

3 Les méthodes et les outils

La pédagogie

Actuellement, le suivi individuel assuré par le conseiller est privilégié. Cependant, nous évoluons vers une méthode mixte qui va combiner le suivi individuel et le travail en groupe. Pour cela, nous sommes en train de créer des groupes zonaux d'exploitations membres du Scgean.

Le conseil d'administration du Scgean, qui est composé uniquement d'exploitants agricoles, gère l'association Scgean en tenant des réunions tous les deux mois. Au cours de ces réunions, la priorité des besoins et la programmation des activités sont discutées.

Les échanges entre les adhérents du Scgean sont effectifs. Ils portent sur le fonctionnement du Service mais aussi sur des aspects techniques. Un membre peut ainsi aider un autre à développer une activité d'élevage en lui apportant les conseils et les informations de base.

Les adhérents du Scgean sensibilisent les paysans de leur entourage sur le conseil de gestion et facilitent ainsi le recrutement de nouveaux adhérents.

Les outils

Les outils qui ont été mis en place sont :
– le cahier de trésorerie (l'agriculteur y note quotidiennement toutes ses dépenses et toutes ses recettes) ;
– le cahier des temps de travaux (le relevé peut se faire globalement en nombre de jours par semaine) ;
– le carnet de diagnostic de l'exploitation ;
– le classeur " carnet d'exploitation " ;
– les fiches de plan de campagne agricole ;
– le logiciel Beda.

Le suivi

Les relevés de base sont réalisés par l'exploitant sur des cahiers. Les données et les informations sur l'exploitation agricole suivie sont analysées, dans un premier temps, à la ferme par le conseiller de gestion et l'exploitant. Ensuite, l'analyse est finalisée par le conseiller de gestion au bureau du Scgean en utilisant l'informatique (logiciel Beda).

Le bilan

Les actions passées sont analysées à partir des résultats de fin de campagne agricole (bilan de clôture, compte d'exploitation, marges, etc.). Aussi les inventaires de fin de campagne agricole permettent-ils de faire le point sur la campagne agricole écoulée.

La programmation des activités

Des fiches de plan de campagne agricole permettent de programmer l'ensemble des activités de l'exploitation sur toute la campagne, d'élaborer des budgets de campagne agricole, d'aborder la notion de budget de trésorerie, d'élaborer des calendriers culturaux et des calendriers de suivi sanitaire des troupeaux. L'ensemble de ces activités est réalisé avant le début de la campagne avec l'appui du conseiller.

L'une des difficultés rencontrées par le Scgean est la charge de travail importante à fournir pour traiter dans les temps les données recueillies par les exploitants. De plus, le travail du conseiller peut être perturbé par des coupures d'électricité, des arrêts de financement.

Le conseil de gestion doit dépasser l'outil purement comptable (calcul des marges, compte d'exploitation). Il doit être en mesure d'aider à la prise de décision en s'appuyant sur des calendriers culturaux, des calendriers de suivi sanitaire des troupeaux d'élevage et des plans de campagne agricole élaborés avec l'aide du conseiller.

La place de l'innovation dans le conseil de gestion

L'analyse technico-économique, en révélant les points forts et les points faibles de l'exploitation agricole, permet au conseiller de gestion et à l'exploitant de dégager ensemble des pistes de progrès, des solutions aux problèmes techniques en particulier. Si l'exploitant agricole est persuadé de l'efficacité de ces solutions techniques, il lui appartient de décider de les appliquer ou non.

Si, après une campagne agricole, la solution technique, par les résultats obtenus, a convaincu l'exploitant de son efficacité, il l'adopte.

Le carnet de diagnostic de l'exploitation permet de révéler les points forts et les points faibles de l'exploitation en début de campagne et d'envisager des solutions pour corriger les faiblesses de celle-ci en vue de la réalisation des objectifs fixés en début de campagne agricole. Parmi les solutions envisagées, la solution retenue peut être une innovation technique (par exemple, l'acquisition d'équipements plus performants). Par l'analyse des temps de travaux enregistrés dans le cahier des temps de travaux et par la comparaison avec ceux d'autres exploitations agricoles, un exploitant peut adopter une nouvelle technique de production lui permettant d'économiser de la main-d'œuvre familiale ou rémunérée.

Pour proposer des solutions techniques, le conseiller s'informe lui-même auprès de techniciens de développement ou auprès des agriculteurs ayant des réponses adéquates. Des réseaux informels de connaissance se sont ainsi développés pour les principales productions. Au départ, les premiers groupes d'exploitants adhérents du Scgean avaient bénéficié d'un appui rapproché dans le domaine de l'élevage. Leur compétence dans ce domaine est comparable voire supérieure à celle des techniciens de vulgarisation.

Le conseil de gestion est surtout producteur de références technico-économiques et financières (charges opérationnelles, charges de structure, marges, résultat d'exploitation, bilan, ratios). Il n'aboutit pas vraiment à l'élaboration d'innovations techniques originales ; en revanche, il a permis la mise en place de réseaux informels d'échange entre producteurs.

4 Les aspects institutionnels

Historique

Le conseil de gestion aux exploitations agricoles a été entrepris à titre expérimental par le projet « 4 PR ». Il a été ensuite mis en œuvre par une structure associative indépendante, le Scgean. Il a gardé son caractère expé-rimental dans la mesure où il concerne un petit nombre d'exploitations (21 dans un premier temps, 43 depuis peu). Le Scgean cherche actuellement à dépasser ce stade en augmentant le nombre de producteurs

concernés ainsi que le nombre de conseillers mais les financements nécessaires à cette extension ne sont pas identifiés.

Le Scgean a connu un changement de partenaire financier, « 4 PR » puis programme Opa. Ce programme assure principalement le financement du Scgean, alors que le projet « 4 PR », par la présence de ses agents à Korhogo, opérait un suivi rapproché de la mise en place du conseil de gestion.

Les partenaires

Le principal partenaire du Scgean est le programme Opa (programme-cadre d'appui à l'organisation professionnelle du monde rural en Côte d'Ivoire). Ce programme apporte une subvention pour le fonctionnement du Scgean et soutient la formation des conseillers de plusieurs centres de gestion qu'il appuie. Signalons que le programme Opa sera bientôt relayé par le programme Acsa (Appui à la concertation sectorielle agricole).

Les appuis du programme Opa au Scgean sont réglementés par une convention.

Actuellement, la collaboration avec les Op n'est envisagée que sous l'angle de la vente des services du Scgean : les Op sont considérées comme des clientes potentielles du Scgean.

Quant aux syndicats, aucune collaboration n'est envisagée pour le moment. Il en est de même avec la recherche agricole. Les bureaux d'études privés sont considérés comme de potentiels organismes d'appui au Scgean. De même, les instituts ou centres de recherche sont considérés comme des organismes potentiels d'appui du Scgean. Pour l'ensemble de ces organismes, aucune collaboration n'a été formalisée à ce jour. Toutefois, le Scgean participe au groupe de réflexion régionale sur le conseil de gestion. Divers organismes comme l'Ark (Ong), l'Anader (service public de vulgarisation) et Lcci (société cotonnière privée) envisagent de développer un service de conseil de gestion.

Les relations avec l'Anader sont limitées dans la mesure où les exploitants adhérents du Scgean considèrent que leurs conseillers agricoles ont peu de choses à leur apporter.

La programmation des activités

Les thématiques du Cdg sont définies par les participants au conseil de gestion (qui sont les membres du Scgean) et consignées dans un document intitulé " Plan de développement du Scgean ". Quant à l'organisation du travail du conseiller de gestion (le Scgean n'emploie qu'un seul conseiller de gestion), elle est assurée par le conseiller lui-même.

Nous pensons que le conseil de gestion peut être géré par les Op si leurs responsables sont bien formés :
– à la gestion participative des Op ;
– à l'exercice de leurs responsabilités (rôle de chaque responsable) ;
– aux méthodes de planification et de suivi-évaluation des activités d'un projet ;
– aux méthodes d'auto-évaluation des projets ;
– à la gestion administrative.

Il faut signaler qu'une Op ne peut pas prendre en charge la totalité du financement de son dispositif de conseil de gestion.

5 Les conseillers

Le profil et le recrutement

Le Scgean n'emploie qu'un seul conseiller de gestion, qui suit 43 exploitants agricoles en conseil de gestion.

A la fin de l'année 2004, le Scgean pense pouvoir employer trois conseillers de gestion, qui assureront le suivi de 135 exploitants agricoles en conseil de gestion. Chaque conseiller sera chargé du suivi de

45 exploitants. L'évolution du nombre de conseillers employés par le Scgean dépendra du développement de la structure et de sa capacité à mobiliser des financements.

L'actuel conseiller de gestion du Scgean a été retenu après une série de tests : un test écrit et trois entretiens oraux. Il a été mis en situation réelle de conseil et s'est entretenu avec un jury composé des responsables des structures suivantes : projet « 4 PR », association Scgean, cabinet Bfcd et cabinet Ambre (centre de gestion du Lot-et-Garonne, France).

Le niveau de formation initiale requis était le Bts option agriculture/coopération ou toute formation équivalente. Une expérience de terrain en milieu rural était exigée, mais le nombre d'années d'expérience n'était pas précisé.

Dans le " Plan de développement du Scgean ", des formations sont prévues pour le conseiller dans les domaines suivants :
– la démarche du conseil de gestion ;
– la maîtrise d'un système de comptabilité simplifiée pour les Opa de base ;
– la révision comptable et le commissariat aux comptes des Opa de base.

Le statut et la rémunération des conseillers

L'employeur du seul conseiller de gestion du Scgean est l'organisation paysanne dénommée Service de comptabilité et de gestion des exploitants agricoles du Nord. Ce conseiller de gestion est rémunéré à la fin de chaque mois. Son salaire brut mensuel est de 150 000 Fcfa.

Les activités du conseiller de gestion du Scgean sont les suivantes :
– la sensibilisation des exploitants agricoles au conseil de gestion (information des non-adhérents) ;
– l'appui à l'enregistrement des données technico-économiques des exploitations agricoles membres du Scgean ;
– le calcul des marges brutes par culture ou par production animale ;
– l'élaboration des résultats de fin de campagne agricole et la remise des résultats comptables ;
– l'appui-conseil en matière de choix de production, d'organisation du travail, de gestion de la trésorerie... ;
– l'appui à la formulation des projets ;
– l'appui à l'étude et au montage de dossiers de demande de financement ;
– l'organisation d'analyses de groupe ;
– l'appui à la recherche d'informations pertinentes ;
– l'appui à la mise en relation de différents opérateurs.

Le conseiller de gestion du Scgean aime son travail mais il n'est pas satisfait des conditions dans lesquelles il l'exerce. En effet, son salaire n'est pas régulièrement payé et il est surchargé. En outre, les moyens financiers de fonctionnement ne sont pas régulièrement assurés.

Il souhaite qu'un système de financement stable et durable des activités du Scgean soit mis en place, que d'autres conseillers de gestion soient embauchés, enfin que son salaire soit régulièrement payé.

Le suivi et les appuis

Le Scgean n'a pas encore mis en place un dispositif d'appui ni un plan de formation des conseillers de gestion. Actuellement, le suivi et l'évaluation des activités du conseiller de gestion sont assurés par le conseil d'administration du Scgean.

Dans le cas d'une opération Cdg à grande échelle et gérée par une Op, si on veut assurer un service de qualité, il faut des conseillers hautement qualifiés. Car c'est la qualité du service qui convaincra les paysans d'adhérer au conseil de gestion et à en payer le prix. Mais il faut que le conseil de gestion ait un impact sur les conditions de vie de l'exploitant agricole et sa famille.

Le profil du conseiller idéal serait un jeune technicien bac + 2 (ou plus), qui aime le travail de terrain et les contacts avec les exploitants agricoles.

Les paysans-formateurs

Aujourd'hui, nous n'avons pas encore d'expérience de paysans-formateurs. Le Scgean est en train de se structurer en groupes zonaux (10 à 15 exploitations). Ainsi, pour une petite région, tous les exploitants adhérents se retrouveront et pourront bénéficier d'échanges et de l'expérience des anciens (ceux qui maîtrisent les outils de Cdg : cahiers d'enregistrement). Pour cela, il est prévu de former des leaders de groupe aux techniques d'animation et de formation.

Le paysan leader fera le lien entre les exploitants du groupe zonal et le conseiller de gestion. Ainsi, le conseiller interviendra auprès de plusieurs groupes et touchera un plus grand nombre d'exploitants.

6 Le financement

Le coût mensuel du conseiller de gestion du Scgean (salaire, fonctionnement, déplacements…) s'élève à 404 430 Fcfa.

Le coût mensuel du conseil par paysan participant au conseil de gestion est de 19 225 Fcfa sur la base d'un effectif de 21 personnes. Il ne sera plus que de 9 405 Fcfa si le conseiller actuel appuie les 43 exploitants adhérents.

Le coût mensuel de l'ensemble du dispositif (conseiller, coordination, conseil d'administration) est de 450 015 Fcfa ; 90 % de ce coût correspond au salaire et au fonctionnement du conseiller. Il faut signaler que le Scgean a connu un véritable ralentissement de ses activités sur une longue période (environ un an) du fait d'un manque de financement extérieur.

Le financement des activités du centre de gestion Scgean est assuré par les cotisations des adhérents et par une subvention obtenue grâce au programme Opa (financement de la Coopération française).

Les adhérents récents payent 500 Fcfa par mois et par exploitation (soit 6 000 Fcfa par an). Un droit d'adhésion de 2 000 Fcfa est demandé à chaque nouvel adhérent. Les anciens adhérents cotisent 1 500 Fcfa par mois et par exploitation (soit 18 000 Fcfa par an).

L'appui financier du programme Opa s'élève à 5 400 000 Fcfa pour la première année de convention. Il représente environ 93 % du coût total du dispositif de conseil de gestion.

La contribution financière d'autres partenaires n'a pas été envisagée. Il est plutôt prévu de collaborer avec des organismes de crédit qui pourraient financer les projets des membres du Scgean.

L'appui financier extérieur sera indispensable pendant encore plusieurs années. L'autofinancement pourra progresser si le nombre d'adhérents augmente significativement et si le service rendu a un impact, ce qui amènera les adhérents à payer régulièrement leur cotisation, voire à augmenter cette cotisation.

7 Le suivi-évaluation

Il n'existe pas de mécanismes de suivi-évaluation des activités du Scgean mais chaque exploitant est capable d'expliquer sa progression et les changements apportés par le conseil.

Ainsi, le conseil de gestion a permis aux adhérents de :
– classer les activités de production par ordre de rentabilité ;
– procéder à des réorientations en limitant ou en abandonnant certaines productions (coton, mouton…) et, inversement, en augmentant la place d'autres activités ;
– découvrir l'importance de certaines charges comme la main-d'œuvre salariée (souvent mal utilisée) et, par conséquent, de mobiliser davantage la force de travail de la famille (l'exploitant est plus présent sur sa ferme).

Quelques cas concrets

L'exploitant S.L. s'était spécialisé dans le mouton. Les résultats du Cdg ont montré que le mouton était à peine rentable alors que les marges brutes obtenues avec le porc et surtout le poulet étaient nettement meilleures. S.L. s'est donc orienté vers la production de poulets. Pour réduire leur coût d'alimentation, il

produit lui-même l'aliment poulet en cultivant du maïs (il achète uniquement les compléments minéraux).

Le coton s'est avéré très coûteux en travail. La rémunération de la journée de travail est faible. Cette culture a été abandonnée. Le riz a été maintenu pour l'autoconsommation familiale. Des progrès ont été obtenus pour cette culture en procédant à un semis autour du 10 juin.

Les revenus de l'exploitation proviennent essentiellement de l'élevage (poulet, poule et porc). Des plantations de manguiers et d'anacardiers compléteront prochainement ce revenu.

En 1991, l'exploitant B.L. a opté pour le maraîchage de contre-saison. Le Cdg a mis en évidence une forte utilisation de main-d'œuvre extérieure à la famille. L'année suivante, l'exploitant a été beaucoup plus présent sur ses parcelles. Au maraîchage il a ajouté les cultures pluviales de riz et de maïs pour assurer l'alimentation familiale. Le développement de l'arboriculture a été le second choix de cet exploitant (manguier et anacardier). Un projet d'élevage laitier est en cours d'identification.

B.L. a cultivé du coton cette année car il ne pouvait pas acheter les engrais vivriers et maraîchers au comptant. Sans cela, il n'aurait pas fait de coton.

Ces deux exploitations ont évolué en prenant en compte les résultats du Cdg. Elles ont du mal aujourd'hui à développer de nouvelles activités (pisciculture, lait) faute de financements accessibles.

Le conseil de gestion a aussi un impact sur les voisins des bénéficiaires directs qui s'étonnent qu'on puisse « travailler des chiffres » pour faire des choix économiques (spéculations) et techniques.

Les expériences de conseil de gestion modifient la perception des services d'appui à l'agriculture et des leaders d'Op sur les méthodes de conseil/formation. Ainsi, l'Ark, l'Anader et peut-être Lcci envisagent de développer le Cdg.

Actuellement, le conseil de gestion favorise surtout les paysans alphabétisés, relativement bien formés.

Présentation de l'expérience de conseil de gestion à l'exploitation du centre de gestion de l'Aprocasude (Côte d'Ivoire)

Idrissa Silue, conseiller de gestion, Aprocasude, Abengourou, Côte d'Ivoire

1 Le contexte

Problématique du développement agricole en Côte d'Ivoire

L'évolution du secteur agricole se caractérise par des changements rapides :
– le rajeunissement de la population agricole ;
– la libération des prix des produits agricoles ;
– le désengagement de l'Etat de certaines de ses fonctions ;
– l'application de la fiscalité au secteur agricole ;
– l'insuffisance d'un appui technico-économique ;
– l'échec des financements bancaires en milieu agricole ;
– la nouvelle loi foncière donnant à l'exploitation agricole un statut juridique.

Face à ces mutations importantes et aux exigences actuelles de la profession agricole, il apparaît primordial de mettre à la disposition des agriculteurs des services de conseil de gestion leur permettant d'accroître la rentabilité de leur activité, de fournir à la profession agricole des références technico-économiques qui lui permettront de négocier avec les pouvoirs publics et de cibler les actions de développement agricole.

Historique et promoteurs dans le domaine du conseil de gestion

Quelques dates marquantes :
– 1982-1994, enseignement agricole (ex-Institut agricole de Bouaké et Yamoussoukro) avec l'appui de la Coopération française ;
– 1996-1998, projet de promotion des producteurs de petits ruminants, " 4 PR " (Scgean, Aprocasude) avec l'appui financier de la Coopération française ;
– 1999 - juin 2001, projet d'appui aux Opa (Popa), avec l'appui financier de la Coopération française.

Parallèlement aux expériences soutenues par la Coopération française, d'autres bailleurs ont contribué à l'émergence du conseil de gestion aux exploitations agricoles en Côte d'Ivoire :
– 1995 - décembre 2000, programme sixième Fed/Apemc à Bouaké ;
– 1998 : la Gtz/Pader-Nord, en collaboration avec l'Anader (TS), région de Korhogo ;
– janvier 2000, ouverture du centre de gestion de l'Union des aviculteurs de Côte d'ivoire, soutenu par l'Afd.

2 Le conseil de gestion à l'Aprocasude

Historique

Créée en 1992, l'Aprocasude (Association des producteurs ovins caprins du Sud-Est) est une organisation professionnelle agricole affilée à l'Anopaci (Association nationale des Opa de Côte d'ivoire) qui regroupe des éleveurs de bovins, ovins et caprins du sud-est de la Côte d'Ivoire.

Dans le cadre de la professionnalisation de ses membres, elle a bénéficié de l'appui financier et technique de la Coopération française (projet « 4 PR » et programme Opa) pour lancer et développer le conseil de gestion aux exploitations agricoles.

Au cours du processus de développement des services de gestion à ses adhérents éleveurs, l'Aprocasude a pris conscience des attentes d'autres catégories d'exploitants (agriculteurs, planteurs, etc.). Des demandes d'appui ont été exprimées et, aujourd'hui, le conseil technico-économique de l'Aprocasude aux exploitants est proposé à tous les exploitants de la région de l'Indenié (partie est de la Côte d'Ivoire) qui en font la demande.

La démarche adoptée et les bénéficiaires

La démarche du conseil de gestion de l'Aprocasude se structure autour de deux axes.

