

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'animerait 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.