L'information et la sensibilisation : « Produire c'est bien, améliorer son revenu c'est mieux »

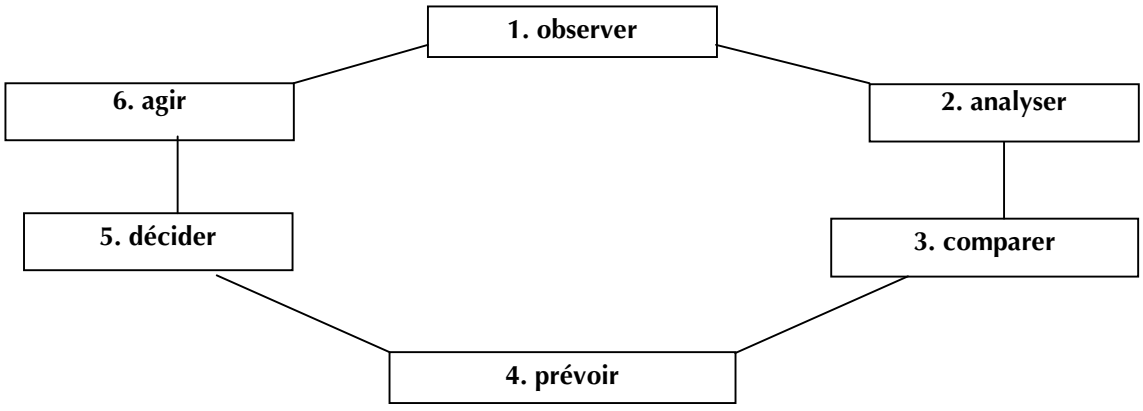
La sensibilisation a pour objet d'amener l'exploitant agricole à prendre conscience de l'utilité du conseil de gestion pour la programmation et le développement de ses activités agricoles et pour l'amélioration durable de son revenu au travers de la diminution de ses coûts de production et la valorisation de sa commercialisation.

La communication avec les exploitants s'effectue lors de réunions d'information, de visites d'exploitations, d'échanges et de discussions avec les agriculteurs et les conseillers agricoles. La revue *Le Professionnel agricole* éditée par l'Anopaci ouvre fréquemment ses colonnes à ce thème.

Le suivi de gestion : « Gérer, c'est prévoir "

Fondé sur la comptabilité de trésorerie, l'appui à la gestion de l'exploitation se réalise en six étapes qui sont successivement : l'enregistrement par l'agriculteur de ses mouvements de trésorerie et de ses temps de travaux (1), l'analyse tendancielle et comparative des résultats périodiques et annuels avec le conseiller de gestion (2 et 3), les alternatives et les choix prévisionnels (4), l'aide à la prise de décision (5).

Le chef d'exploitation prend la responsabilité de mettre en œuvre l'action (6) qui est intégrée économiquement dans un nouveau cycle de suivi de gestion.



LE CYCLE DE LA GESTION

Quoi ?	Qui ?			Où?		Quand ?	Comment ?
	Agriculteur	**Conseiller**	**Groupe**	**Exploitation**	**Bureau**	**Périodicité**	**Outils, méthodes**
Observer	**X X**	xx	xx	XX		En permanence	Carnet d'exploitation
							Visites du groupe
Analyser	xx	**XX**		xx	XX	Après récolte	Marges par activité
						Fin de campagne	Résultats technico-économiques
Comparer	**XX**	**XX**	**XX**	XX	XX	Après récolte	Résultats exercices n – 1, n – 2
						Fin de campagne	Analyses de groupe
Prévoir	**XX**	**XX**	xx	XX	xx	Avant reprise activité	Prévisions technico-économiques
						Pour nouvelle campagne	Plan de trésorerie, simulations
Décider	**XX**	xx		XX		Selon besoin	Relation conseil approfondie
Agir	**XX**			XX		Selon calendrier	Selon spécifications de l'action

Les bénéficiaires sont des exploitants individuels qui ont compris l'importance de gérer leur exploitation comme une entreprise.

Evolution du nombre des adhérents à l'Aprocasude.

Campagne agricole	1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000	2000-2001	2001-2002
Nombre de dossiers suivis	15	20	20	25	45	55
Dont : nombre de femmes	6	8	7	7	9	9
Dont : nombre de jeunes (– 40 ans)	8	12	13	15	18	33
Nombre de conseillers de gestion	1	1	1	1	1	1
Nombre d'exploitants lettrés	15	18	16	21	40	49
Nombre d'exploitants illettrés	0	2	4	4	5	6
Nombre de demandes	30	25	28	40	75	120

Répartition des adhérents par système de production.

Système de production	Système pur (1)	Système mixte (2)	Nombre
Porcins	4	+ vivriers	1
Volailles	8	+ café-cacao	2
Pisciculture	2		
Ovins-caprins	2		
Café	2	+ cacao + porc	5
Cacao	9	+ café	3
Hévéa	1		
Palmier à huile		+ café + porc	2
Vivriers	3		
Maraîchage	1		
Total	32		13

(1) Revenu de l'activité + de 80 % du revenu agricole.
(2) Polyculture élevage avec activité dominante.

Pour la campagne agricole 2001-2002, sur les 55 exploitants bénéficiant des services, 36 ne sont pas adhérents de l'Aprocasude.

Lors de son assemblée générale de 1998, l'Aprocasude a décidé de transformer son service de gestion d'Abengourou en « centre de gestion », afin de lui donner une autonomie et un champ d'action plus larges, notamment pour les exploitants développant des activités agricoles et d'élevage non concernées par l'Aprocasude.

Ainsi, peut être adhérent du centre de gestion tout exploitant ayant son exploitation dans la région et présentant le profil suivant :
– homme ou femme, quel que soit l'âge, faisant une demande claire, volontaire et argumentée ;
– être chef d'exploitation agricole et avoir un réel pouvoir de décision ;
– résider sur l'exploitation ou à proximité ;
– vendre tout ou partie de sa production ;
– avoir le désir de développer son exploitation (améliorer ses techniques, son organisation, ses revenus et sa qualité de vie) ;
– être lettré ou avoir quelqu'un de confiance sur son exploitation pour noter les informations nécessaires à un suivi de gestion.

Actuellement, l'âge moyen des adhérents est de 37 ans, le plus jeune a 25 ans et le plus âgé 65 ans. Il faut noter que le taux d'alphabétisation de la région est de 65 % et que cette région représente 10 % de la superficie de la Côte d'Ivoire.

Le centre de gestion est dirigé par les exploitants dans le cadre d'un comité mis en place pour deux ans lors de la réunion de restitution des résultats. C'est ce comité qui détermine, en accord avec le conseiller de gestion, la programmation des besoins, des activités du centre et la participation financière des exploitants au fonctionnement du service de gestion.

3 Méthode et outils

La méthode : comptabilité de trésorerie

Le but étant de fournir à l'exploitant les informations technico-économiques qui lui permettront de prendre les meilleures décisions pour mettre en place et conduire le système d'exploitation le plus efficient (humainement et économiquement), la méthode est basée sur la notion de « comptabilité de gestion », en partie simple, ce qui signifie l'enregistrement permanent de tous les mouvements de trésorerie, ventilés par nature et par activité, complétés par les mouvements économiques et de temps de travail nécessaires à la prise de décision.

Les outils

Ce sont :
– le carnet d'exploitation pour l'enregistrement par l'agriculteur des mouvements de trésorerie ;
– l'arbre à palabres, lors de visites stratégiques programmées avec le paysan (fin de récolte, précommercialisation, démarrage d'une activité, achats d'approvisionnements, etc.), pour l'échange et la remise de résultats rapides et rapprochés afin que l'agriculteur prenne ses décisions (action ou report de l'action) et, dans un second temps, finalisation au bureau du conseiller ;
– les résultats technico-économiques et financiers (avec l'agriculteur), en intégrant des données comparatives (résultats de groupe et analyse pluriannuelle des résultats de l'exploitation) ;
– la préparation de la nouvelle campagne agricole et les grands choix stratégiques : maintien ou modification du système de production, choix des fournisseurs et des clients, emploi de la main-d'œuvre familiale et salariée, les besoins financiers, etc.

La formation-action des exploitants, le suivi individuel sur l'exploitation (le « tour de brousse »), l'écoute et la valorisation des savoirs paysans sont les méthodes pédagogiques que nous utilisons.

Les données et informations de chaque exploitant sont analysées par ordinateur ou manuellement par le conseiller de gestion et l'exploitant, à partir du carnet de suivi de l'exploitation adapté et mis en place avec l'appui du cabinet Ambre Consultants, filiale du Centre de gestion et d'économie rurale du Lot-et-Garonne (France).

5 Le conseiller de gestion

Le conseiller de gestion du centre est un technicien d'agriculture spécialisé en élevage, ayant un Btsa avec dix ans d'expérience de vulgarisation en milieu rural. Il est mis à la disposition de l'Aprocasude par l'Anader (Agence nationale d'appui au développement rural).

Il a suivi une formation au métier de conseiller de gestion à l'Iab et une formation professionnelle de huit semaines (quatre fois deux semaines) en Côte d'ivoire, animée par le cabinet Ambre. L'appui financier et technique pour cette formation, qui a été réalisée pour 15 conseillers, a été apporté par le programme Opa de la Coopération française.

Actuellement, le financement du centre de gestion est assuré par les exploitants, le Popa, l'Aprocasude, l'Anader et les prestations du centre. Le conseiller de gestion est salarié de l'Aprocasude.

Le coût mensuel du conseiller est de 450 000 Fcfa (salaire et fonctionnement), soit un coût de 8 000 Fcfa par adhérent ; les autres frais s'élèvent à 50 000 Fcfa par mois.

Pour la campagne actuelle, le financement des activités du centre de gestion d'Abengourou est assuré à 3 % par les prestations du centre, 5 % par l'Aprocasude, 8 % par la contribution des bénéficiaires, 40 % par l'Anader, 44 % par l'appui du programme Opa.

L'objectif est progressivement d'arriver à l'autonomie financière par :
– une participation accrue des adhérents (de l'ordre de 33 %) ;
– une subvention professionnelle (de l'ordre de 33 %) provenant des fonds de développement agricole (contributions obligatoire des agriculteurs à des fonds spécialisés par production et à un fonds de développement d'intérêt général) ;
– des prestations de services, de l'ordre de 33 % (formation, études, appuis juridiques, fiscaux, études d'investissements, plans de développement, etc.).

7 Le suivi-evaluation

Le dispositif de suivi-évaluation du centre est constitué par les bénéficiaires des services du centre. Il faut noter que l'expérience du centre de gestion d'Abengourou a un impact significatif sur la perception des services d'appui à l'agriculture chez les exploitants et au sein des organisations professionnelles agricoles de la région.

Toutes les structures et projets de développement de la région (projet piscicole, projet Prostab, Anader, Minagra, Coopec) développent leurs actions en synergie avec le service de gestion de l'Aprocasude.

Il faut noter que 40 % des bénéficiaires du centre sont des dirigeants d'organisations professionnelles agricoles au niveau de la région ou au niveau national.

Enfin, il convient de souligner qu'un chef d'exploitation qui gère bien son entreprise agricole apporte beaucoup à son Opa, notamment dans le domaine de la gestion financière !

Conclusion

L'agriculteur est le principal acteur du développement et le premier bénéficiaire

Pour améliorer durablement les performances de l'agriculture, il est indispensable de replacer l'agriculteur au centre du développement. L'exploitation agricole doit être gérée comme une entreprise. Les pouvoirs publics et les bailleurs de fonds ne s'intéressent pas directement à l'exploitation, à l'agriculteur dans son exploitation et à sa famille. Pour des contraintes d'économies d'échelle, on privilégie les Opa ou la diffusion de recettes techniques au plus grand nombre. Les Opa ne sont que des moyens de développement qui ne seront de qualité que si les adhérents sont bien formés, bien informés, et gèrent correctement leur exploitation. Dans cette démarche, il est essentiel que la relation de conseil soit profondément revue, de manière à intégrer la spécificité de l'exploitation, l'approche globale, la micro-économie de l'exploitation.

La daba et le carnet d'exploitation

L'observation chiffrée de l'activité, l'analyse des résultats technico-économiques de l'exploitation comparées aux meilleurs résultats obtenus sont indispensables pour l'amélioration de l'efficience du travail de l'agriculteur. Pour optimiser ses ressources physiques et financières, améliorer sa commercialisation, l'agriculteur doit enregistrer, compter, analyser, réfléchir et anticiper.

Le conseiller de gestion

Le conseiller de gestion est un rouage fondamental pour la mise en œuvre d'une nouvelle relation de conseil. Il doit être doté d'une forte sensibilité rurale, d'une qualité d'écoute, de compétences économiques et financières ; sa bonne connaissance de l'environnement technique, commercial, institutionnel et sa capacité à mobiliser des expertises doivent lui permettre d'être apprécié par l'agriculteur et sa famille et donc de pouvoir développer ses compétences dans un climat de confiance.

Modernisation de l'agriculture et développement de la formation économique des producteurs

Aujourd'hui, l'expérience du centre de gestion d'Abengourou nous démontre que le conseil de gestion est une démarche qui demande des moyens humains, matériels et financiers importants. Un travail de grande ampleur reste à faire pour améliorer les méthodes et les outils, diffuser l'information économique à des agriculteurs non alphabétisés, mais il nous semble que la diffusion au plus grand nombre des services de gestion individuels et de groupe est l'une des conditions à remplir pour améliorer durablement le développement de l'agriculture et le revenu des paysans.

On constate une forte croissance du nombre d'Opa (coopératives, associations, syndicats…), ce qui entraîne un besoin de responsables professionnels de qualité pour piloter et gérer ces structures. Pour voir apparaître des Opa fortes, ne faut-il pas que leurs dirigeants soient des agriculteurs à temps plein vivant correctement grâce au revenu agricole généré par leur exploitation… bien gérée ?

Le conseil de gestion au Nord-Cameroun

A. Djonnéwa, M. Havard, Irad/Prasac

A. Legile, Dpgt

Au Nord-Cameroun, les approches de vulgarisation ont longtemps gardé un caractère techniciste, abordant rarement l'exploitation agricole dans son ensemble. Les producteurs, qui cultivent de petites superficies (2 à 3 ha) et pratiquent peu d'élevage, ne sont pas préparés à l'évolution en cours vers une économie de marché. Il est urgent d'améliorer leur capacité d'auto-analyse et les performances technico-économiques de leurs exploitations. Dans cette optique, une démarche d'aide à la décision est développée depuis 1998 dans le cadre du Pôle régional de recherche appliquée au développement des savanes d'Afrique centrale (Prasac), en collaboration avec le projet Développement paysannal et gestion de terroirs (Dpgt).

Etendue sur trois ans, cette démarche va de la formation aux bases de la gestion (année 1) et aux analyses technico-économiques (année 2) vers un conseil pour des groupes restreints (trois à quatre paysans) et des individus (année 3). Elle vise à susciter la réflexion, favoriser la mesure et la prévision et intégrer les aspects économiques.

Depuis deux ans, des animateurs (conseillers), pour la plupart techniciens agricoles, ont été formés à cette approche. Ils ont animé des groupes de paysans sur des thèmes communs à l'ensemble des exploitations (sécurité alimentaire, gestion de la trésorerie, préparation de la campagne agricole, bilan technico-économique par culture), mais aussi sur des thèmes techniques ciblés n'intéressant pas nécessairement l'ensemble du groupe (alimentation des bovins en saison sèche, lutte contre les adventices…). Des paysans ont intégré la démarche comme animateurs en appui aux conseillers formés pour la mise en œuvre du programme de l'année 1. Un carnet d'exploitation est utilisé comme support pour inciter à la prise de notes.

Les principaux changements (évolutions) perceptibles touchent les pratiques de gestion, à savoir le développement de la prévision, et le recours de plus en plus fréquent à la mesure. Pour le moment, il n'est pas encore possible de mettre en évidence des effets économiques du Cdg dans l'exploitation agricole.

Cette première étape du Cdg s'assimile à la formation, à la vulgarisation et au conseil (diagnostic) d'exploitation. Les perspectives sont de mettre en œuvre un programme de développement du Cdg à plus grande échelle afin d'étudier, de valider et de préciser les conditions de durabilité et de viabilité économique de cette approche.

1 Les demandes paysannes

La caractérisation des exploitations

Les producteurs de cette région bénéficient surtout de l'appui de la Sodecoton (Société de développement du coton au Cameroun) dont la privatisation est imminente. Ils ont des exploitations agricoles familiales atomisées de petite dimension, soit 2 à 3 ha en moyenne (tableau I). La Sodecoton assure à crédit l'approvisionnement en intrants (engrais, semences, produits phytosanitaires…) pour la culture du coton et, dans une moindre mesure, pour les céréales (maïs et sorgho surtout). Elle octroie aussi des crédits à court terme (deux ans) pour l'acquisition de matériels de traction animale, et encadre environ 360 000 planteurs (0,57 ha de coton par planteur en moyenne), regroupés dans 1 700 groupements. La production annuelle avoisine les 200 000 tonnes de coton. L'utilisation de la fumure minérale est répandue : en moyenne, 100 kg/ha de NPK et 35 kg/ha d'urée sur coton. Le rendement moyen est de 1 100 kg/ha .

Des études approfondies à base de critères de structure et de performances des exploitations, et prenant en compte les stratégies et les objectifs des exploitants, ont montré que 45 % des exploitations parviennent à l'autosuffisance alimentaire à partir de leur production. Ce sont :
– les grandes exploitations d'agro-éleveurs dégageant des surplus alimentaires et monétaires importants leur permettant de capitaliser (30 %) ;

– les exploitations de taille moyenne assurant la sécurité alimentaire par la production, et dégageant un revenu monétaire de la vente du coton. Le chef d'exploitation est responsable de la gestion des ressources alimentaires et monétaires, mais la femme est mise à contribution pour ces besoins alimentaires et monétaires (15 %).

Dans les autres exploitations (55 %), en situation critique, les femmes jouent un rôle majeur dans la satisfaction des besoins alimentaires et monétaires. On trouve :
– les petites exploitations agricoles en situation de déficit alimentaire comblé par la vente du coton, et dégageant un revenu des activités extra-agricoles des femmes, dont une partie est utilisée pour la satisfaction des besoins alimentaires (25 %) ;
– les petites exploitations manquant de terre et de capital ; la prévision y dépasse rarement deux mois. Les femmes jouent un rôle déterminant dans la sécurité alimentaire et les revenus.

Environ 40 % des chefs d'exploitation dans les terroirs Prasac ont été scolarisés. Les exploitants intéressés par le Cdg sont relativement jeunes et bien scolarisés. Ils cultivent plus de superficie car ils sont mieux équipés en traction animale. Leurs résultats technico-économiques sont supérieurs à ceux de la moyenne générale de l'ensemble des exploitations.

Caractéristiques principales des exploitations en Cdg

Exploitations		En Cdg (150 analysées)		Moyenne générale*	
		1999	2000	1999	2000
Age CE	Moyenne	34	39	43	
	< 45 ans	55 %	45 %	37 %	
Durée exploitation (années)		12	14	15	
Nombre actifs/pers.		3,5 / 7,2		3,1 / 5,5	
CE scolarisés	> Cmi/Cmii	71 %	61 %	32 %	
	Total scolarisés	82 %	68 %	44 %	
Assolement	Superficie cultivée (ha)	3,2		2, 2	
	Coton	31 %	32 %	30 %	33 %
	Céréales	42 %	43 %	56 %	48 %
Propriétaires TA		47 %	47 %	37 %	35 %
Elevage	Bovins	0,9	1,2	0,7	1
	Petits ruminants	4,5	5,0	2,9	4,1
	Porcs	1,0	0,1	0,5	0,6
Rendement (kg/ha)	Coton	1 256	1200	920	970
Production Céréales	Maïs	2 400	2 200	2 000	2 100
	Arachide	1 400	1 500	1 400	1 800
	Muskwaari	700	400	600	500
	kg/personne	356	300	250	212
	< 200 kg/personne		46 %	47 %	59 %
Valeur monétaire production** (Fcfa)		630 000	680 000	330 000	430 000
Revenu estimé (Fcfa)	Par exploitation	530 000	560 000	280 000	370 000
	Par personne	73 000	76 000	50 000	70 000

TA : traction animale ; CE : chef d'exploitation ; *muskwaari* : sorgho de décrue.
* Moyennes sur environ 900 exploitations agricoles des cinq terroirs de référence Prasac (Havard et *al.,* 2000).
** Equivalent en valeur monétaire de la totalité des productions végétales (vente et autoconsommation), plus les ventes d'animaux d'élevage, les revenus générés par les travaux hors exploitation (traction animale) et les activités extra-agricoles.

Entre 1999 et 2000, les principales différences enregistrées pour les exploitations, de façon générale, résultent d'une réduction des superficies en céréales, de 1,25 ha par exploitation à 1 ha ; la différence est consacrée au coton et à l'arachide. Cette réduction est principalement due à un prix resté bas des céréales entre novembre 1999 et novembre 2000. Cette plus faible superficie en céréales pour la campagne 2000-2001 a entraîné un déficit en céréales, d'où une augmentation des prix en saison sèche 2001, ce qui se traduit par une augmentation de la valeur monétaire des produits de l'exploitation entre 1999 et 2000.

Les exploitations en Cdg ont pratiquement gardé le même assolement entre ces deux années. Elles semblent donc moins affectées par les variations de prix annuelles. Le taux de scolarisation des exploitations en Cdg a chuté entre 1999 et 2000, principalement pour les raisons suivantes. La première année, dans un village, viennent surtout les jeunes et les scolarisés car, lors de l'animation des séances, l'écrit est utilisé et il est conseillé aux participants d'avoir des cahiers. Mais, en cours d'année, en entendant ce qui se passe en conseil de gestion en discutant avec les participants, les paysans du village se rendent compte qu'il n'est pas obligatoire d'être scolarisé pour participer et, en deuxième année, de nombreux paysans non scolarisés font partie des demandeurs. A titre d'exemple, à Mafa Kilda, les paysans participant la première année sont scolarisés à 68 % et alphabétisés à 7 % ; ceux de la deuxième année sont alphabétisés à 45 %, mais aucun n'est scolarisé.

Les questions posées

Les demandes des paysans habitués au système de la Sodecoton, visant surtout à faire appliquer les recommandations techniques pour la culture cotonnière, sont d'abord des doléances sur l'acquisition d'intrants et de matériels agricoles à crédit, ensuite des demandes techniques sur la fertilité des sols, les techniques culturales et les soins aux animaux. Pour faire émerger d'autres demandes (besoins), des enquêtes et études sur le fonctionnement des exploitations agricoles (Moussa et Jonsson, 1998 ; Djamen, 2000 ; Ndzana, 2000 ; Wambo, 2000) et sur les pratiques de gestion des producteurs (Legile, 1999) ont été nécessaires.

Ces études ont mis en évidence des besoins (des difficultés, des contraintes), même si les demandent correspondantes ne sont pas formulées par les paysans. Ainsi, les exploitations de la zone rencontrent des difficultés pour réaliser leurs principaux objectifs (autosuffisance alimentaire et revenus monétaires minimaux). L'analyse de leurs pratiques de gestion a montré une prédominance de l'incertitude sur la prévision, les décisions s'envisageant le plus souvent en termes de réponse à des opportunités et/ou contraintes souvent ponctuelles (Legile, 1999). Leur marge de manœuvre est assez faible (Djamen, 2000).

A partir de la seconde année de Cdg, les paysans formulent réellement des demandes, qui ne sont plus des besoins ou des doléances. Au fur et à mesure, elles se font plus précises, plus diversifiées, et plus individualisés. En effet, des paysans viennent individuellement et en dehors des séances poser des questions, discuter de leurs projets avec l'animateur quand celui-ci réside au village (cas des animateurs Prasac). Ce sont des questions et des discussions qu'ils ne veulent pas avoir en groupe devant les autres paysans.

2 Les objectifs et le public du Cdg

Historique

Les premières expériences d'« appui à la gestion des exploitations » ont été lancées il y a plus de dix ans. Ce sont :
– la formation de paysans (des représentants surtout) à la gestion des récoltes et des revenus par des organisations religieuses et des organisations non gouvernementales (Ong) ;
– la réalisation et l'édition en français de livrets sur la gestion des récoltes, de l'argent… par Inades-Formation.

Plus récemment (1996), l'Institut de recherche agricole pour le développement (Irad), dans le cadre du projet Garoua II, a testé pendant deux ans, sur trois villages avec 25 paysans, un conseil technique individuel au moyen d'un suivi individualisé des exploitations par des observateurs.

L'expérience actuelle de Cdg a été mise en œuvre à l'initiative du Prasac. Ce projet de recherche régional associe les structures nationales de recherche agricole du Cameroun (Irad), du Tchad (Itrad et Lrzv[1]) et de République centrafricaine (Icra[2]), et des institutions de recherche du Nord (Cirad, université de Leyde, Ird[3]).

[1] Itrad : Institut tchadien de recherche agronomique pour le développement ; Lrvz : Laboratoire de recherche vétérinaire et zootechnique.

La phase 1 (1998-2001) est financée par le ministère des Affaires étrangères français. Les thèmes de travail sont regroupés dans six composantes :
– observatoire du développement ;
– gestion de terroirs ;
– conseil de gestion : les travaux de recherche de cette composante ont les objectifs suivants :
  – élaborer/adapter une approche Cdg aux exploitations agricoles ;
  – améliorer la connaissance sur les structures et le fonctionnement des exploitations ;
  – élaborer une (des) typologie(s) des exploitations ;
  – fournir un outil participatif de transfert de technologie répondant aux contraintes des divers types d'exploitations sous forme de fiches techniques et de modules pédagogiques ;
– innovations techniques pour les systèmes de culture et d'élevage ;
– transformation des produits ;
– innovations techniques pour la culture cotonnière.

Dès 1999, le projet Dpgt, domicilié à la Sodecoton, s'est montré intéressé par l'approche Cdg développée par le Prasac dans le cadre de ses activités en matière de professionnalisation. Pendant la saison sèche 1999-2000, deux animateurs de secteur ont mené des activités de Cdg dans trois villages proches de Garoua. Pendant la saison sèche 2000-2001, sept animateurs et une animatrice ont fait de même, en plus de leurs activités d'appui aux groupements de producteurs.

Les objectifs du conseil de gestion

Face à l'évolution en cours vers une économie de marché, les agriculteurs se doivent d'être plus professionnels. Il s'agit de les faire passer d'une position attentiste à une position de demandeurs ayant cerné leurs besoins en matière de conseil. Cela suppose le renforcement de leur capacité d'auto-analyse en vue d'une amélioration des performances technico-économiques de leurs exploitations. Pour ce faire, il importe de repenser l'encadrement rural, car les approches de vulgarisation en vigueur, malgré des acquis certains, présentent des insuffisances inhérentes au caractère dirigiste et sectoriel de leurs messages. L'exploitation agricole est rarement abordée dans son ensemble et la diversité des situations agricoles n'est pas toujours prise en compte, si bien que les messages ne sont souvent adaptés qu'à un faible nombre.

Les objectifs du Cdg sont de susciter la réflexion et de favoriser la mesure et la prévision chez les paysans, et d'intégrer les aspects économiques dans les prises de décision et l'appui aux producteurs. Le Cdg doit permettre une amélioration des capacités de diagnostic et des performances technico-économiques des exploitants. Il se traduit par des changements fondamentaux dans la conception de l'appui aux producteurs. Entre autres, on passe d'un appui basé sur l'évolution des techniques à un autre fondé sur l'évolution des modes de raisonnement des paysans, à terme plus propice à l'appropriation de nouvelles techniques.

La mise en œuvre de la démarche est progressive, « du concret vers l'abstrait ». Ainsi, les deux premières années, l'accent est mis sur la formation des paysans et le diagnostic de leur exploitation. Le conseil à proprement parler est mis en œuvre à partir de l'année 2, et constitue l'essentiel les activités de l'année 3.

Jusqu'à présent, il n'y a pas de lien entre le Cdg et l'accès au crédit. D'ailleurs, en dehors de la Sodecoton, il y a très peu de structures qui font du crédit pour les activités agricoles des paysans.

Les paysans concernés par le conseil de gestion

Les faibles dimensions et performances des exploitations agricoles du Nord-Cameroun, alliées à la faiblesse des ressources disponibles, ne sont pas de nature à favoriser le développement d'un conseil individuel. Aussi, l'animation de groupes de paysans constitués sur la base du volontariat a été privilégiée. Mais il faut préciser que, au travers de la méthode d'animation de groupe, c'est une démarche individuelle qui est engagée. En effet, le paysan applique à sa propre situation chaque thème abordé. Par ailleurs, les débats et discussions en groupe offrent un forum d'échange d'idées et d'expériences entre les participants.

A Mafa Kilda (un des terroirs Prasac), en 1998, l'expérience a commencé par l'animation des groupes de paysans scolarisés volontaires à partir de la méthode mise au point au Burkina. Pour la mise en œuvre de cette méthode, être scolarisé ou alphabétisé est une condition nécessaire pour participer au Cdg, à cause du remplissage du carnet, support des actions. Des séances d'une demi-journée ont lieu chaque semaine ; cette périodicité a été choisie par les paysans. Entre octobre 1998 et mai 1999, ces séances ont été

[2] Icra : Institut centrafricain de recherche agronomique.
[3] Ird : Institut de recherche pour le développement.

consacrées à la formation (l'explication et le remplissage des différentes parties du carnet Cdg), aux discussions et informations sur des thèmes choisis par les paysans (lutte contre le striga, accès à la traction animale, gestion des récoltes...), à des visites de terrain (parcelles de paysans, essais jachères arborées de l'Irad...) et au démarrage des expérimentations (test du transport avec les ânes).

Cette première expérience à Mafa Kilda a montré que les critères et les conditions nécessaires à remplir par les paysans (scolarisés ou alphabétisés) ne permettent de toucher qu'une petite partie d'entre eux. Dans une perspective d'extension du Cdg par le canal des structures et projets de développement, une réflexion sur les méthodes et outils adaptés au contexte du Nord-Cameroun a permis d'identifier des éléments prépondérants du fonctionnement des exploitations (gestion des récoltes, de la trésorerie et prévision de campagne) qui constituent les portes d'entrée privilégiées d'une démarche progressive d'aide à la décision devant aboutir à terme au Cdg (Legile, 1999).

Aussi, pour la suite, dans le souci de préserver l'approche participative de la démarche, il a été retenu d'accepter en Cdg les volontaires, sans autres conditions. Mais, à l'expérience, nous constatons que l'intérêt continu et l'assiduité des paysans aux activités Cdg sont étroitement liés, d'une part, à leur motivation, qui se traduit par une réelle volonté de faire évoluer leurs pratiques et par la possibilité de remise en cause de leur système de production, d'autre part à leur facilité à se regrouper, au besoin, en fonction de leurs préoccupations.

Pour toucher un public large, en plus du français, l'animation se fait dans la langue locale du terroir, et la participation n'est pas limitée aux chefs d'exploitation ; les jeunes, les dépendants et les femmes participent s'ils le désirent. Cette année, deux groupes de femmes ont été constitués à leur demande.

Dans le cas du Prasac, ce sont d'abord les paysans des terroirs de référence qui ont été approchés. Puis rapidement, dans deux cas, des paysans de villages proches des terroirs de référence ont sollicité les animateurs pour créer un groupe dans leur village, et dans un autre cas, ce sont d'autres paysans du même village qui ont demandé à participer.

Dans le cas du Dpgt, les villages ont été approchés par les animateurs de secteur du Dpgt impliqués dans les activités de Cdg.

Actuellement, entre 250 et 300 paysans participent régulièrement aux séances de Cdg dans une vingtaine de villages (huit Prasac et douze Dpgt). Pour l'année prochaine, vu l'incertitude sur la suite des financements Prasac et Dpgt, il nous est difficile de dire combien de paysans seront concernés par les activités de Cdg, mais nous pensons au minimum doubler le nombre des participants actuels.

Question-clé

Le Cdg s'adresse-t-il aux seules exploitations jugées porteuses de changement et pouvant réagir rapidement au marché ou peut-il (doit-il) constituer une réponse pour toutes celles qui veulent évoluer ?

Dans l'absolu, le Cdg doit constituer une réponse pour tous les paysans demandeurs, qui pour la plupart sont ceux qui veulent évoluer. Bien entendu, si on prend en compte les coûts du conseil, en demandant une contribution significative aux paysans, alors le Cdg s'adressera en priorité aux exploitations porteuses de changement, capables de réagir rapidement au marché, et estimant nécessaire de payer pour le service rendu.

Mais l'expérience du Cameroun montre qu'on ne peut se limiter à ces cibles pour le Cdg. En fait, il y a plusieurs niveaux de Cdg selon les objectifs et les cibles visés. Cela va du « niveau de base », si on peut dire, fondé essentiellement sur la formation, l'information et les diagnostics en groupe, au conseil individuel élaboré.

L'alphabétisation

Comme le montre le tableau I, le Cdg s'adresse aux paysans volontaires, qu'ils soient ou non alphabétisés, même si la majorité d'entre eux sont scolarisés ou alphabétisés. Dans quelques villages, les paysans les plus motivés et les plus dynamiques sont des non-alphabétisés.

Pour le moment, les documents élaborés sont en français, mais les séances sont animées dans la langue choisie par les paysans.

Dans le cadre du volet professionnalisation, le Dpgt a un programme d'alphabétisation fonctionnelle en fufuldé (la langue la plus parlée au Nord-Cameroun) mis en œuvre par les animateurs de secteur. Ce programme n'est pas lié pour l'instant aux activités de Cdg, mais à terme les thèmes communs (gestion des récoltes, de la trésorerie…) seront intégrés dans le programme de post-alphabétisation.

Question-clé

Est-il possible de développer un Cdg pour les non-alphabétisés ? A quelles conditions ?

Il est très possible, à un certain moment, de développer un Cdg limité pour des non-alphabétisés, sous réserve que, pendant la première année, l'accent soit mis sur des discussions et des thèmes qui suscitent la réflexion, favorisent la prévision et la mesure. Peu de choses seront faites sur la prise de notes et le carnet Cdg. Ultérieurement, quand ces paysans seront vraiment convaincus de ce que le Cdg peut leur apporter, ils trouveront les solutions pour la collecte et l'analyse des données chiffrées sur leur exploitation ; ce pourra être la prise de notes par un membre de la famille scolarisé, alphabétisé (c'est le cas pour certains actuellement), ou encore la participation à des programmes d'alphabétisation et de post-alphabétisation.

3 Les méthodes et les outils

L'approche développée au Burkina a servi de base au test de cette démarche par le Prasac en zone cotonnière du Nord-Cameroun. Il s'agit d'une " méthode qui prend en compte l'ensemble de la situation d'une exploitation et cherche, en dialogue avec le producteur, un cheminement d'amélioration qui s'étend souvent sur plusieurs années » (Kleene *et al.*, 1989).

Cette méthode de Cdg repose sur une démarche d'aide à la décision fondée sur l'approche globale de l'exploitation agricole.

La pédagogie

La démarche développée s'étend sur trois ans, allant de l'initiation aux bases de la gestion (année 1) à la définition et l'utilisation des indicateurs techniques et économiques (année 2) pour aboutir au conseil *stricto sensu* (année 3). En termes de pédagogie, la sensibilisation et les activités en salle des deux premières années se font par l'animation de groupe.

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 (thème 1) et des revenus monétaires (thème 2), préparation de la campagne agricole (thème 3). La technique utilisée est celle du questionnement en favorisant au maximum la participation des paysans. Ces modules ont été développés par l'animateur au cours de séances thématiques. Afin d'améliorer leur pertinence, les débats se déroulaient 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. L'accent sera mis sur les permanences du conseiller 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, puis restituées et discutées avec les paysans.

Outre ces modules, une initiation à la prise de notes à travers le remplissage d'un carnet simplifié, inspiré de celui mis au point au Burkina, est proposée. L'objectif à terme est d'amener les participants à collecter et élaborer des données chiffrées sur leur exploitation ; à partir de ces données, un conseil de gestion peut être développé. Toutefois, en raison de la faible proportion de scolarisés d'un niveau satisfaisant (dans les terroirs de référence Prasac, deux tiers des chefs d'exploitation n'ont pas atteint le CM1), une moindre

importance était accordée à cette rubrique. Cela afin de ne pas restreindre d'emblée le nombre de participants. Des séances sont consacrées aux travaux en petits groupes pour permettre à chacun de faire ses estimations, ses prévisions et d'élaborer son programme de travail prévisionnel : l'animateur et les paysans les plus réceptifs (qui s'approprient rapidement les méthodes et les outils) aident les autres.

Avant la campagne agricole, des fiches techniques sur les principales cultures et sur certaines techniques culturales en pleine diffusion (cas de l'utilisation d'herbicide) sont expliquées et discutées pendant les séances sur le programme prévisionnel aux groupes qui en font la demande. Pendant la campagne agricole, des actions techniques (production de semences améliorées, démonstrations et tests d'innovations techniques...) sont réalisées pour mobiliser la participation des paysans, valoriser et développer leurs initiatives et savoirs, et pour élargir et développer leur champ de références. Enfin, des visites sont organisées entre les villages afin de permettre aux paysans d'échanger sur leurs expériences respectives et de discuter les innovations testées.

Question-clé

Le Cdg doit-il valoriser les savoirs paysans ou doit-il fournir des aides à la décision relativement élaborées ? Quels autres éléments/aspects le Cdg doit-il prendre en compte pour traiter de la gestion prévisionnelle, qui aillent au-delà des outils comptables ?

Le Cdg prend en compte ces deux aspects. Il n'y a absolument pas d'opposition. Par exemple, au Cameroun, comme la majorité des exploitations sont de petite taille et que leurs revenus, donc leurs marges de manœuvre, sont faibles, l'accent est mis en priorité sur la formation et la valorisation des savoirs paysans, permettant de toucher un plus grand nombre de paysans.

L'utilisation d'aides à la décision relativement élaborées n'interviendra qu'ultérieurement dans les situations complexes qui le justifieront. Il s'agit d'exploitations qui ont des marges de manœuvre relativement importantes, donc des choix (alternatives) multiples. Dans ce cas, il est nécessaire de disposer d'outils de diagnostic et d'évaluation plus élaborés pour les animateurs (conseillers).

Entre ces deux situations, les profils des animateurs-conseillers sont différents. Dans le premier cas, il s'agit plus d'animateurs, ayant des compétences larges, de bonnes aptitudes au dialogue, et au minimum le niveau seconde à terminale. Dans le second cas, il s'agit plus de conseillers ayant de bonnes capacités de synthèse, de diagnostic, et capables d'utiliser des outils de gestion élaborés, donc d'un niveau bac + 2 au moins.

Les outils

Les outils nécessaires (utiles) au Cdg sont de plusieurs types. Au Cameroun, ont été mis en place et/ou testés des outils de formation, mais aussi de diagnostic, de suivi et de gestion et enfin d'évaluation.

En premier lieu, des outils de formation ont été utilisés :
– des grilles et tableaux pour l'estimation des besoins et des ressources en matière de gestion des récoltes, de la trésorerie, de programmation de la campagne agricole ;
– les fiches techniques Sodecoton ;
– les calculs avec décimales, règle de trois… avec application sur les surfaces, les quantités.

En deuxième lieu, des outils de diagnostic, de suivi et de gestion des activités de l'exploitation ont été introduits :
– un carnet de suivi de l'exploitation composé de plusieurs fiches (famille, travail, production végétale, production animale, bilan technico-économique, sécurité alimentaire et gestion des récoltes, gestion de la trésorerie, programme prévisionnel de campagne) ;
– des fiches de suivi des cultures afin de faciliter les analyses technico-économiques par culture.

En dernier lieu, des études et réflexions sur les outils et méthodes d'évaluation des actions de Cdg sont en cours à partir d'enquêtes, d'entretiens et de suivis d'échantillons d'exploitations agricoles en Cdg, en contact avec celles en Cdg ou non.

La place de l'innovation dans le conseil de gestion

L'adoption de solutions techniques se fait de plusieurs manières :
– le développement de l'expérimentation des innovations par les paysans eux-mêmes, l'animateur apportant les conseils et les outils (méthodes et fiches de suivi) pour la mise en œuvre des tests ; les paysans expérimentateurs expliquent les tests lors de visites d'autres paysans et restituent les résultats de

ces tests lors des séances de conseil de gestion (cela a été le cas pour le semis de l'arachide en ligne à plus forte densité dans un village) ;
– les démonstrations, les visites et les échanges entre paysans du même groupe et d'autres groupes Cdg ;
– enfin, sur la base des analyses technico-économiques, des propositions techniques visant à une amélioration des performances technico-économiques sont soumises au choix des paysans ;
– dans quelques cas, des solutions organisationnelles ont été mises en œuvre par les paysans de certains groupes Cdg : ainsi, un ou deux paysans ont été choisis pour faire de la production de semences de maïs pour l'ensemble des participants du groupe, et même pour d'autres paysans du village, ou encore, des paysans d'un même groupe ont stocké ensemble des céréales pour la période de soudure.

Pour l'instant, les informations du Cdg proviennent essentiellement de la recherche (lutte contre les adventices, techniques culturales sur arachide…), des programmes de recherche-développement (utilisation de la fumure organique), mais aussi du développement (fiches techniques Sodecoton) et des organismes de formation (animation de groupe, fascicules Inades…).

Naturellement, le Cdg représente un potentiel important de production de références techniques et même économiques sur les exploitations, par le biais des carnets d'exploitation des paysans. Mais il faut rester prudent quant à l'utilisation des carnets pour cet objectif, afin que les programmes et projets Cdg n'en fassent pas une priorité sous la pression des décideurs et autres structures de développement. Il faut garder à l'esprit que l'objectif principal du Cdg n'est pas d'avoir des carnets bien remplis par les paysans, peu ou pas utilisés pour prendre leurs décisions.

Question-clé

Comment les méthodes et outils mobilisés actuellement dans les dispositifs de Cdg peuvent-ils faciliter le processus d'innovation technique ?

Au Nord-Cameroun, la majorité des paysans sont encore dans un processus d'application de recommandations ; leurs demandes et leurs besoins spécifiques ne sont que rarement pris en considération, ils n'ont donc pas l'habitude de les exprimer, en dehors des doléances classiques. Vis-à-vis des structures et projets de développement, ils attendent qu'on leur dise ce qu'il faut faire.

Face à cela, la priorité des actions de Cdg en première année est de tout mettre en œuvre pour les faire participer et exprimer leur point de vue, les écouter afin qu'ils prennent confiance en eux-mêmes. Faire participer les paysans lors des premières séances de Cdg est très difficile. Ils ne disent pas exactement ce qu'ils pensent, mais ce qu'on leur a souvent répété, croyant que c'est ce que nous attendons. Etant aussi habitués à être présents aux réunions de l'encadrement, plutôt par obligation que par intérêt, ils viennent généralement nombreux aux réunions de sensibilisation et aux premières séances, pensant qu'ils seraient exclus si jamais le Cdg permettait d'obtenir du crédit et des intrants.

Mais, au bout de deux à trois mois, leurs attitudes et comportements changent. Ceux qui venaient par obligation se désistent, d'autres paysans entendant parler du Cdg et n'étant pas venus aux réunions de sensibilisation se présentent, et l'effectif se stabilise. Les séances deviennent beaucoup plus animées, les paysans prennent confiance et expriment plus facilement leurs idées.

L'apport de cette approche participative dans le processus d'innovation technique résulte de plusieurs facteurs. Premièrement, les paysans prennent conscience que ce qu'ils font, c'est pour eux-mêmes, et qu'ils ne mettent pas en œuvre telle ou telle technique de production à la demande de l'encadrement, mais parce qu'elle leur apporte quelque chose.

A titre d'exemple, lors d'un test de semis en ligne et d'augmentation de la densité de semis d'arachide, un des paysans concernés nous a dit un mois et demi après l'implantation du test : " Avant, quand on faisait des essais pour la Sodecoton ou l'Irad, on pensait que c'était pour eux, et on considérait les travaux qu'ils nous demandaient comme des corvées qui souvent bouleversaient notre programme de travail. Même au début sur cet essai, quand vous m'avez demandé un matin de passer les herses sur la parcelle avant le semis, j'ai considéré cela comme une perte de temps, alors que j'avais du travail à faire ailleurs avec mes bœufs. Mais avec les discussions que nous avons et le suivi que je fais, je vois maintenant l'intérêt de ce travail. » Deuxièmement, ils se rendent compte que leurs idées et leurs innovations sont intéressantes, et qu'ils peuvent les tester, les discuter devant les autres, et ne pas les garder pour eux-mêmes.

Cet exemple met en exergue les aspects positifs du Cdg dans le processus d'innovation : l'implication réelle des paysans, la régularité et la présence de l'animateur prenant le temps de discuter et confronter ses idées avec celles du paysan…

4 Les aspects institutionnels

Historique

Le projet est en phase expérimentale.

Les partenaires

La recherche : l'Irad dans le cadre du Prasac.

Le développement : le Dpgt.

Au Nord-Cameroun, les Op (très récentes) ne sont pas partenaires. Seuls les groupements de producteurs, groupes d'initiative commune (Gic), Association villageoise de producteurs (Avp…), participent indirectement, car dans tous les groupes de Cdg il y a des membres des bureaux des Gic.

Les activités de Cdg entre l'Irad et le Dpgt font l'objet de conventions annuelles définissant les objectifs et le contenu du programme à réaliser .

La programmation des activités

Comme décrit précédemment, les thématiques du Cdg ont été définies pour l'année 1 après enquêtes auprès des paysans, et pour les années suivantes en trouvant un compromis entre les modules existants et les demandes des paysans. L'organisation générale du travail des animateurs est établie par l'Irad et le Dpgt, mais la mise en œuvre des activités est définie en concertation entre l'animateur et les paysans. Ces derniers choisissent les jours et la périodicité des séances.

Question-clé

Le Cdg peut-il être géré complètement par les Op afin d'assurer une réelle adéquation entre les besoins des paysans et les actions de Cdg ? Dans quelles conditions cela est-il possible ?

Avec l'expérience du Nord-Cameroun, les Op sont de création très récente. Elles ne peuvent apporter aujourd'hui la garantie d'une réelle adéquation entre les besoins des paysans et les actions de Cdg. Elles doivent d'abord faire la preuve d'un fonctionnement démocratique répondant aux préoccupations des paysans.

5 Les conseillers

Le profil et le recrutement

Compte tenu de son caractère participatif et des objectifs du Cdg, les personnes chargées de sa mise en œuvre doivent être d'un bon niveau scolaire et avoir le contact facile avec les paysans. Lors des séances, elles doivent instaurer le dialogue avec et entre les producteurs.

En outre, l'animateur doit avoir une présence forte au sein du terroir en vue de maintenir la motivation des paysans. Il devra veiller à réaliser un travail d'écoute et de diagnostic pour connaître les préoccupations effectives des agriculteurs et les aider dans la recherche de nouvelles références.

Un dispositif basé uniquement sur des conseillers de ce niveau apparaît difficilement viable sur le plan économique. Aussi, dans une perspective d'extension de la méthode, l'emploi de paysans-animateurs, en appui au conseiller, a été expérimentée pour le programme de la première année.

Actuellement, aucun animateur ne travaille à temps plein sur les activités de Cdg. Ceux de l'Irad/Prasac y consacrent 50 % de leur temps, et de ceux du Dpgt de 15 à 20 %. Vu leur emploi du temps et l'aspect expérimental des activités, le nombre de villages et de groupes a été limité à un ou deux groupes par animateur, rarement plus.

Dans le cadre du Prasac, les animateurs ont été recrutés au minimum au niveau bac, dont la moitié sans expérience. Au Dpgt, les animateurs ont été choisis parmi les animateurs de secteur, dont certains sont des anciens moniteurs de la Sodecoton (niveau parfois inférieur au Bepc). Après deux années de

fonctionnement, il ressort clairement que les animateurs qui s'approprient le plus rapidement la démarche sont les jeunes avec un peu d'expérience et qui ont au moins le niveau bac.

Au début, la formation au poste se fait lors d'ateliers de formation et de bilans de trois jours, quatre fois par an, avec l'appui d'anciens animateurs. Lors de ces ateliers, la démarche est présentée, ainsi que les modules et les thèmes de Cdg pour les trois mois à venir. A partir du deuxième atelier, la première journée est consacrée au bilan des activités du trimestre passé, puis les autres journées aux formations sur les nouveaux thèmes. Chaque année, le quatrième atelier est consacré au bilan des activités de l'année écoulée.

Une semaine de formation aux techniques d'animation de groupe a été dispensée à chaque animateur par l'Inades-Formation.

Pour la majorité des animateurs, l'évolution a été laborieuse, mais ils trouvent dans le Cdg un cadre où ils peuvent exprimer librement leur potentiel et prendre facilement des initiatives, contrairement aux autres approches en vigueur dans la zone, moins souples. Toutefois, il faut relever que, pour ceux qui ont évolué pendant longtemps dans le système traditionnel, cette souplesse constitue une contrainte, en ce sens qu'ils sont habitués à appliquer les recommandations, ce qui est plus aisé. Ils ont aussi, avec le Cdg, plus de difficulté à se positionner dans leur relation avec le paysan.

Pour la majorité des conseillers, la maîtrise des techniques d'animation de groupe est un travail de longue haleine qui va nécessairement s'étendre sur plusieurs années. La formation des conseillers est un passage obligé, autant sur le terrain, pour le recyclage de ceux qui ont le niveau et les aptitudes pour devenir conseiller, que dans les écoles de formation des techniciens et des ingénieurs. Ces formations doivent donner une place croissante aux programmes sur les approches participatives et systémiques, bases des actions de Cdg.

Paysans-formateurs

Les paysans-formateurs ont des fonctions variées en appui aux animateurs et conseillers, afin d'augmenter les capacités d'intervention et toucher un plus grand nombre de paysans.

Pour les séances en salle, de jeunes paysans dynamiques, appréciés au sein du village et ayant au moins le niveau seconde, peuvent être des relais efficaces des animateurs, en animant une séance sur deux, voire, pour les plus aptes, en animant un groupe de paysans sous la supervision de l'animateur.

Pour les tests d'innovations techniques et les expérimentations, les paysans les plus écoutés et les plus aptes sont des responsables dans les groupements, dynamiques et réceptifs aux innovations proposées. Il n'est pas nécessaire qu'ils soient scolarisés ou alphabétisés.

Ces deux alternatives sont testées dans le cadre du projet en cours. Les paysans concernés sont bénévoles.

Le statut et la rémunération

Les animateurs Irad/Prasac sont employés sur contrat pour la durée du projet et ils habitent dans les villages choisis comme terroirs de référence par le Prasac.

Les animateurs de secteur Dpgt sont des contractuels du Dpgt ou des fonctionnaires. Ils résident généralement au cœur de leur zone d'intervention, dans les gros villages ou les petites villes.

Le suivi et les appuis

Les animateurs sont suivis et formés régulièrement par les responsables du volet professionnalisation du Dpgt et par l'équipe de recherche Irad/Prasac en charge du Cdg.

Sur le terrain, le suivi et l'appui aux nouveaux animateurs récemment formés sont réalisés par les animateurs Irad/Prasac, plus expérimentés. La supervision est assurée par les responsables Dpgt et Irad qui assistent à quelques séances et effectuent des visites dans les groupes Cdg.

Le suivi et la formation des animateurs sont réalisés lors d'ateliers trimestriels consacrés au bilan des activités menées le trimestre passé, mais aussi à la formation sur de nouveaux modules.

Question-clé

Dans le cas d'une formule Cdg à grande échelle et gérée par des Op, quel est le profil souhaitable des conseillers (issus du milieu rural et acceptés par des Op mais moins qualifiés, formation scolaire intermédiaire et dont l'exigence sur le plan salarial est compatible avec la participation financière des bénéficiaires, hautement qualifiés mais chers avec un risque élevé de séjour bref en milieu rural…) ?

Dans un dispositif de Cdg pour les petites exploitations agricoles en milieu peu scolarisé, il y a de la place pour tous les profils ci-dessus :
– ceux issus du milieu rural moins qualifiés peuvent participer aux animations sur des thèmes communs et dont l'objectif principal est la formation, et aux discussions au sein des groupes, sans mener des diagnostics approfondis ; ce profil et les tâches demandées correspondent à ce que l'on peut attendre de paysans-formateurs (relais) ;
– ceux ayant une formation intermédiaire, une bonne expérience du milieu rural et de bonnes connaissances techniques peuvent assurer les animations approfondies sur des thèmes techniques, superviser le travail des paysans-formateurs, et faire des diagnostics simples sur des activités et des thèmes ciblés dans les exploitations agricoles ;
– ceux étant hautement qualifiés ne peuvent intervenir dans le contexte du Nord-Cameroun que pour des diagnostics approfondis et complexes d'exploitations plus importantes ; il s'agit ici plutôt d'un travail de conception que de formation ou d'animation.

6 Le financement

Etant en phase expérimentale avec peu de groupes par conseiller, il est difficile de faire une évaluation précise des coûts du conseil.

Les animateurs contractuels recrutés dans le cadre du Prasac coûtent entre 1 et 1,2 million de francs Cfa par an (salaire plus fonctionnement et déplacements). Les agents Irad fonctionnaires, techniciens supérieurs, coûtent environ 2,5 millions de francs Cfa par an.

Dans la phase actuelle, le financement est assuré par le Prasac et le Dpgt, les paysans ne prenant en charge que leurs cahiers.

Question-clé

Un Cdg ne peut être financé intégralement par les bénéficiaires. Comment dès lors envisager une contribution raisonnée des bénéficiaires dans des dispositifs qu'ils peuvent contrôler ? Et jusqu'à quel degré doivent-ils payer pour assurer un contrôle effectif ? Ou comment raisonner l'extension d'un dispositif de Cdg qui aurait un coût par producteur acceptable et supportable en regard des services fournis ?

Trouver des éléments de réponse à ces questions est un des objectifs majeurs des propositions de projets venant en continuité de ceux en cours.

7 Le suivi-évaluation

Impact du Cdg

Les actions de Cdg ont eu pour premier effet de susciter une prise de conscience chez les producteurs qui font évoluer leurs pratiques. A partir de ce diagnostic, des modifications ont été apportées au fonctionnement de l'exploitation. Presque tous les participants reconnaissent qu'à défaut de rompre avec les habitudes ils ont pris conscience que certaines choses pouvaient être faites autrement et mieux. Ainsi, la mesure et la prévision qui sont de plus en plus prises en compte contribuent à améliorer la gestion. L'inventaire et la quantification des différents besoins permettent de mieux ajuster les objectifs aux ressources disponibles ou mobilisables. Les actions techniques entreprises ont permis d'ouvrir et d'élargir le champ de références des producteurs.

Dans le domaine de la gestion des récoltes, des paysans cherchent à mieux connaître et mieux quantifier leurs besoins afin d'améliorer la gestion des récoltes et des stocks.

Dans le domaine de la gestion de la trésorerie, la majorité des participants remettent en cause la manière de gérer leurs revenus en recensant mieux leurs besoins et en planifiant les dépenses pour améliorer l'utilisation des revenus du coton. Ils cherchent aussi à diversifier leurs sources de revenus.

Dans le cas du thème « programme prévisionnel de la campagne », la majorité des participants cherchent maintenant à trouver une meilleure adéquation entre leurs objectifs et leurs ressources afin d'améliorer la conduite des cultures. Cela passe surtout par un meilleur respect du calendrier cultural et des itinéraires techniques, et en raisonnant davantage les superficies cultivées à partir des ressources et des moyens disponibles.

A titre d'exemple, dans le domaine de la sécurité alimentaire des familles, les pénuries observées sont autant dues à une gestion approximative qu'à une production insuffisante. En effet, peu de producteurs quantifiaient leurs besoins. « Avant, on ne savait pas le nombre de tasses (unité de mesure d'environ 1 kg) qu'on préparait par jours. » Dans 66 % des exploitations participant au Cdg, les quantités préparées étaient nettement supérieures aux besoins, d'où un gaspillage de céréales. Suite aux actions de Cdg, la mesure entre progressivement dans les mœurs. « Désormais, je sais le nombre de tasses qu'il faut pour nourrir ma famille ", déclare un chef d'exploitation dont les besoins quotidiens sont de trois tasses de maïs pour une famille de sept personnes.

De même, les ventes intempestives de céréales observées au moment des récoltes dans la moitié des exploitations sont moins fréquentes. Avant, ne connaissant pas la quantité nécessaire pour couvrir les besoins de leur famille, certains chefs d'exploitation vendaient leurs récoltes au gré des difficultés et de leurs désirs. Cette pratique engendrait un déficit alimentaire même dans les familles où la production était excédentaire par rapport aux besoins (22 % des cas). Un chef d'exploitation sur cinq, contrairement à la pratique antérieure de l'unicité des stocks, divise désormais la production en deux parties : une pour l'autoconsommation familiale et l'autre destinée à la vente. Cette seconde partie est aussi mieux gérée, les ventes étant désormais mieux planifiées de façon à en tirer le maximum de bénéfice. Ainsi, elles sont faites de façon groupée pour résoudre un problème réel (frais de scolarité des enfants, financement de la campagne agricole…).

Une remise en cause réelle dans la manière d'utiliser les revenus est constatée. Mais peu de producteurs (15 %) affirment avoir modifié leurs pratiques de gestion des ressources monétaires. Une attitude à la limite du fatalisme (« Les revenus sont insuffisants et de toutes les façons il est difficile de bien gérer l'argent car il y a toujours des imprévus qui nécessitent des sorties d'argent ») expliquerait cette lenteur à réajuster et modifier les habitudes. Mais, à l'analyse, il ressort que les difficultés sont d'abord inhérentes à l'absence de prévision. Faire en sorte que les ressources très ponctuelles (vente du coton) – et souvent faibles de surcroît – puissent couvrir des besoins étalés sur toute l'année est une équation que peu de chefs d'exploitation parviennent à résoudre. En effet, l'argent tiré de la vente du coton constitue les trois cinquièmes des revenus monétaires de l'exploitation (Balkissou, 2000). Il permet de réaliser des projets importants (mariage, acquisition d'équipements...). Les activités secondaires génèrent des revenus (25 % du revenu annuel) assez réguliers mais faibles. Ils ne servent donc qu'à la couverture d'une partie des besoins quotidiens.

Suivi et évaluation de l'impact

L'évaluation de l'impact est réalisée avec les participants lors de discussions, réunions, mais lors des visites de terrain, ainsi que par des enquêtes et entretiens, dont les exemples ci-dessus sont tirés.

Les résultats des enquêtes et études en cours sur l'évaluation des effets socio-économiques du Cdg sur les exploitations participantes et les autres devraient être disponibles pour l'atelier de novembre. Dans ces travaux, les points d'intérêt sont la prise de décision (centralisation, contrôle et capacité de réaction), la gestion (enregistrement, prévision, analyse), la capacité d'innovation (amélioration des pratiques et de l'organisation), la diffusion du conseil (circulation de l'information, transfert de connaissances, transfert de pratiques en matière de gestion ou d'innovations techniques) et la capacité d'appropriation de la démarche (expression des besoins et de la demande en conseil, capacité d'innovation et de diffusion). Les performances techniques et économiques sont prises en compte, mais pourront difficilement servir de critères pour évaluer les points précédents, car un recul de dix ans ne permet pas de mettre en évidence les effets du Cdg dans les variations constatées de performances technico-économiques.

On a pu aussi relever des impacts indirects très importants du Cdg : formation des animateurs à une nouvelle approche de l'encadrement rural, évolution de la perception des structures d'appui sur les méthodes de vulgarisation.

Ainsi, les animateurs de secteur Dpgt participant aux activités de Cdg reconnaissent que les méthodes d'animation de groupe utilisées dans l'approche développée leur sont très utiles dans leur travail d'appui aux groupements de producteurs. De même, les animateurs d'une Ong (le Cern de Ngong) viennent de temps en temps discuter avec nos animateurs ; cette Ong nous a contactés pour organiser une formation de ses propres animateurs.

Récemment, la Direction de la production agricole de la Sodecoton a demandé au Dpgt de présenter le Cdg à son personnel de terrain.

Question-clé

Le Cdg a-t-il un impact significatif sur le développement économique d'une région ou au contraire favorise-t-il une fraction très minoritaire de paysans ?

L'expérience est trop récente pour savoir si le Cdg a un impact significatif sur le développement économique de la région. Après deux ans d'existence, il est même difficile de mettre en évidence des effets significatifs sur l'économie des exploitations des participants.

Favorise-t-on telle ou telle fraction de paysans ? Il est clair que oui (cf. Caractéristiques des exploitations en Cdg), car on ne s'intéresse pas à tous les paysans, mais seulement aux volontaires. A notre avis, ce n'est pas la bonne question, car quelles que soient les méthodes d'appui-conseil et de vulgarisation, ce sera toujours oui. Il apparaît plus judicieux de se poser la question de savoir si globalement les effets du Cdg sur le développement des villages concernés sont positifs, c'est-à-dire comment sont touchées les exploitations ne participant pas, comment elles appliquent des innovations développées dans les exploitations en Cdg, ou encore comment les effets du Cdg sur les exploitations participantes ont des répercussions sur les autres ?

Références bibliographiques

Balkissou Moussa, 2000. Pratiques de gestion des ressources alimentaires et monétaires dans les exploitations agricoles du Nord-Cameroun. Cas des terroirs de Fignolé et Mowo. Mémoire d'ingénieur agronome, Faculté d'agronomie et des sciences agricoles (Fasa), université de Dschang, Cameroun, 72 p.

Djamen N.P., 2000. De l'analyse du fonctionnement des exploitations agricoles aux propositions d'appui-conseil. Etude de cas à Fignolé (Nord-Cameroun). Mémoire d'ingénieur agronome, Fasa, université de Dschang, Cameroun, 75 p.

Djamen N.P., Havard M., Djonnéwa A., 2000. Vers une démarche d'aide à la décision adaptée aux exploitations agricoles du Nord-Cameroun : le conseil de gestion. Garoua, Cameroun, Irad/Prasac, 15 p.

Havard M., Enam J., Abakar O., 2000. Les exploitations agricoles dans les terroirs de référence du Prasac au Cameroun. Résultats de l'enquête exhaustive réalisée entre mars et mai 2000. Garoua, Cameroun, Irad/Prasac, 24 p.

Legile A., 1999. Mise au point d'un dispositif d'aide à la décision pour les exploitations agricoles du Nord-Cameroun. *In* : Dugué P. (éd.). Références technico-économiques et conseil aux exploitations agricoles. Actes de l'atelier, 1er septembre 1999, Montpellier, France, p. 71-81.

Legile A., 1999. De l'analyse des pratiques de gestion, à la proposition d'outils d'aide à la décision : étude sur les exploitations agricoles du Nord-Cameroun. Mémoire d'ingénieur d'agronomie, Enesad, Dijon, France, 58 p.

Moussa M.L., Jonsson M., 1998. Contribution à l'analyse du fonctionnement des exploitations agricoles en zone cotonnière du Nord-Cameroun : intérêts pour la mise en place d'une action de conseil de gestion (le cas du village de Mafakilda). Mémoire de Dat, Montpellier, France, Cnearc, 93 p.

Ndzana Abanda R.F., 2000. Analyse du fonctionnement des exploitations agricoles en zone cotonnière du Nord-Cameroun : le terroir de Mowo. Mémoire d'ingénieur agronome, Fasa, université de Dschang, Cameroun, 114 p.

Yamdjeu Wambo A.H., 2000. Analyse du fonctionnement des exploitations agricoles en zone cotonnière du Nord-Cameroun. Contribution à la mise en place d'opérations de conseil de gestion à Gadas. Mémoire d'ingénieur agronome, Fasa, université de Dschang, Cameroun, 70 p.

L'expérience Aprostoc[4] dans l'Extrême-Nord du Cameroun

1 Les demandes paysannes

Exploitations de la plaine du Diamaré et contexte de la production agricole

L'originalité des plaines de l'Extrême-Nord du Cameroun réside dans la présence de vastes étendues de vertisols valorisées par le sorgho *muskwaari* (sorgho repiqué ou sorgho de contre-saison). Sur les terres exondées, les cultures majoritaires sont le coton et le sorgho pluvial, installés en rotation bisannuelle.

Le coton fait l'objet d'une filière organisée et assure aux producteurs un revenu monétaire relativement stable. Cette filière procure différents services :
– fourniture d'une partie des intrants et matériels agricoles à crédit ;
– accès privilégié au tourteau de coton pour l'alimentation du bétail ;
– épargne collective issue de la vente du coton, permettant une participation importante des groupements de producteurs de coton dans le développement rural (financement du stockage des céréales, puits, écoles, magasins de stockage…).

On observe une forte croissance démographique, dans un contexte général de saturation foncière. Les exploitants sont pour la plupart des agro-éleveurs.

Il existe de grandes exploitations, à famille élargie, majoritairement des Peuls sédentarisés, qui cultivent d'importantes surfaces (5 à 8 ha). Ce type représente 10 à 20 % des exploitations mais il contrôle souvent plus de la moitié du foncier disponible.

Environ 40 % de petites et moyennes exploitations sont à famille restreinte. Ces exploitants pratiquent très souvent une activité extra-agricole, le petit commerce par exemple (bonne intégration au marché).

Certaines petites exploitations sont en difficulté, avec peu de disponibilité foncière (0,5 à 2 ha), d'où la location de terres et l'embauche comme manœuvres agricoles dans les grandes exploitations

Les questions posées

Gestion des céréales après la récolte

Le problème se pose surtout pour le sorgho *muskwaari*. Cette céréale, majoritaire dans la plaine du Diamaré, exige une main-d'œuvre importante pour être installée dans un délai assez court vers la fin des pluies ou après le retrait des eaux d'inondation, afin de profiter au mieux de l'humidité résiduelle du sol. Les producteurs s'endettent parfois pour recruter des manœuvres saisonniers et pouvoir repiquer à temps. Le remboursement des dettes les oblige à vendre leur sorgho dès la récolte, au plus bas prix. En cas de mauvaise récolte, les exploitants agricoles se voient privés d'une part importante de leur production et se trouvent dans une situation précaire.

Ce constat a amené le projet Dpgt[5] à concevoir une intervention permettant le stockage au village d'une partie de la production céréalière (encadré).

---

[4] Association des producteurs stockeurs de céréales du Diamaré.
[5] Projet " Développement paysannal et gestion de terroirs ", financé par l'Afd et le Mae, placé sous la maîtrise d'ouvrage du ministère de l'Agriculture du Cameroun. La Sodecoton (Société de développement de la culture cotonnière au Cameroun) assure la maîtrise d'œuvre de ce projet.

Principes des greniers autofinancés

Le stockage des céréales au village a pour objectifs l'accès permanent à un stock vivrier de sécurité, une meilleure rémunération du travail des producteurs et, partant, un assainissement de la trésorerie des exploitations agricoles du Diamaré.

Le fonctionnement de ces greniers repose sur un financement octroyé par les groupements de producteurs de coton. A la récolte, un groupe d'exploitants stocke une partie de sa production de sorgho dans un même local, qui est le plus souvent l'une des pièces d'habitation de l'un des « stockeurs ». Le groupement de producteurs de coton, dont sont membres ces exploitants, va jouer un rôle de banquier en achetant le sorgho stocké au cours du marché ou à un prix légèrement plus bas. Il procède à de petits investissements pour garantir la qualité du stockage : fondation cimentée, réfection des crépis, changement de tôles, achat de cadenas... Le sorgho est conservé en attendant que les prix augmentent. Le « grenier commun » est alors ouvert par le groupement, à la demande des stockeurs. Afin d'intéresser les différents types d'exploitations, deux options se présentent :
– si le stockeur dispose d'un stock alimentaire suffisant pour sa propre consommation jusqu'à la prochaine récolte, il ordonne au groupement de vendre son stock sur le marché ou à un commerçant à des prix plus élevés; le groupement se rembourse de l'avance qu'il a concédée en période de récolte et prélève un pourcentage correspondant à une participation aux frais généraux liés au stockage ; il remet ensuite à chaque stockeur une somme correspondant au différentiel de prix ;
– si le producteur a épuisé son stock alimentaire, il a la possibilité de racheter le sorgho à prix coûtant[6] pour sa consommation.

Avec l'extension significative des greniers communs, le projet a stimulé la création d'une organisation paysanne afin de pérenniser le système de stockage et parvenir ainsi à une meilleure maîtrise de la filière céréales par les producteurs. L'Aprostoc, créée en 1997, réunit l'ensemble des groupements de producteurs de coton disposant d'un grenier commun.

Cette union s'est donné pour objectif de développer des services de conseil à la gestion des greniers et de conseil technique aux producteurs, notamment pour l'application d'herbicide dans le *karal* (terres à sorgho repiqué).

A l'avenir, le conseil pourrait également s'orienter vers la gestion de la conduite des cultures (plan prévisionnel de campagne) et des stocks céréaliers au sein de l'exploitation.

Maîtrise de l'enherbement dans les cultures de sorgho repiqué

Dès le début du stockage, les producteurs ont sollicité le projet Dpgt sur les questions d'enherbement du *karal*. La concurrence des mauvaises herbes pour l'eau pendant le cycle cultural représente le principal facteur limitant de la production, notamment dans les *kare* les plus humides. L'infestation du *karal* par certaines espèces est parfois si dense que les techniques « traditionnelles » ne suffisent plus et les producteurs sont contraints d'abandonner leurs parcelles, même dans un contexte de saturation foncière.

Le dispositif de recherche-développement Dpgt/Aprostoc s'attache à mettre au point et à diffuser des techniques de lutte par application d'herbicide, adaptées à la diversité des milieux cultivés et des conditions d'enherbement.

Gestion de la conduite du *muskwaari* dans le cadre de l'exploitation

L'installation du sorgho repiqué nécessite une main-d'œuvre importante sur une période assez courte. Mieux préparer la campagne de *muskwaari* en planifiant les surfaces à repiquer et les dépenses à prévoir pourrait garantir des marges bénéficiaires plus intéressantes et plus stables d'une année sur l'autre.

Cette perspective de conseil à la gestion de la culture du *muskwaari* s'avère d'autant plus nécessaire et intéressante que les producteurs adoptent de plus en plus la technique du traitement herbicide de préparation.

[6] Ce prix coûtant correspond à la somme du prix d'achat, des frais généraux et à une éventuelle commission pour le groupement.

2 Objectifs et public du conseil

Historique

A partir de 1996, le service de conseil à la mise en œuvre du stockage a été assuré par des animateurs gestion de terroirs du projet Dpgt. Dès 1997, les techniques d'utilisation d'herbicide dans les terres à *muskwaari* ont été élaborées et diffusées en grande partie par le Dpgt, avec des conseillers paysans (CP) de l'Aprostoc. Ces fonctions de suivi, d'animation et de formation des groupements et des producteurs sont actuellement transférées vers les CP. Le Dpgt a prévu de maintenir une assistance technique et financière jusque fin 2001, pour aider au renforcement de l'Aprostoc, encore jeune.

Objectifs du conseil

Conseil à la gestion des greniers communs

Le conseil porte essentiellement sur le fonctionnement du groupement de stockeurs, en particulier lors des opérations de stockage (achat des sacs) et de déstockage (retrait ou commercialisation des céréales) :
– appui à la gestion du stockage (remplissage des documents de gestion) ;
– aide à la décision sur le fonctionnement du grenier (mise en place d'un règlement intérieur, fixation du prix d'achat des céréales, décision d'ouverture du grenier…) ;
– animation pour la constitution de fonds de roulement et l'accès à des crédits autres que le fonds du Gic coton ;
– conseil et appui pour la création de Gic de stockeurs.

Conseils techniques sur la culture du sorgho repiqué

De la part des producteurs, la demande de conseil est d'abord technique. Le sorgho repiqué a connu une phase d'extension et d'intensification au cours des cinquante dernières années, sans véritable appui de la recherche et de la vulgarisation agricole. Actuellement, la demande est forte, notamment sur la question du désherbage, et à partir de cette dynamique, d'autres thèmes techniques sont à proposer. Les objectifs du service d'appui technique de l'Aprostoc sont, d'une part, la formation des producteurs sur les différentes conditions de traitement herbicide, selon les mauvaises herbes, le terrain, les conditions climatiques, etc., et, d'autre part, la mise en place de tests et d'expérimentations avec les CP chez certains producteurs innovateurs pour élargir le conseil technique.

Il n'y a pas encore d'articulation entre l'aspect technique et la dimension économique, en particulier concernant la gestion de la culture de *muskwaari* dans l'exploitation

Les paysans concernés par les services de l'Aprostoc

Le système de stockage autofinancé touche en moyenne 20 % seulement des producteurs membres des 104 groupements qui constituent l'Aprostoc de Diamaré.

Avec la possibilité de retrait du stock à prix coûtant, ou la vente à but spéculatif, l'opération intéresse les différents types d'exploitation :
– les exploitations excédentaires en céréales profitent mieux de la variation saisonnière des prix des céréales ;
– les exploitations en équilibre ou déficitaires bénéficient d'un stock vivrier de sécurité à proximité, tout en satisfaisant leur besoin de trésorerie au moment de la récolte.
La capacité de stockage et surtout les fonds de roulement nécessaires au financement du stockage sont les principaux facteurs limitants de cette opération.

Le conseil technique se fait par des formations-démonstrations dans le cadre de contrats d'appui technique avec les groupements qui le demandent. En 2001, ces formations ont concerné 40 groupements, soit environ 2 000 producteurs. La majorité des participants sont des chefs d'exploitation. Ce type de conseil devrait se maintenir à ce niveau dans les années à venir, compte tenu des autres innovations techniques en perspective de diffusion (fertilisation, traitements phytosanitaires…).

L'alphabétisation

Le conseil technique s'adresse à un public majoritairement analphabète. Les formations se font avec des dessins et parfois des diapositives. Un programme d'alphabétisation est assuré par le projet Dpgt.

3 Les outils et les méthodes

La formation technique comporte les étapes suivantes :
– exposé par le conseiller des techniques de traitement herbicide et autres améliorations de la culture (traitement de semences, fertilisation) ;
– démonstration au champ avec des groupes d'agriculteurs, en choisissant de faire un test chez un producteur innovateur, étant lui-même déjà en recherche de solutions techniques ;
– évaluation de la qualité de la prestation du paysan par le groupement de producteurs ; le nombre de passages du conseiller et les remarques sont consignés sur une fiche de suivi du conseiller et renvoyés à l'Aprostoc ;
– visite des tests ayant de bons résultats et restitution par le producteur innovateur ; exposé des changements dans les techniques culturales liés à l'adoption de l'innovation (résultats technico-économiques, avantages et inconvénients…).

4 Les aspects institutionnels

L'opération greniers communs et l'appui technique à la culture du *muskuwaari* ont été lancés par le projet Dpgt en 1996 et actuellement transférés en partie vers l'Aprostoc de Diamaré, officialisée en 1997. Ce processus d'organisation de la filière se généralise dans l'Extrême-Nord avec la création d'autres Aprostoc, en 2000 et 2001.

Les partenaires

Principaux partenaires

Ce sont le projet Dpgt et Terdel, un bureau d'études issu de l'externalisation du volet gestion de terroirs, depuis janvier 2000.

Rôle du Dpgt

Appui technique concernant les activités de formation et de recherche-développement sur la culture du muskwaari ; appui financier pour renforcer la capacité de fonctionnement et d'intervention des conseillers paysans. Une subvention de 2 millions de francs Cfa a été accordée à l'Aprostoc de Diamaré pour la période allant de août 2000 à octobre 2001, ce qui représente environ 30 % du budget de fonctionnement-rémunération des conseillers paysans. A cela s'ajoutent les coûts liés aux supports de formation (dessins, diapositives…) et à la réalisation de tests et expérimentations en milieu paysans (matériel, intrants…).

Rôle de Terdel

Animation et formation autour de l'activité de stockage ; appui au fonctionnement de l'Aprostoc et au développement des greniers communs ; suivi de l'élaboration d'un budget prévisionnel, de l'élaboration de règlements intérieurs et de la tenue de compte d'exploitation au sein des groupements de stockeurs…

De nouveaux partenaires

Le Crédit du Sahel : négociation d'un crédit de près de 11 millions de francs Cfa par l'Aprostoc de Diamaré lors de la campagne de stockage 2001.

Le Plan alimentaire mondial : appui à la constitution de fonds de roulement pour le financement du stockage. Cette année, le Pam a cédé des stocks de céréales à une dizaine de groupements. L'argent de la vente de ces stocks en période de soudure est destiné à alimenter le fonds de roulement du groupement afin d'augmenter sa capacité de financement du stockage.

L'Afdi Puy-de-Dôme : mise à disposition d'un assistant technique à partir de 2002, pour l'appui à la gestion des greniers communs et de l'Aprostoc.

La création d'une fédération des différentes Aprostoc de l'Extrême-Nord du Cameroun est en perspective.

Programmation des activités

Elle a lieu en début d'année budgétaire, avec l'élaboration du budget prévisionnel en assemblée générale. Concernant l'activité de recherche-développement menée par Dpgt/Aprostoc, le contenu des expérimentations et tests en milieu paysan pour l'amélioration du système de culture du sorgho *muskwaari* a été discuté en début de campagne entre le Dpgt et le bureau élargi de l'Aprostoc.

5 Les conseillers

Profil et recrutement

L'Aprostoc de Diamaré emploie cinq conseillers paysans :
– niveau d'études initial : brevet des collèges jusqu'au baccalauréat ;
– profil : jeunes agriculteurs installés en milieu rural, souvent anciens agents de suivi de leur Gic respectif de producteurs de coton ;
– recrutement par l'Aprostoc : les responsables des groupements membres de la zone à couvrir proposent un candidat. Le choix se fait avec l'avis de Terdel et du Dpgt.

Pour le moment, il n'y a pas de véritable procédure de recrutement.

Statut et rémunération

Les conseillers sont salariés de l'Aprostoc de Diamaré. Il existe deux types de conseiller :
– un conseiller équipé d'une moto avec un salaire de 80 000 Fcfa par mois qui rayonne dans 28 groupements membres (coût pour l'Aprostoc : 150 000 Fcfa par mois) ;
– quatre conseillers avec une zone d'intervention plus réduite (10 groupements en moyenne), équipés de vélos, recevant un salaire mensuel de 40 000 Fcfa (coût pour l'Aprostoc : 50 000 Fcfa par mois, sur 6 à 8 mois par an).

A l'avenir, ces deux types de statut devraient coexister. Le premier cas de figure apparaît difficilement envisageable sans appui financier extérieur, en tout cas dans les premières années de fonctionnement. Il permet le recrutement de conseillers qui ont une solide expérience du milieu agricole, associée à une formation scolaire et technique de niveau bac technique agricole. Ce profil peut se construire progressivement en s'appuyant sur des jeunes agriculteurs qui ont une première expérience d'encadrement, souvent dans le cadre de la filière cotonnière (agent de suivi de Gic coton), et dont on pense qu'ils ont la capacité de développer des compétences en formation continue, au fur et à mesure de l'élaboration du dispositif de conseil. L'acquisition de compétences nouvelles permet d'enrichir la palette de conseils et donc de renforcer les prestations de l'Aprostoc.

Le second profil est apparu lors du démarrage des activités de conseil par l'Aprostoc. Ce type de conseiller apparaît peu coûteux et permet un démarrage sain des Aprostoc, du point de vue financier (pas trop de subventions extérieures)[7], mais limite les interventions à du conseil technique relativement " basique ».

Suivi et appui

Il a été prévu une évaluation/programmation trimestrielle des activités de chaque conseiller par le bureau de l'Aprostoc. Ce fonctionnement vient juste d'être engagé, et il existe encore un suivi important des CP par Dpgt/Terdel.

Il y a une ébauche d'évaluation des activités de conseil technique par les bénéficiaires, à travers les contrats d'appui technique.

Apparaissent des perspectives de formation des conseillers sur la gestion de la conduite des cultures (plan prévisionnel de campagne) et des stocks céréaliers au sein de l'exploitation par les animateurs en conseil de gestion de l'expérience Prasac.

Financement du conseil

Le financement du conseil technique et du stockage est assuré comme suit ::

– cotisation annuelle Aprostoc, 20 000 Fcfa par groupement ;

– taxe sur le stockage, 200 Fcfa par sac stocké ;

– taux d'intérêt sur cession crédit ;

– contrat d'appui technique : 30 000 Fcfa par groupement.

[7] C'est le cas de l'Aprostoc récemment créée dans les régions de Moulvoudaye et de Moutourwa.

Le coût annuel d'un conseiller, par producteur bénéficiaire, est de 1 000 à 1 500 Fcfa[8], selon le profil et le statut du conseiller.

Il existe des perspectives d'augmentation des ressources financières de l'Aprostoc à travers l'activité de regroupement et d'approvisionnement en intrants (gestion de stocks d'herbicide, mise à disposition de pulvérisateurs…).

7 Impact du conseil

Stockage des céréales

Dans la zone d'intervention de l'Aprostoc de Diamaré, environ 40 % des Gic coton ont adopté le système des greniers communs. Seulement 20 % des membres de ces groupements peuvent avoir accès à ce stockage autofinancé, en raison de l'insuffisance de ressources des groupements coton. L'indisponibilité en fonds de roulement bloque l'essor de l'opération, d'où la recherche de nouveaux partenaires financiers par l'Aprostoc.

L'impact sur le revenu des producteurs-stockeurs est estimé à 3 290 Fcfa par sac, avec en moyenne 1,6 sac de céréales par stockeur.

Impact de l'appui technique sur la maîtrise de l'enherbement

Deux situations prévalent :
– remise en culture de parcelles abandonnées à cause de l'envahissement par des adventices vivaces (*Cyperus*, riz sauvage à rhizome…) ;
– traitement herbicide de préparation développé dans diverses conditions d'enherbement, en remplacement du fauchage ou du labour.

Bilan des campagnes 2000-2001 et 2001-2002 pour l'adoption du traitement herbicide.

Campagne	Consommation d'herbicide sur le *karal* (l)	Surfaces traitées (ha)	Surfaces récupérées (ha)	Nombre de producteurs concernés
2000-2001	Environ 6 500 (Roundup)	1 625 (dose moyenne : 4 l/ha)	600	1 500
2001-2002	Environ 40 000	10 000	1 000	5 000

Données Sodecoton et fiches de suivi dans les groupements où est intervenue l'Aprostoc.

Les estimations des surfaces traitées concernent l'ensemble de la zone à *muskwaari* de l'Extrême-Nord du Cameroun. Depuis cette année, les conseillers paysans de l'Aprostoc de Diamaré ont facilité l'approvisionnement des groupements en herbicide commercialisé par la Sodecoton pour l'utilisation sur les terres à sorgho repiqué. Les conseillers appuient les groupements ayant signé un contrat d'appui technique avec l'Aprostoc : approvisionnement de près de 5 000 litres dans la zone du Diamaré.

Calcul des gains de production et économie de main-d'œuvre pour un hectare traité.

	Production moyenne (kg/ha)		Gain moyen par hectare (kg/ha)
	Traité	Non traité	
Karal récupéré	1 500		1 500
Karal amélioré	1 200	800	400
	Coût moyen/ha (hors repiquage)		**Economie main-d'œuvre**
Karal récupéré	30 000 Fcfa		
Karal amélioré	21 000 Fcfa	35 000 Fcfa	14 000 Fcfa

[8] Estimation basée sur un conseiller coûtant 50 000 ou 150 000 Fcfa par mois, dont les interventions se font auprès de 10 ou 25 groupements membres, avec en moyenne 50 producteurs bénéficiaires par groupement.

On distingue le *karal* récupéré, cas d'une remise en culture de parcelles abandonnées du fait de l'infestation par les mauvaises herbes vivaces, du karal amélioré, cas d'une application d'herbicide de préparation sur un *karal* cultivé auparavant selon l'Itk classique.

Détail des coûts à l'hectare pour un itinéraire avec application d'herbicide :
– cas d'un *karal* récupéré, 20 000 Fcfa (dose 6 l/ha + 2 000 Fcfa/ha de location d'un pulvérisateur) ;
– cas d'un *karal* amélioré, 11 000 Fcfa (dose 3 l/ha + 2 000 Fcfa/ha de location d'un pulvérisateur) ;
– coût moyen d'un sarclage, 10 000 Fcfa.

Détail des coûts à l'hectare pour un itinéraire habituel (majoritairement par fauchage-brûlis et parfois labour) :
– préparation du *karal*, 15 000 Fcfa ;
– deux sarclages en moyenne, 20 000 Fcfa.

Le conseil de gestion au sud du Tchad

J. Leroy, Itrad (Institut tchadien de recherche agronomique pour le développement)

Prasac (Pôle régional de recherche appliquée aux savanes d'Afrique centrale)

1 Les demandes paysannes

La caractérisation des exploitations

Au sud du Tchad, les exploitations agricoles reposent sur une base familiale restreinte. Quiand un jeune homme se marie, il prend aussitôt son indépendance, ou au plus tard une année après.

Caractéristiques de la main-d'œuvre des six terroirs de référence de l'Itrad/Prasac.

	Béhongo	Djoye 3	Koudoti	Ndaba	Ngoko	Tchanar
Nombre moyen de personnes par exploitation	5,8	6,2	5,0	5,4	5,9	6,3
Nombre moyen d'actifs par exploitation	2,9	3,1	2,6	2,4	3,5	3,7
Personnes à nourrir par actif	2	2	1,9	2,2	1,7	1,7

Les surfaces des exploitations sont faibles avec néanmoins des variations. Djoye 3 est un terroir situé en front pionnier et Ngoko un village où la traction animale est plus développée.

Surfaces cultivées sur les six terroirs de référence.

	Béhongo	Djoye 3	Koudoti	Ndaba	Ngoko	Tchanar
Superficie cultivée par exploitation (ha)	2,2	4,2	1,7	2,7	4,3	2,3
Superficie cultivée par actif (ha)	0,9	1,4	0,8	1,2	1,3	0,7

L'intégration des exploitations au marché s'est réalisée via la culture du coton, introduite dans la zone durant les années 1950. C'est une filière structurée autour de la société cotonnière Cotontchad qui garantit l'achat du coton et assure l'approvisionnement en intrants aux associations villageoises. Cependant, le degré d'intensification reste faible en comparaison des résultats obtenus dans d'autres zones cotonnières du même type. Le rendement moyen en coton pour toute la zone cotonnière se situe aux alentours de 700 kg/ha.

Depuis quelques années, l'arachide a pris une place de plus en plus importante dans les systèmes de production, profitant de la demande dans la sous-région : République centrafricaine, Gabon, Congo. La filière est contrôlée par des opérateurs privés. Cette production permet aux producteurs de disposer de moyens de trésorerie dès la fin de l'hivernage, en particulier pour les besoins monétaires liés à la rentrée scolaire des enfants. Dans certaines zones telles que le terroir de Tchanar, où la fertilité des sols est très dégradée, les marges brutes en arachide sont souvent supérieures à celles du coton.

Les questions posées

Les premières demandes des paysans sont des doléances par rapport à l'acquisition de matériel agricole, essentiellement la charrue, avec comme objectif d'accroître les surfaces en coton et d'obtenir ainsi une augmentation importante des revenus monétaires.

Suite aux premières séances de conseil de gestion au cours des quatre premiers mois de l'année 2000, notamment avec l'exercice de remplissage des fiches (couverture des besoins céréaliers de la famille, marge brute des différentes cultures, compte de trésorerie de la production animale), les demandes se sont faites plus précises. Ainsi furent soulignées les difficultés à réaliser l'autosuffisance alimentaire pour beaucoup d'entre eux, l'importance relative des revenus de l'élevage, souvent sous-estimée, et la faiblesse des marges brutes en coton par rapport à celles de l'arachide lorsque toutes les charges opérationnelles sont prises en compte. Des demandes se sont exprimées sur le respect des itinéraires techniques des céréales et de l'arachide ou sur les soins aux animaux.

2 Les objectifs et le public du conseil de gestion

Historique

Dans le courant des années 1980, des Ong, souvent d'obédience religieuse, ont inclus des volets d'appui à la gestion dans leurs projets. Le plus souvent, ils portaient sur la gestion des récoltes et des stocks. L'Ong Inades, spécialisée dans la formation, dispose d'une antenne à Moundou depuis le début des années 1980 ; elle a édité des livrets sur la gestion des stocks, de l'argent, mais aussi sur les différentes cultures (céréales, arachide, niébé, coton, sésame…) et leurs itinéraires techniques.

L'expérience actuelle de Cdg est mise en œuvre à l'initiative du Prasac (Pôle régional de recherche appliquée aux savanes d'Afrique centrale), dans le cadre de l'Itrad (Institut tchadien de la recherche agronomique pour le développement). Dans ce projet de recherche régional, le conseil de gestion est une composante à part entière qui devrait normalement jouer un rôle charnière avec d'autres composantes telles que la recherche de systèmes d'élevage et de culture alternatifs, la traction animale et la transformation des produits agricoles. Les travaux de recherche de la composante conseil de gestion ont les objectifs suivants :
– élaborer/adapter une approche Cdg aux exploitations agricoles ;
– améliorer la connaissance des structures et le fonctionnement des exploitations ;
– élaborer une typologie des exploitations (structure et du fonctionnement) ;
– fournir un outil participatif de transfert de technologie répondant aux contraintes des divers types d'exploitations sous forme de fiches techniques et de modules pédagogiques.

Dès le démarrage des activités de terrain, début 2000, l'Ondr (Office national de développement rural) s'est intéressé à cette approche développée par le Prasac. Depuis fin 2000, un groupe d'arbomaraîchers est suivi en conseil de gestion près de Moundou, en zone périurbaine, en collaboration avec le chef du service d'arbomaraîchage de l'Ondr.

Les objectifs du conseil de gestion

Dans le cadre du Prasac, une animation a été mise en place, par composante, dans les trois pays. Au Tchad, les travaux ont commencé plus d'une année après ceux du Cameroun et de République centrafricaine. Il s'agit de la même démarche et des mêmes objectifs qu'au Cameroun (voir la grille d'analyse du Prasac Cameroun).

Jusqu'à présent, il n'y a pas de lien entre le Cdg et l'accès au crédit. La Cotontchad octroie du crédit intrants pour la culture du coton et l'Ondr du crédit matériel agricole. Dans les deux cas, cela passe par les associations villageoises. Cependant, certains Sfd seraient maintenant disposés à proposer du crédit à moyen terme, notamment pour le matériel agricole. C'est une évolution récente qui s'opère sous la pression des adhérents de ces Sfd, qui estiment que ces institutions locales, dont certaines ont fait la preuve de leur capacité à gérer des fonds depuis plus de 10 ans, doivent franchir un palier dans la palette des produits financiers à proposer aux membres.

Les paysans concernés par le conseil de gestion

Les exploitations bénéficiaires sont de petite taille. Actuellement, les bénéficiaires des actions de Cdg sont des chefs d'exploitation hommes dans une écrasante majorité. Ce sont souvent des exploitants plus jeunes. En général, la surface de ces exploitations est un peu supérieure à la superficie moyenne des exploitations du terroir. Elles disposent de plus d'actifs et ont un taux d'équipement en bœufs de culture attelée et charrue largement supérieur à la moyenne du terroir.

Quelques caractéristiques comparées des exploitations en Cdg.

	Tchanar		Ngoko		Djoye 3	
	Ensemble des exploitations	Exploitations en Cdg	Ensemble des exploitations	Exploitations en Cdg	Ensemble des exploitations	Exploitations en Cdg
Age du chef d'exploitation	43	**39**	43	**34**	37	**32**
Superficie cultivée (ha)	2,3	**2,9**	4,2	**4,9**	4,2	**5,6**
Equipement bœufs de culture attelée + charrue (%)	24	**42**	36	**48**	21	**30**

Les bénéficiaires ont été approchés par le projet dans les terroirs de référence de l'Itrad, sur le critère du volontariat et de la scolarisation en français.

En première année, 61 exploitants ont été suivis en conseil de gestion, ensuite, au cours de la seconde année, une cinquantaine d'exploitants ont souhaité un appui du même type. Ces derniers volontaires résident sur le terroir et ont d'abord eu une attitude d'observation des premiers volontaires, mais ils proviennent également des villages voisins et, dans ce cas, c'est le bouche-à-oreille qui a fonctionné.

Question-clé

Le Cdg s'adresse-t-il aux seules exploitations jugées porteuses de changement et pouvant réagir rapidement au marché ou peut-il (doit-il) constituer une réponse pour toutes celles qui veulent évoluer ?

Le Cdg peut constituer une réponse pour toutes les exploitations qui veulent évoluer. Aux exploitations peu ouvertes sur le marché, le Cdg peut apporter des réponses en matière de sécurité alimentaire : on pense en particulier à la gestion des stocks et des céréales. Cependant, il apparaît clairement que les exploitations beaucoup plus intégrées aux échanges marchands y trouvent un plus grand intérêt.

L'alphabétisation

Le Cdg s'adresse aux paysans motivés et scolarisés en français car, pour le moment, les documents sont élaborés en français. Les séances sont généralement animées dans la langue des paysans par les techniciens de l'Itrad. Lorsque les outils seront au point, il faudra aussitôt envisager leur traduction dans les langues locales. C'est d'ailleurs une demande exprimée par de nombreux paysans demandeurs d'un appui en Cdg, non scolarisés en français mais alphabétisés en langue locale, et qui assistent parfois en auditeurs libres aux séances de Cdg. Une action d'accompagnement en alphabétisation fonctionnelle ne peut être envisagée actuellement dans le cadre du Prasac, compte tenu de l'éloignement entre eux des terroirs de référence (580 km entre les deux extrêmes). En revanche, cela devrait être prévu dans le cadre d'un projet post-Prasac de conseil de gestion bien cerné dans l'espace (rayon maximal de 1 km) avec des zones facilement accessibles et un dispositif de 10 à 20 conseillers.

Question-clé

Est-il possible de développer un Cdg pour les non-alphabétisés ? A quelles conditions ?

Un Cdg 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 et les différents contenants en usage 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 devenus 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 les applications

d'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 non-alphabétisé, au besoin en demandant l'assistance d'un scolarisé ou alphabétisé de ses amis ou d'un membre de sa famille. En fait, un intérêt des non-alphabétisés pour le Cdg pourrait entraîner un engouement et une dynamique pour la mise en place de programmes d'alphabétisation fonctionnelle.

3 Les méthodes et les outils

La pédagogie

L'approche développée au Burkina est la base de cette phase de recherche et d'adaptation. C'est une situation identique à celle du Cameroun et de la République centrafricaine dans le cadre du Prasac.

Compte tenu qu'au Tchad les travaux de terrain ont démarré beaucoup plus tard, c'est en gros la pédagogie du Cameroun qui a été suivie. Cependant, en première année, l'accent est mis, en travaux de groupe, sur des formations à certaines notions permettant de mieux connaître le fonctionnement de son exploitation et d'arriver à des premiers diagnostics. Etant donné que nous avons affaire à un public de scolarisés, des notions de base sont dispensées : qu'est-ce qu'une production, un rendement, une surface, une marge brute, un compte de trésorerie ? Un inventaire des mesures usuelles est effectué, notamment pour les différents contenants utilisés pour les transactions ou tout simplement pour chiffrer les volumes de production. Une animation est effectuée sur les notions de surface, en particulier à partir de la corde, pour établir la notion de surface standard permettant le calcul et les comparaisons sur les rendements, les doses d'intrants, etc.

Question-clé

Le Cdg doit-il valoriser les savoirs paysans ou doit-il fournir des aides à la décision relativement élaborées? Quels autres éléments/aspects le Cdg doit-il prendre en compte pour traiter de la gestion prévisionnelle qui aillent au-delà des outils comptables ?

Le Cdg doit valoriser les deux aspects. Les aides à la décision relativement élaborées ne pourront intéresser les paysans que si leurs savoirs ont d'abord été pris en compte. La très grande majorité des exploitations a une faible marge de manœuvre et vit une situation précaire. Dans un contexte où l'incertitude prédomine, elles auront toujours tendance à s'appuyer sur leurs savoirs basés sur une stratégie de minimisation du risque. Il faut donc proposer des aides à la décision qui soient compatibles avec ces savoirs.

Les outils

Pour l'instant, le carnet de suivi de l'exploitation est l'outil principal utilisé. Des outils thématiques tels que ceux produits par l'équipe du Cameroun sur la sécurité alimentaire, la gestion de la trésorerie et le plan de campagne prévisionnel ont été utilisés en deuxième année. Les fiches techniques par culture produites par la recherche et déjà diffusées par la vulgarisation ont été reprises lorsque des paysans ont souhaité un appui technique sur les cultures.

La place de l'innovation dans le conseil de gestion

Les actions sont encore très récentes au Tchad, à peine deux années. Les premières analyses technico-économiques ont mis en avant la faiblesse du taux de couverture céréalière, une bonne tenue de la marge brute de l'arachide par rapport à celle du coton et des possibilités prometteuses de revenus monétaires issus de l'élevage.

Pour beaucoup de participants, cela s'est traduit par une volonté de mettre l'accent sur les cultures céréalières, par augmentation des surfaces mais surtout avec le désir de mieux respecter les itinéraires techniques afin d'augmenter les rendements. Pour l'instant, les sources d'information ont été la recherche et les services de vulgarisation.

Question-clé

Comment les méthodes et outils mobilisés actuellement dans les dispositifs de Cdg peuvent-ils favoriser le processus d'innovation technique ?

Nous n'avons pas encore assez de recul sur nos activités pour véritablement apprécier cette question. Néanmoins, les outils et méthodes utilisés ont suscité un début de réflexion et une prise de conscience chez les producteurs. Par exemple, certains ont pris conscience qu'il serait peut-être plus judicieux de réduire les surfaces en coton de 1,5 à 1 ha tout en obtenant le même résultat économique et d'augmenter les surfaces en céréales de 0,5 ha, ce qui leur assurerait la sécurité alimentaire. Les revenus du coton ne seraient plus utilisés pour l'achat de céréales, souvent à un prix élevé, mais pourraient être affectés à l'investissement.

4 Les aspects institutionnels

Historique

C'est un projet de recherche où le conseil de gestion est une composante de l'ensemble du Prasac.

Les partenaires

La recherche en général : l'Itrad et le Lrvz dans le cadre du Prasac.

L'Ondrest preneur des outils mis au point, une collaboration est en cours avec cette institution dans la mise au point d'un outil carnet de Cdg destiné à des exploitations arbomaraîchères.

Des Ong affichent déjà des activités dites de conseil de gestion, les outils ont été échangés avec Belacd de Sarh, Raps et ProAgri de la Gtz.

Question-clé

Le Cdg peut-il être géré complètement par les Op afin d'assurer une réelle adéquation entre les besoins des paysans et les actions de Cdg ? Dans quelles conditions cela est-il possible ?

Au sud du Tchad, le mouvement des Op est en pleine phase de structuration. Certaines Op telles que le Mpzs gèrent déjà des fonds pour la formation des producteurs, ces formations ayant été demandées par les paysans. On peut envisager que ces Op gèrent les actions de Cdg.

5 Les conseillers

Le profil et le recrutement

Les conseillers actuels du projet sont les techniciens Itrad qui ont des tâches de recherche à mener pour le compte d'autres chercheurs, aussi bien dans le cadre du Prasac que pour d'autres programmes de recherche de l'Itrad. Ils n'ont donc pas un statut de conseiller même si la plupart d'entre eux ont de bonnes aptitudes pour l'animation de groupes de paysans en Cdg. Ils ont un niveau bac, sont jeunes et motivés ; en général, ils ont été très réceptifs à l'esprit de la méthode.

Paysans-formateurs

En l'état actuel de cette phase expérimentale, moins de deux années d'activité de terrain, l'option des paysans-formateurs n'a pas encore été explorée.

Le statut et la rémunération

Les animateurs sont employés par l'Itrad sur financement du Prasac ; ils résident dans les villages choisis comme terroirs de référence de différentes zones agro-écologiques de la zone soudanienne du Tchad.

Le suivi et les appuis

Jusqu'à présent, les techniciens n'ont pas reçu la formation qu'on avait souhaité leur dispenser. Nous les avons formés « sur le tas » au fur et à mesure de nos visites de terrain, en les impliquant dans les sessions que les chercheurs animaient.

Question-clé

Dans le cas d'une formule Cdg à grande échelle et gérée par des Op, quel est le profil souhaitable des conseillers ?

Malgré le peu de recul, des tendances de profil peuvent être déterminées : un niveau bac avec si possible une formation technique en agriculture ; être jeune et ne pas avoir trop d'expérience dans des systèmes de vulgarisation classiques ; avoir des prédispositions à vivre et travailler en milieu rural.

6 Le financement

Comme au Cameroun, le projet est en phase expérimentale avec des techniciens de l'Itrad sur les terroirs de référence. Les salaires de ces techniciens sont assurés par le Prasac pour un coût de 1 à 1,2 million de francs Cfa.

7 Impact et suivi-évaluation

Pour l'instant, le dispositif de suivi et d'évaluation est surtout basé sur des bilans avec les participants. L'impact sur les voisins des bénéficiaires a été apprécié par les demandes d'appui de nouveaux volontaires, à la fois sur le terroir de recherche et dans les villages voisins.

Au sud du Tchad, les services d'appui tels que le service de vulgarisation ont déjà modifié leur perception de l'appui. C'est en quelque sorte une conséquence des difficultés qu'ils ont rencontrées pour mettre en œuvre et obtenir des résultats à partir de la méthode *training and visit*. Avec les Op, peu de liens ont pour l'instant été établis.

Question-clé

Le Cdg a-t-il un impact significatif sur le développement économique d'une région ou au contraire favorise-t-il une fraction très minoritaire de paysans ?

Pour l'instant, compte tenu du degré d'avancement des travaux, il est impossible de répondre à cette question. De plus, dans un cadre de recherche où les actions sont éparpillées sur un vaste espace, il ne sera jamais vraiment possible d'apprécier cet impact.

Il est certain qu'on favorise une fraction des paysans mais c'est une constante de tous les programmes et projets d'appui aux producteurs. La vraie question est de savoir si les innovations se diffusent à partir de cette fraction plus dynamique et innovante.

Analyse des expériences de conseil en gestion à l'exploitation menées avec l'appui de la Cagea (Bénin)

Alain-Philippe Zinse, Cagea (Cellule d'appui à la gestion des exploitations agricoles), Cotonou, Bénin

1 Les demandes paysannes

La caractérisation des exploitations

En général, les exploitations agricoles du sud du Bénin et en particulier celles en suivi de gestion avec la Cagea reposent sur la famille nucléaire.

Toutes les exploitations sont relativement intégrées au marché, car il n'y a plus d'exploitations orientées exclusivement vers la subsistance. Selon les productions, la part vendue ou consommée peut être élevée ou faible et cela varie dans le temps ; dans tous les cas, la vente est directe.

La filière coton est véritablement organisée ; l'anacarde et l'ananas le sont dans une moindre mesure et le reste des produits ne l'est pas.

Dans les systèmes de culture, les associations de cultures (plusieurs cultures sur la même parcelle en même temps) sont légion. Il y a un fort taux d'utilisation de pesticides et d'engrais sur le coton, le niébé, l'anacarde et l'ananas ; un minimum de travail du sol se fait à la houe (labour à plat ou billonnage).

Les rendements à l'hectare sont encore faibles (aléas climatiques, sol appauvris en humus, etc.)

Les questions posées

Dans la phase actuelle, les demandes de conseil en gestion ne viennent pas spontanément des exploitants ; ce n'est qu'après proposition ou explication du programme par la Cagea et les opérateurs (Ong, groupements de producteurs et unions sous-préfectorales ou départementales des producteurs) que les agriculteurs saisissent l'opportunité puisque le conseil en gestion répond bien à des questions qu'ils se posent (la maîtrise de l'exploitation ; est-ce qu'on gagne ou on perd ? le coût de production ? où passe l'argent ?) et au souhait d'avoir des éléments de prise de décision pour une amélioration globale de l'exploitation.

Les demandes spécifiques pour un conseil technico-économique ciblé sur certaines décisions (modification du système, reconversion, diversification) ne sont pas encore remarquables et les questions sont orientées essentiellement vers le financement, la maîtrise du marché en termes de prix rémunérateur et de débouchés, vers les aspects techniques de production. Pour l'instant, la seule préoccupation juridique évoquée est liée au foncier, notamment les modes de faire-valoir en liaison avec les aménagements et les cultures qu'ils peuvent pratiquer ou non, selon la contrainte monétaire.

Il faut retenir que les demandes paysannes pour le conseil en gestion (formation en gestion et suivi de gestion) sont nombreuses mais que les demandes spécifiques sont négligeables pour l'instant, car la plupart des exploitants ne s'inscrivent pas encore dans une démarche prévisionnelle pour ce qui concerne le plan de formation.

2 Les objectifs et le public du conseil de gestion

Historique

Tout a commencé à la Faculté des sciences agronomiques (Fsa), début 1995, notamment au département Economie et sociologie rurale (Esr), qui avait bénéficié d'un appui de la Coopération française pour le renforcement des capacités des élèves ingénieurs sur le plan pratique, à travers le Programme d'appui à la formation professionnelle des agronomes (Pafpa).

Un volet du Pafpa était centré sur l'organisation générale des producteurs autour des activités de gestion et la création des centres de gestion des exploitations agricoles (Cgea).

L'objectif des Cgea était de réaliser du conseil en gestion auprès des exploitations agricoles, afin qu'elles puissent améliorer leurs résultats en termes techniques et économiques.

Cette démarche proche de la réalité devait permettre aux étudiants de compléter leur formation en gestion des exploitations agricoles. Les données devaient permettre de monter des modules de formation continue à l'intention des agents de développement en exercice et des exploitants agricoles désireux d'améliorer leurs connaissances dans cette discipline.

De 1995 à mi-1997, les acquis de ce volet ont été la formation d'une centaine d'exploitants agricoles, la mise en place d'outils de collecte de données et leur traitement partiel par l'informatique.

Pour la mise en œuvre, l'équipe d'animation du Pafpa a décidé de travailler avec des partenaires régionaux afin de réduire les coûts d'intervention et d'élargir les bases de l'opération. Ces structures sont le Groupe d'expertise et d'ingénierie rurales pour l'autopromotion du monde paysan (Geram) pour les producteurs du Zou-Nord, le Mouvement rural de la jeunesse chrétienne (Mrjc) pour les producteurs du Mono et du Zou-Sud et le groupe Minonkpo pour les producteurs de l'Atlantique.

En mai 1997, une mission d'évaluation du centre de gestion (rapport Rastoin) a jugé que, l'approche en vigueur étant trop universitaire et ne facilitant pas une diffusion à un plus grand nombre, il était préférable, dans une logique d'appui au secteur privé, de transférer le Centre de gestion des exploitations agricoles au sein du Centre de promotion et d'encadrement des petites et moyennes entreprises (Cepepe).

La Cgea a pris alors le nom de Cellule d'appui à la gestion des exploitations agricoles (Cagea) en janvier 1998.

L'objectif global était de renforcer la compétitivité des exploitations agricoles béninoises et de nourrir, par la base, l'approche professionnelle des filières de productions agricoles.

Les objectifs plus spécifiques étaient de favoriser l'émergence d'entrepreneurs et de centres de gestion autonomes sur le terrain, de permettre à dix opérateurs partenaires (bureaux d'études et Ong) de se constituer en réseau et d'acquérir une compétence professionnelle en conseil en gestion, relayés par un dispositif de 32 conseillers et techniciens sur le terrain, enfin de renforcer les compétences du Cepepe en ingénierie de gestion dans les domaines agricole et agroalimentaire en matière de méthodologie, de suivi des entreprises et d'études générales.

Actuellement, le conseil en gestion est développé au Bénin par la Cagea dans le sud du pays (Mono-Couffo, Atlantique-Littoral, Ouémé-Plateau) et le Padse dans l'Alibori, le Borgou, le Zou et les collines avec la Cellule d'appui au développement du conseil en gestion (Cadg) comme maître d'œuvre délégué. La Cadg est une structure associative créée fin 1997 par le Geram/Ddcf, le Mrjc (anciens partenaires Pafpa) et le Gered (Ong soutenue par le Bureau d'appui aux organisations paysannes, Baop, de la Coopération suisse pour l'appui à trois groupes de 20 exploitants agricoles en matière de conseil en gestion en langue nationale batonou dans le Borgou).

Les différentes phases du projet peuvent être schématisées comme suit :
– phase I (1995-1997) : universitaire ; objectif de recherche et de formation professionnelle des étudiants de la faculté des sciences agronomiques de l'université nationale du Bénin ;
– phase II (1997-1998) : moins universitaire ; implication des opérateurs privés pour la mise au point des outils de collecte de données ; participation active des exploitants agricoles ;
- phase III (1998-2002) : objectif d'appui au secteur privé (ancrage institutionnel au Cepepe).
Le conseil en gestion est vu comme « instrument de développement », avec une forte implication des opérateurs privés et une implication progressive des organisations paysannes.

Objectifs du conseil en gestion

Les objectifs sont la formation pratique à la gestion des exploitations agricoles et l'aide à la décision.

L'approche se veut globale ; ainsi, au regard des analyses des résultats de gestion de l'exploitant, des conseils lui sont donnés et des informations sont mises à sa disposition pour l'aider à prendre ses décisions.

L'articulation entre les dimensions économiques et techniques est faible pour l'instant, faute de référentiels non encore établis. A travers cette amélioration de la capacité de gestion des exploitants, le conseil en gestion vise également à rendre les agriculteurs plus crédibles dans leurs demandes de financement et dans

leur aptitude à rembourser. En effet, les systèmes de crédit à destination du monde rural sont totalement bloqués (dossier refusé parce que agricole, taux d'intérêt très élevé, pas de crédit à long terme).

Les paysans concernés par le conseil en gestion

Les bénéficiaires sont des chefs d'exploitation vivant de leurs activités agricoles et capables de prendre des décisions de façon autonome. La taille des exploitations est très variable ; les exploitations ne sont pas fortement spécialisées, les cultures variant aussi d'une saison des pluies à l'autre. Le choix des rotations culturales n'est pas immuable. Les exploitants agricoles sont répartis en zones rurale et périurbaine, avec une majorité en zone rurale.

Ces exploitants ont été approchés par le projet Cagea, les opérateurs privés, les organisations paysannes et à travers le bouche-à-oreille. Actuellement, 480 paysans (parrains et parrainés) individuels sont concernés et, à la fin de cette phase, environ 1 080 (480 individuels + 600 personnes membres de trois groupements) paysans devraient être formés ou initiés.

Les conditions d'accès au conseil sont les suivantes : être alphabétisé en français, disposer d'une exploitation viable, être autonome en matière de prise de décision et de gestion des informations concernant l'exploitation, être domicilié à une distance raisonnable (moins de 20 km) pour se rendre aux centres de formation.

Réponse à la question-clé

Le conseil en gestion doit constituer une réponse pour toutes les exploitations qui veulent évoluer.

L'alphabétisation

Le conseil en gestion s'adresse prioritairement aux alphabétisés en français, mais actuellement des efforts sont faits pour impliquer les alphabétisés en langue locale.

Le taux d'alphabétisation dans le sud du Bénin est de 33 % (statistiques de la Direction nationale de l'alphabétisation, 1998).

Les documents sont élaborés en français. Il n'y a pas d'outils destinés aux non-alphabétisés.

Les actions d'accompagnement en projet actuellement à la Cagea s'orientent vers un conseil en gestion qui serait un élément de post-alphabétisation, voire le thème principal d'une alphabétisation fonctionnelle. Le conseil en gestion amènerait les agriculteurs à l'alphabétisation (nécessité de collaboration avec les structures compétentes en alphabétisation). Pouvoir se former au conseil en gestion serait une motivation pour s'alphabétiser et en représenterait l'aboutissement.

Réponse à la question-clé

Il sera très difficile de développer un conseil en gestion pour les non-alphabétisés car le conseil en gestion se base sur des écrits (les données d'exploitation) qu'il conviendrait d'analyser ; tout passage par un intermédiaire pour noter les données est voué à l'échec dans ces exploitations individuelles où le chef ne voudra pas révéler à tous l'utilisation de l'argent de l'exploitation agricole.

3 Les méthodes et les outils

La pédagogie (ou plutôt l'andragogie)

Elle est mixte (formation active, suivi individuel, travail en groupe, valorisation des savoirs paysans, programmation des sessions de formation, organisation des visites-échanges entre exploitants).

Les données qui sont individuelles sont traitées informatiquement. Leur analyse se fait par le conseiller de gestion qui initie l'exploitant agricole à la lecture et à l'interprétation de ses résultats.

Les résultats obtenus précédemment sont analysés et servent de base à une réflexion pour la prévision avec l'appui du conseiller de gestion, au champ, au village ou au bureau de l'opérateur.

Réponse à la question-clé

Le conseil en gestion doit valoriser le savoir-faire paysan et aussi fournir des aides à la décision en apportant des informations, en éveillant l'attention des agriculteurs sur la cohérence de leurs propositions.

Les outils

Ce sont :
– les outils de collecte d'informations ;
– les fiches de résultats de gestion ;
– l'outil informatique de traitement des données collectées.

La place de l'innovation dans le conseil en gestion

Réponse à la question-clé

Partir des questions de gestion et enclencher la recherche des causes et des alternatives de solutions pour aboutir à des choix techniques.

4 Les aspects institutionnels

Historique

Actuellement, la Cagea est l'une des trois composantes d'un programme de développement au Bénin intitulé Programme de promotion du monde agricole béninois (Ppmab).

La Cagea recherche aujourd'hui les méthodes (pour lever la contrainte du taux faible de lettrés et d'alphabétisés en milieu rural) et les moyens financiers pour une diffusion à grande échelle.

Les partenaires

Les différents partenaires sont les opérateurs privés (Ong, bureaux d'études), une structure de promotion des entreprises (le Cepepe), un projet de développement (le Padse, Programme d'amélioration et de diversification des exploitations agricoles), des organisations paysannes (Uspp, Udp, Gea) qui prennent une place de plus en plus importante (par exemple par la contribution financière).

Les bureaux d'études privés assurent les formations à la gestion et le suivi de gestion puis fournissent un service de proximité. Avec la recherche, quelques échanges informels du type « groupe de travail » ont eu lieu. Il n'y a pas de syndicats. Entre les différents partenaires, les activités sont coordonnées par la Cagea.

La programmation des activités

Les thèmes sont contenus dans un plan type de formation structuré par la Cagea, tandis que l'organisation du travail des conseillers est gérée par les opérateurs ou les organisations paysannes, selon le cas ; cependant, la Cagea vient en appui méthodologique et fait un constat de conformité au regard des cahiers des charges.

Réponse à la question-clé

Pour l'instant non, car il n'y a pas encore suffisamment de compétences au sein des organisations paysannes. A terme oui, mais l'exclusivité ne sera pas positive pour le développement du conseil en gestion. Les Op doivent se doter de personnel de niveau ingénieur, capable de conception.

5 Les conseillers

Le profil et le recrutement

Les conseillers sont de niveau « technicien en agriculture Bepc + 4 ans » ; ils sortent avec le Diplôme d'études d'agriculture tropicale (Deat).

Actuellement, un conseiller suit 20 à 25 exploitants agricoles ; la tendance est d'un conseiller pour 40 exploitants agricoles. Les conseillers sont recrutés par les opérateurs sur la base d'un profil consensuel entre ces derniers et la Cagea.

L'opérateur met aussi à disposition un chargé de programme à mi-temps pour assister le conseiller de gestion dans son travail ainsi que pour la rédaction des rapports d'étape nécessaires au déblocage des fonds alloués à la prestation.

La Cagea organise des formations pour les conseillers de gestion et leur propose des stages en France ; pour le moment, la Cagea ne dispose que de deux bourses par an.

Paysans-formateurs

Le principe est acquis, mais pas dans un système de paysans professionnels pour la formation. Il s'agit d'agriculteurs directement formés et suivis par les opérateurs privés puis la Cagea, qui acquièrent des compétences et forment d'autres paysans (dits du deuxième cercle), avec un appui du conseiller de gestion. Cette démarche (le parrainage) est expérimentée par la Cagea et sa mise en œuvre soulève de nombreuses interrogations.

Le statut et la rémunération

Ce sont généralement les bureaux privés, les Ong ou les organisations paysannes qui emploient les conseillers de gestion. Ils sont en général salariés, quelques chargés de programme étant des consultants indépendants payés à la prestation (à mi-temps).

Les techniciens assurent la formation, le suivi de gestion et le traitement informatique des données de gestion.

Les chargés de programme viennent en appui méthodologique au conseiller de gestion pendant la formation et ont une responsabilité administrative à travers la finalisation des rapports d'étape au niveau du bureau privé.

Les durées de contrat sont courtes (liées aux exigences du projet Cagea) et les rémunérations faibles.

Le travail est passionnant et valorisant (grâce à l'informatique), selon les impressions recueillies auprès des conseillers de gestion ; ce qui parfois les démotive est la difficulté de traitement des informations liée au mauvais remplissage des outils de collecte des données par les agriculteurs.

Le suivi et les appuis

La Cagea organise d'entrée une formation à la gestion en salle, basée sur les mêmes principes pédagogiques que ce qui sera fait au profit des agriculteurs (andragogie, approche participative, études de cas ciblées, visualisation, etc.)

La formation dispensée par le conseiller ou le technicien est évaluée par les agriculteurs à la fin de chaque session.

La Cagea assure systématiquement le suivi des formations et produit une note méthodologique qu'elle remet à l'opérateur privé ; elle réalise aussi des suivis individuels d'agriculteur. Cette formule a été mise en place par la Cagea et est aujourd'hui reconnue par les autres acteurs.

Réponse à la question-clé

Le profil sera le même (niveau Deat) ; moins qualifié, la conception méthodologique et la « fonction de conseil » souffriront quelque peu ; la qualité va avec le prix.

6 Le financement

Le coût d'un conseiller varie suivant les opérateurs privés (60 000 à 120 000 Fcfa par mois) ; la Cagea estime, pour le moment, que cela relève de leur gestion interne.

Le coût total du dispositif de conseil en gestion est estimé à 30 000 Fcfa par producteur et par mois. Le financement des activités pour cette phase est assuré comme suit (à titre indicatif) : Cagea, 54 % ; opérateur, 10 % ; Op, 12 % ; exploitants agricoles, 25 %.

Le principe est que chaque acteur doit contribuer au financement, le reste étant une question de pourcentage et d'opportunité pour les agriculteurs qui, actuellement, ne sont pas dans de bonnes dispositions pour payer cher le conseil en gestion ; leur contribution, au départ, est plus une valorisation de la prise en charge des repas et de leurs déplacements les jours de formation.

Au Bénin, il n'existe pas, pour les agriculteurs, d'obligations de suivi de gestion, à comparer avec l'expérience menée en France où, pour bénéficier des crédits à taux bonifiés, on est obligé de passer par un centre de gestion.

Néanmoins, actuellement, deux groupes de 20 personnes cotisent déjà, 2 000 Fcfa par mois chacun, pour accéder au second niveau de la formation.

Réponse à la question-clé

Leur contribution passerait au début par leur propre prise en charge (déplacement pour les formations, repas communautaire, hébergement) pendant les formations. La contribution financière des exploitants agricoles ne peut objectivement commencer qu'au deuxième niveau du plan de formation. Le niveau I aurait déjà donné goût et aurait accroché. Les exploitants agricoles auraient une idée plus précise du « produit à payer ».

7 Le suivi-évaluation

Les impacts sont les suivants :
– parcellisation pour les producteurs d'ananas et chez certains polyculteurs ;
– meilleure maîtrise de la trésorerie, notamment des dépenses ;
– meilleure utilisation de la main-d'œuvre ;
– meilleur suivi du stock d'intrants et de produits vivriers.

Un bilan est établi avec les exploitants. Chez les voisins, il n'y a rien de précis pour l'instant, c'est une question de temps ; cependant, leur demande augmente.

Les expériences sont trop jeunes et n'ont pas bénéficié de financement conséquent ; elles méritent d'être développées, consolidées, appropriés par les Op et services d'appui à l'agriculture pour servir de base aux méthodes de conseil/formation.

Réponse à la question-clé

Le conseil en gestion au sud du Bénin, par son approche individelle mais n'excluant pas le groupe, favoriserait une fraction minoritaire au début, mais s'étendra par effet d'entraînement à tous les agriculteurs suivant des logiques de groupe (commercialisation, groupement de producteurs) et dès qu'il sera reconnu comme un outil de développement, avec l'appui de l'Etat, à travers une politique agricole volontariste où les Opa occuperaient une place prépondérante.

Les expériences de conseil de gestion aux exploitations agricoles menées par la Cadg Bénin

1 Les demandes paysannes

La caractérisation des exploitations

La Cadg intervient, dans le cadre du Cdg, spécifiquement dans la zone nord du Bénin. A l'origine, les exploitations étaient de type familial (famille élargie s'entend). Mais le développement de la filière coton (seule filière structurée et fortement intégrée à l'économie de marché) a conduit à une atomisation de ces exploitations. Peu intégrées à l'économie de marché, elles sont, de manière extensive, caractérisées comme pratiquant une exploitation « minière » des ressources productives, avec peu d'intrants et de semences améliorées, pas de maîtrise de l'eau…

A côté de la seule filière structurée qu'est le coton (aujourd'hui en difficulté), on essaie de promouvoir d'autres productions telles que le manioc et le maïs.

Les questions posées

Pour l'ensemble des exploitants de la zone, les demandes sont de plusieurs ordres :
– une meilleure connaissance de l'exploitation pour une vision stratégique de son développement ;
– des informations technico-économiques fiables pour des décisions objectives et conséquentes ;
– un support pour l'innovation technique et l'accès au crédit sur des bases saines autres que la caution solidaire de groupe (montage de dossier de demande de financement) ;
– un appui à la prévision/planification des activités (plan de campagne, comptes prévisionnels, bilan, calcul de marge…).

2 Les objectifs et le public du Cdg

Historique

Le projet pour lequel la Cadg est maître d'œuvre délégué du volet conseil de gestion n'a pas d'antécédent mais est la résultante d'une série d'expériences.

L'idée du Cdg, dans la zone, remonte aux années 1970. Pour mieux gérer l'introduction de la culture attelée, des cadres du secteur rural ont introduit des fiches de collecte d'informations aux fins d'adapter le conseil technique et économique. L'expérience a été très brève.

L'expérience qui a donné forme et contenu à l'approche actuellement développée est née d'un programme de renforcement de la formation professionnelle des élèves ingénieurs pour mieux s'adapter aux réalités du marché du travail. L'exploitation et l'exploitant étaient donc des laboratoires pour les élèves ingénieurs et leurs professeurs. Très tôt, les laboratoires (les exploitants) ont découvert dans cette démarche une « approche d'aide à la décision » et sont donc devenus acteurs au détriment des élèves ingénieurs et des professeurs. Le cadre institutionnel s'est donc progressivement déplacé vers la structure d'accompagnement des exploitants.

Les objectifs du conseil de gestion

Le premier objectif du Cdg est de parvenir à une meilleure connaissance de l'exploitation et de son environnement pour une prise de décisions stratégiques dans la conduite de l'exploitation. Il s'agit donc de substituer à la gestion opportuniste du coup par coup une gestion beaucoup plus stratégique de

l'exploitation. C'est un processus d'aide à la décision caractérisé par des formations et des échanges d'expériences entre producteurs, et une ouverture vers d'autres acteurs (services techniques et financiers, notamment).

Le Cdg doit également devenir un support pour la recherche au profit de l'exploitation et donc un socle pour l'innovation technique, en interrogeant la recherche sur les faiblesses identifiées au sein de l'exploitation et, surtout, sur la manière de valoriser les potentialités sans compromettre le patrimoine naturel de production.

Notre démarche ne répond pas à une demande spécifique mais essaie d'accompagner l'exploitant dans un processus de « mutation profonde », de rassurer notamment les systèmes de financement de l'agriculture en leur fournissant des informations fiables et crédibles sur la situation et les perspectives technico-économiques des exploitations. Ce qui devrait conduire à une révision des taux de crédit.

Les paysans concernés par le conseil de gestion

Actuellement, le programme conduit par la Cadg concerne plusieurs types d'exploitants, avec une forte présence des petites exploitations.

Les exploitants bénéficiaires du programme sont pour la plupart jeunes et ont la maîtrise parfaite des prises de décision. Ils sont en majorité scolarisés en français, avec un niveau acceptable, ce qui facilite l'animation des formations.

Les premiers acteurs du Cdg ont été directement contactés par les responsables de la Cadg au démarrage de l'expérience. Mais dans le cadre du Padse, où la Cadg intervient en qualité de maître d'œuvre délégué, les exploitants sont contactés et choisis par les responsables des Op dont ils sont membres.

Actuellement, le Cdg, à travers le Padse, touche environ 600 exploitants. Cet effectif pourrait être de 800 au terme du projet.

Réponse à la question-clé

A notre avis, le Cdg ne doit pas concerner cette seule catégorie d'exploitations. Cette approche doit pouvoir répondre à toutes celles qui peuvent évoluer. Cependant, pour avoir des résultats fiables et palpables, elle doit s'appuyer actuellement sur les exploitations porteuses de changement et capables de réagir rapidement au marché. Ainsi, les résultats immédiats pourraient « faire boule de neige ″ et induire une autodiffusion et une appropriation plus faciles.

L'alphabétisation

Depuis le lancement de l'expérience de Cdg, l'alphabétisation a concerné d'abord des exploitants scolarisés en français avec qui les outils de suivi de gestion ont été élaborés.

Le taux d'alphabétisation est relativement faible et varie d'une région à l'autre (moins de 50 %). Au-delà du taux, c'est la question de la post-alphabétisation qui est préoccupante car, si une chose est d'être alphabétisé, une autre est de le rester et de pouvoir s'en servir.

Les outils utilisés sont élaborés en français et en une langue nationale de Batinou (bariba). La traduction en fon mina dendi et yoruba est en cours.

A l'étape actuelle, nous ne disposons pas d'outils pour les non-alphabétisés.

Le souhait de la Cadg est de voir le Cdg devenir un levier de l'alphabétisation et surtout un outil de la post-alphabétisation qui maintiendrait l'alphabétisé en contact régulier avec l'écrit et la lecture au travers des enregistrements quotidiens dans les outils de suivi de gestion. Des essais d'accompagnement ont été mis en place dans un village du Bourgou. L'objectif est de renforcer les connaissances en alphabétisation avant d'introduire l'approche Cdg en batonou.

Réponse à la question-clé

Dans l'expérience que nous vivons actuellement, il paraît difficile de développer l'approche Cdg pour les non-alphabétisés. En effet, elle requiert à la fois l'écrit (pour les enregistrements) et la confidentialité des informations (la culture s'y mêlant). La question à laquelle il faudra répondre est la suivante : comment concilier l'écrit et la confidentialité ou quels outils faut-il pour les non-alphabétisés ?

3 Les méthodes et les outils

La pédagogie est caractérisée par la combinaison de plusieurs approches :
– formation active pour l'apprentissage et la maîtrise des outils de gestion ;
– appui de proximité par un technicien pour un suivi individuel dans l'appropriation des outils ;
– analyse individuelle puis de groupe des informations collectées ;
– restitution individuelle puis de groupe ;
– accompagnement dans la prise de décision (au besoin) ;
– visites d'échange d'expériences pour la valorisation des savoir-faire des exploitants ;
– critiques collectives des outils et de la démarche.

L'exploitant est l'acteur principal de la dynamique du Cdg. Il est, à cet effet, le responsable de la collecte des informations/données, substrat de toute démarche de Cdg. Les exploitants de la zone ont fortement contribué à l'élaboration des outils actuellement disponibles et à l'affinement de la démarche.

Les données sont analysées sur support informatique à l'aide d'un programme spécifique, en fonction de l'attente des exploitants, par le technicien de gestion et le conseiller.

L'analyse des « grands agrégats » se fait par l'exploitant en fonction de ses préoccupations : période de forte demande en main-d'œuvre, entrées et sorties d'argent, dates de semis et leurs effets par rapport aux aléas climatiques…

Au cours d'une restitution individuelle, il est présenté à l'exploitant un compte d'exploitation, un bilan et d'autres indicateurs qu'il a choisi de suivre, le coût moyen de la main-d'œuvre par spécialisation ou par opération culturale ou la rémunération de la main-d'œuvre familiale par production, ou encore le niveau des prélèvements familiaux. Il fait une comparaison avec la campagne passée et des leçons sont tirées. Cela permet alors la préparation de la nouvelle campagne.

Réponse à la question-clé

Le Cdg, étant un processus d'aide à la décision, ne peut se passer des savoirs paysans. Il doit en faire son socle. Il ne s'agit pas d'introduire des innovations pour le plaisir mais de les adapter aux conditions et capacité actuelles et futures de l'exploitant. Cela permet de ne pas avoir de l'approche Cdg la vision restrictive d'une comptabilité agricole, mais une conception globale qui intègre la maîtrise de l'eau, les services techniques et financiers, l'accès au marché et aux informations à la formation.

Les outils

Il existe trois séries d'outils :
– les outils de suivi de gestion (journal de caisse, main-d'œuvre, intrants, stocks) ;
– les outils de prévision (plan de campagne, budget prévisionnel, comptes prévisionnels) ;
– les outils de synthèse (analyse des flux, bilan, compte de résultat…
Les analyses sont se font sur support informatique.

La place de l'innovation dans le conseil de gestion

Après l'analyse des résultats, avec l'exploitant, on recherche les faiblesses et les solutions possibles. Lorsque le problème est d'ordre technique, il est proposé à l'exploitant des alternatives. Ce dernier opère un choix en fonction de ses connaissances, de ses capacités, des exigences de l'alternative et, surtout, des possibilité d'accompagnement dans la mise en œuvre de la solution retenue.

L'analyse/restitution débouche sur des innovations techniques, organisationnelles, sous réserve que les risques que pourrait engendrer l'innovation sont limités et maîtrisables, et qu'il existe un dispositif d'accompagnement pour la mise en ouvre de l'innovation.

Le Cdg doit se créer un réseau de références en se fondant sur les acquis de la recherche et des savoirs paysans. Il ne doit pas chercher à résoudre toutes les questions mais avoir son réseau de personnes-ressources qu'il pourra solliciter à tout moment.

Tout référentiel technico-économique s'élabore à partir de faits concrets et dans des situations données. Le Cdg doit donc, dans la production de références techniques, tenir compte de ces savoirs, au risque que ses références soient sans grande utilité.

Réponse à la question-clé

Les méthodes et outils actuellement utilisés dans l'approche Cdg mettent en relief les besoins des exploitations à travers les analyses technico-économique. Si le rôle des innovations techniques est de contribuer à l'amélioration des résultats économiques, financiers et techniques, alors le Cdg doit être vu comme un levier pour la recherche. C'est donc l'exploitation qui interrogera la recherche, au lieu de chercher à adapter l'exploitation aux innovations techniques existantes. En d'autres termes, le problème de la gestion de la fertilité des sols ou de la maîtrise de l'eau ne peut être traité de la même manière dans toutes les exploitations. Le Cdg doit contribuer à les modeler et à les adopter.

4 Les aspects institutionnels

Historique

Après avoir été un outil pédagogique pour la formation professionnelle des élèves ingénieurs agronomes, le Cdg prend progressivement forme et contenu pour devenir une approche d'accompagnement des exploitants agricoles. Le projet où la Cadg intervient en qualité d'opérateur délégué est la suite logique de l'expérience lancée en 1997 pour transformer un « outil pédagogique » en « approche de développement ».

Il est trop tôt pour affirmer que le Cdg en est à une étape de diffusion à grande échelle. La méthodologie continue de s'affiner et les outils d'analyse et de restitution en fonction des demandes et surtout en vue de la constitution de bases de données sont encore à améliorer.

Les partenaires

Dans le cadre de la mise en œuvre de ce programme, la Cadg travaille avec plusieurs catégories de partenaires, à savoir :
– l'Afd qui, à travers le Padse, est le principal bailleur de fonds du programme ; l'interlocuteur direct est la cellule de coordination du Projet d'amélioration et de diversification des systèmes d'exploitation (Padse) ;
– les organisations professionnelles agricoles, co-bailleurs et bénéficiaires des activités du Cdg à travers des exploitants agricoles sélectionnés par elles selon des critères définis et retenus d'un commun accord ;
– les services techniques de l'Etat pour aider dans la résolution de problèmes d'ordre technique identifiés ;
– les services financiers, notamment le réseau des Clcam ; bien que ce partenariat ne soit pas encore celui souhaité, des échanges d'informations ont lieu pour faire mieux connaître le Cdg ;
– la Cagea pour des échanges sur l'approche Cdg ;
– les cellules de recherche-développement pour faire connaître aux exploitants les résultats disponibles, souvent mal connus.

Les Opa sont, dans le cadre de ce programme, à la fois bailleurs de fonds et bénéficiaires directs des activités de Cdg. Elles ont, à cet effet, un droit de regard sur toutes les activitéss avec obligation de compte rendu. Cependant, il faut reconnaître qu'elles ne jouent pas pleinement le rôle qui est le leur au sein du projet.

Aujourd'hui, les Opa remplissent à la fois une fonction de représentation, une fonction économique et une fonction syndicale.

Pour ce qui est des bureaux d'études ou des Ong, ils jouent un rôle de prestataires de services de Cdg, tels la Cadg ou d'autres.

Bien que les relations avec la recherche soient en général faibles, il se crée des liens étroits avec la recherche-développement en vue de faire mieux connaître les résultats existants et de faire « remonter » vers les chercheurs les préoccupations des exploitants en matière de recherche et d'innovations. Dans le cas du Padse, c'est sa cellule de coordination qui joue ce rôle. Néanmoins, des échanges directs entre partenaires sont observés, par exemple entre la Cadg et les équipes Rid du centre et du nord.

Réponse à la question-clé :

Le problème de l'adéquation réelle entre les besoins des exploitants agricoles et les activités du Cdg ne peut être appréhendé à travers la question institutionnelle du Cdg. Il s'agit prioritairement d'analyser comment le Cdg peut répondre aux attentes des exploitants agricoles en apportant des solutions adéquates aux préoccupations de ces derniers. On ne peut envisager la question institutionnelle sans mettre en parallèle la qualité du service. Ceci étant, une Opa peut valablement gérer les activités de Cdg en développant en son sein des compétences ou en recrutant pour son compte ces compétences.

5 Les conseillers

Le profil et le recrutement

Actuellement, nous disposons d'un technicien de gestion pour 40 à 50 exploitants agricoles et d'un conseiller de gestion pour cinq techniciens de gestion.

Le nombre de conseillers et de techniciens de gestion est fonction de l'évolution du nombre d'exploitants engagés dans le programme. Cet effectif ne peut plus évoluer dans le cadre du Padse.

Tous les techniciens et conseillers de gestion ont été recrutés par la Cadg selon ses procédures. Deux types de techniciens ont été recrutés : niveau baccalauréat agricole (Bepc + 4 années d'études agricoles : Deat) ; niveau baccalauréat d'enseignement général avec expérience dans l'accompagnement des exploitants agricoles. Quant aux conseillers de gestion, ils ont un niveau universitaire (bac + 4 au moins), avec des connaissances dans le domaine agricole et/ou de la gestion/comptabilité.

Pour le renforcement des capacités des techniciens et des conseillers de gestion, un dispositif de formation continue en fonction des opportunités qui s'offrent à la Cadg a été mis en place.

Paysans-formateurs

Pour le moment, on ne peut pas parler de paysans-formateurs, mais nous développons une approche de cooptation-parrainage. L'exploitant qui bénéficie directement d'un accompagnement en Cdg fait connaître l'approche autour de lui et dispense les premières notions à ceux qui s'y intéressent. Ces derniers sont récupérés par la suite pour une formation de renforcement. Parallèlement à ce processus, se dégagent au sein des groupes pédagogiques, appelés groupes d'intérêt professionnel (Gip), un ou deux exploitants à qui les autres ont recours pour des explications/clarifications ou des appuis ponctuels. C'est donc cette catégorie d'exploitants que la Cadg souhaite promouvoir en animateurs relais, après avoir reçu une formation complémentaire de consolidation. Ils auront pour rôle d'initier les exploitants de leur environnement immédiat à l'approche Cdg en leur donnant les premières notions.

Actuellement, on ne peut définir un profil type des animateurs relais. Cependant, il s'agit d'exploitants offrant des capacités d'appropriation/internalisation de l'approche et de restitution. La scolarisation en français n'est pas apparue comme une limite. En effet, on observe que, dans certains cas, des non-scolarisés en français restituent mieux ce qu'ils ont appris. C'est le cas d'un apprenant en batonou qui est, dans son village, celui à qui on a recours en cas de besoin.

Le statut et la rémunération

Les techniciens et conseillers de gestion intervenant dans le cadre de ce programme sont des employés de la Cadg et donc des salariés de cette institution. La Cadg, elle, est rémunérée à la prestation par le Padse. Le niveau de rémunération est fonction de la formation de base et de l'expérience professionnelles acquise. Il varie entre 130 000 et 300 000 Fcfa (bruts).

Les techniciens et conseillers sont chargés de l'appui de proximité à l'exploitant pour la maîtrise et l'internalisation des outils de gestion, d'orienter l'exploitant vers les services techniques les plus appropriés, de l'accompagner dans la démarche Cdg depuis la formation, la collecte des données/informations, l'organisation des visites d'échange d'expériences jusqu'à l'analyse et la restitution des données, la prise et la mise en œuvre des décisions. L'accompagnement est perçu sous l'angle global de l'exploitation.

L'attente forte des conseillers et techniciens de gestion est la reconnaissance du métier de conseiller de gestion. Par qui et comment, le débat reste ouvert !

Le suivi et les appuis

L'appui aux conseillers et techniciens de gestion revêt deux aspects : le premier aspect est relatif au renforcement de leurs capacités et le second à l'exécution quotidienne de leurs activités.

Le renforcement de leurs capacités est opéré à travers un dispositif de formation continue : gestion (les outils mis en place), animation de session de formation, approche pédagogique de formation et d'animation, maîtrise de l'outil informatique, notions élémentaires d'agriculture, typologie des exploitations...

L'animation d'ateliers d'échange d'expériences tous les trois mois vient compléter le dispositif.

Pour l'exécution quotidienne des activités, la coordination technique de la Cadg donne de façon périodique un appui direct aux conseillers et techniciens de gestion à travers des visites mensuelles chez l'exploitant ou sur l'exploitation pour analyser ensemble les difficultés qui se posent et les approches de solution. Il s'agit donc d'un appui/accompagnement du technicien. Pour ce qui est du suivi des activités Cdg, il est organisé à trois échelons :
– la cellule de coordination du Padse ;
– les responsables des Opa, qui rendent compte à la coordination technique de la Cadg de leurs observations sur le terrain et de leurs souhaits ;
– la coordination technique de la Cadg.
Enfin, en ce qui concerne l'évaluation du travail des techniciens et conseillers, autre que celle effectuée par la coordination technique de la Cadg, on note plusieurs niveaux d'évaluation :
– celui des exploitants bénéficiaires, qui donnent régulièrement, lors des échanges ou des formations, leur point de vue sur le travail du technicien en mettant surtout en relief les faiblesses en vue de l'amélioration du travail ;
– celui des responsables des Opa, qui, avec une très faible fréquence, vont sur le terrain discuter avec leurs adhérents du travail du technicien ;
– celui de la cellule de coordination du Padse, qui dispose d'une équipe de suivi-évaluation organisant son programme de suivi et d'évaluation. A la fin de chaque sortie, elle fait part à la coordination technique de la Cadg de ses observations.

Réponse à la question-clé

Parler du profil du technicien ou conseiller de gestion sans le lier à la qualité du service à offrir et surtout à la finalité de ce service est un faux débat. En effet, il faudra trancher sur la finalité du conseil de gestion pour définir le profil du conseiller ou du technicien. Aujourd'hui, bien que la grande majorité des exploitants demeurent encore non alphabétisés, est-ce une raison pour offrir un service de moindre qualité ?

L'absence de ressources est-elle la raison fondamentale ? On n'ose le croire et cela pour les raisons suivantes.

Même si comparaison n'est pas raison, il semble que les centres de gestion en France ou ailleurs ont mis plus d'une quarantaine d'années avant de parvenir à environ 80 % d'autofinancement. Même dans ce cas, les bénéficiaires directs des activités Cdg ne continuent-ils pas de profiter des soutiens directs des conseils régionaux, des aides de l'Etat ou de l'Union européenne ? Si on reconnaît que la caractéristique des exploitations familiales africaines en général est leur manque de ressources, peut-on encore exiger d'elles un effort financier important avant de bénéficier d'un service de qualité ?

Doit-on analyser le financement des activités Cdg hors de l'approche globale d'accompagnement du développement ou l'intégrer dans la stratégie générale de formation/vulgarisation ?

Enfin, le niveau de qualification élevé n'est pas le facteur de risque en ce qui concerne le séjour bref en milieu rural. On observe aujourd'hui, dans les villages les plus reculés du pays, des cadres qui servent avec abnégation.

Le profil du technicien et du conseiller doit être analysé tout d'abord en fonction de la finalité du service offert par le Cdg. Son analyse croisée avec le financement est certes nécessaire mais ne doit pas être le facteur déterminant. La question prépondérante est donc, à notre avis, l'adéquation entre le profil et le type de service à offrir.

6 Le financement

Actuellement, il est difficile de fournir, avec précision, l'ensemble des coûts unitaires car ils pourraient connaître une évolution. Cependant, on peut donner les estimations suivantes :
– coût mensuel du technicien de gestion hors investissement de base (achat moto, ordinateur, mobilier…), 210 000 Fcfa comprenant le salaire, le fonctionnement de la moto ainsi que l'assurance, les consommables informatiques, les fournitures de bureau, la sécurité sociale ;
– coût mensuel d'un technicien par exploitant (un technicien a à sa charge environ 40 exploitants), 5 250 Fcfa ;
– coût annuel du dispositif (sans investissements et équipements de base), 420 000 Fcfa par exploitant, soit environ 35 000 Fcfa par exploitant et par mois.

Ces estimations sont établies à partir des informations du Padse dont nous disposons.

Dans le cas du Padse, on note deux types de financement : les bailleurs de fonds Afd à travers le Padse et les Opa, dont la contribution est très faible et difficilement mobilisable (environ 3 %).

Le premier partenaire dans le financement du Cdg est l'Etat qui doit mettre en place des mécanismes d'incitation vis-à-vis de différents contributeurs. Ainsi, à l'échelon des collectivités locales, des taxes sur la consommation pour les productions agricoles (par exemple 1 à 5 % du coût des produits qui sortent de la région) pourraient être introduites. Ces taxes collectées par les autorités locales serviraient à financer les activités de production de la région, dont le Cdg.

De même, les structures de financement pourraient contribuer à l'instruction des dossiers de demande de crédit, notamment en accédant aux données Cdg pour mieux apprécier les dossiers soumis.

Le financement du Cdg dépend donc de la qualité des services à offrir.

Réponse à la question-clé

La question du financement revêt plusieurs aspects et mérite d'être abordée au moins sous deux angles.

Doit-on prendre en compte ou non les petites exploitations familiales qui luttent pour leur existence et leur maintien en tant que système ? Il est difficile, à notre avis, de trancher car, considérant le savoir comme un bien public, on ne peut les oublier. Il faut alors un financement extérieur pour soutenir leurs efforts et leur accès aux services de Cdg, leur contribution étant négligeable voire nulle.

Pour les exploitations à fortes potentialités, capables de s'insérer dans une économie de marché, on distinguera deux étapes, avec un premier palier où les exploitants auront accès à ce service plus ou moins gratuitement, afin que le dispositif mette en place un processus d'accompagnement pour valoriser les acquis du Cdg. En effet, pour que le bénéficiaire puisse contribuer au financement, il faut que le service lui apporte un « plus " perceptible en termes monétaires. Or de nos jours, ce n'est pas encore le cas. Se posent à l'agriculture africaine en général outre des problèmes d'ordre technique (semences améliorées, techniques culturales, équipement, asymétrie d'informations, fertilité des sols, maîtrise de l'eau…) et financier (absence de crédit à moyen et long terme pour soutenir les investissements lourds indispensables, fonds de roulement ou crédit de campagne), la question des infrastructures de base (pistes rurales, aménagement maîtrisé…).

Dégager un surplus de production dans de telles conditions n'est pas chose facile. Une fois ce surplus dégagé, il faut faire face, sur le marché, aux productions du Nord largement subventionnées. Le gain monétaire surviendra donc progressivement et le niveau de la contribution de l'exploitant doit s'aligner sur ce rythme :

– dans une première phase, on s'assure que l'exploitant dispose des gains monétaires supplémentaires et de la mise en place de dispositifs d'accompagnement , on peut solliciter l'exploitant pour qu'il prenne en charge le financement des outils et progressivement ses déplacements, avec hébergement et restauration lors des sessions de formation et des sorties d'échange d'expériences ; le dispositif du Cdg étant subventionné par un financement extérieur, cela pourrait prendre un minimum de trois à cinq ans de travail ;

– dans une seconde phase, l'exploitant serait amené à payer une prestation dont le montant serait fonction des services sollicités, quel que soit le dispositif financier et/ou institutionnel, un réel contrôle des bénéficiaires étant nécessaire. Ils doivent être en mesure d'apprécier la qualité du service qui leur est offert et, au besoin, y renoncer lorsqu'ils ne trouvent plus satisfaction.

7 Le suivi-évaluation

Une meilleure connaissance de l'exploitation, des entrées et des sorties d'argent est d'abord nécessaire. Cela conduit à une réduction sensible des dépenses dites de prestige. On n'hésite pas à dire que le Cdg forme des avares dans le village, ce qui a aussi un aspect négatif pour la solidarité sociale. Un autre élément est une rémunération plus juste des actifs agricoles de l'exploitation, l'analyse des temps de travaux par actif étant un support. Enfin, les ouvriers agricoles sont mieux suivis dans leur « contrat », surtout ceux saisonniers qualifiés de « permanents ». Les exploitants, au vu de leurs résultats, souhaitent avoir une recherche plus proche d'eux et capable de répondre à leurs demandes.

Un premier élément du suivi-évaluation est un échange itératif avec l'exploitant pour apprécier ensemble le chemin parcouru et construire un plan de développement de l'exploitation. L'autre élément est la restitution de groupe qui permet à chaque exploitant de se situer par rapport à l'ensemble du groupe pour

identifier ses faiblesses et ses potentialités, dans une démarche de dynamique de groupe. Enfin, des enquêtes légères conduites par les techniciens complètent la gamme des éléments d'appréciation.

Le seul élément d'appréciation sur l'environnement des bénéficiaires est la forte demande des voisins pour participer aux activités de Cdg, ce qui a conduit à mettre en place le dispositif de cooptation. Mais l'analphabétisme est apparu comme le premier frein, d'où la nécessité de coupler l'alphabétisation au conseil de gestion.

Les changements de perception sont notables :
– le Cdg permet de mettre en relief les insuffisances des services d'appui/accompagnement, les exploitants souhaitant aujourd'hui un dispositif d'accompagnement réellement à leur service, en qualité et en quantité ;
– le Cdg est un élément de soutien à la négociation, les responsables des Opa disposant d'informations fiables pour défendre leurs dossiers ;
– le Cdg est un élément de définition des axes de recherche et de formation/vulgarisation.