

NOTE 8 : Le conseil à l'exploitation familiale pour renforcer les compétences entrepreneuriales

Préparée par : **Guy Faure, Louis Pautrizel, Aurelle de Romémont, Aurélie Toillier, Mariana Odru et Michel Havard, juillet 2015**

L'Initiative sur les bonnes pratiques au niveau mondial entend rendre l'information et le savoir-faire en matière de vulgarisation facilement accessibles à un large public de praticiens. Pour ce faire, elle prépare des Notes de bonnes pratiques, qui décrivent les concepts et méthodes clés dans un format facile à comprendre. Ces notes donnent une vue d'ensemble des principaux aspects et des références permettant d'aller plus loin. Les notes sont téléchargeables gratuitement à partir de www.betterextension.org. Pour télécharger, utiliser, diffuser ou discuter de cette note, il suffit d'y accéder en ligne en scannant le code QR dans le coin inférieur droit. Vos commentaires et suggestions seront très appréciés.

Introduction

En Afrique de l'Ouest, dans les années 1990, des méthodes innovantes de conseil ont été développées. Elles rompent avec les approches traditionnelles et hiérarchisées des services publics focalisées sur la production et permettent de répondre à la diversité des besoins des paysans en ayant recours à des méthodes participatives. Parmi celles-ci, on peut citer le conseil à l'exploitation familiale (CEF). Il a été adapté à divers contextes et est aujourd'hui mis en œuvre par une multiplicité d'acteurs, notamment des organisations non gouvernementales (ONG), des organisations de producteurs (OP), des sociétés cotonnières et des agences gouvernementales. Touchant approximativement 100.000 producteurs dans plusieurs pays d'Afrique, le CEF a été récemment adapté à de nouveaux contextes, notamment en Birmanie (Myanmar, Asie du Sud-Est) et au Malawi (Afrique de l'Est).

Philosophie et principes

Le CEF est une approche de conseil basée sur des processus d'apprentissage et de prise de décisions dont les principes

sont issus des sciences de gestion. Il vise principalement à renforcer les capacités des paysans pour qu'ils gèrent mieux les ressources de leurs exploitations (terre, travail, intrants, finances, cultures et cheptels) ainsi que leurs activités hors exploitation et non agricoles. Les participants sont invités à utiliser des méthodes participatives afin d'analyser eux-mêmes leurs pratiques dans les différentes dimensions de leur exploitation (production, transformation, commercialisation, etc.) tout en prenant en compte les phases du cycle de gestion (analyse, planification, suivi, ajustement et évaluation) et leur environnement économique et social. Le CEF est fondé sur l'utilisation d'outils d'aide à la décision permettant aux paysans d'analyser leurs résultats techniques et économiques, en se basant le plus souvent sur l'enregistrement de données.

Grâce au CEF, les paysans appréhendent mieux l'ensemble de leur exploitation. Ils deviennent capables d'améliorer leur situation de manière autonome, à travers le développement de nouveaux projets ou par l'amélioration de leurs pratiques agricoles, managériales et/ou sociales. Les principes du CEF peuvent être adaptés à divers contextes agro-écologiques, institutionnels et organisationnels. Le CEF est complémentaire d'autres approches de conseil, comme le conseil spécialisé ou l'accompagnement d'actions collectives.

Mise en œuvre

Les outils et méthodes du CEF ne sont pas standardisés. Ils doivent être élaborés en fonction du contexte local, des mécanismes de gouvernance en présence et des ressources humaines et financières disponibles (voir les exemples dans les Encadrés 1 et 2).

Capacités requises

La qualité du service dépend surtout des compétences des conseillers agricoles. Ces derniers doivent maîtriser le contenu (techniques de production, gestion de l'exploitation agricole), les modalités de fourniture du conseil (méthodes participatives, processus d'apprentissage, intermédiation avec



ENCADRÉ 1 : INTÉGRATION DU CEF AU BÉNIN DEPUIS 1995

Le Bénin a commencé à déployer le CEF en 1995 au travers de projets pilotes. Depuis, le CEF est intégré dans la politique nationale de conseil rural. Les conseillers facilitent la mise en œuvre du CEF selon les phases ci-dessous :

1. Diagnostic de l'exploitation afin d'identifier les besoins des paysans ;
2. Constitution de groupes pour des formations sur les pratiques agricoles désignées comme prioritaires (fertilisation du maïs, contrôle des maladies du coton, etc.) ;
3. Formation en gestion (plan de campagne, gestion des récoltes, trésorerie, compte d'exploitation, etc.). Pour chaque sujet, les paysans sont formés à l'utilisation d'outils spécifiques (enregistrements et analyses) et apprennent à intégrer des critères de performance (marge brute, ratio coûts/revenus, etc.) pour évaluer leurs résultats et prendre leurs décisions ;
4. Visites à la ferme pour du conseil individuel ;
5. Analyse de résultats techniques et économiques avec les groupes de paysans aux échelles parcelle et exploitation. Certains conseillers utilisent des ordinateurs pour effectuer des analyses plus approfondies, dont les résultats sont présentés et discutés avec chaque paysan ;
6. Auto-planification de la campagne agricole suivante, sur la base des résultats passés et des objectifs que les paysans veulent atteindre.

Les activités collectives et les visites d'échange sont encouragées : réunions en groupes pour discuter des résultats, visites de terrain, essais sur des parcelles de paysans. Les outils utilisés pour accompagner les paysans ont fait l'objet de plusieurs cycles d'adaptation avant d'être contextualisés dans chaque région. Ces dernières années, une amélioration importante a été la création d'outils de gestion pour les paysans illettrés.

Une douzaine d'ONG, plusieurs organisations de producteurs et le ministère de l'Agriculture, qui a recruté plus de 250 conseillers, mettent en œuvre le CEF. Chaque conseiller est chargé de 7 à 9 groupes de 10 à 30 producteurs. Il est assisté d'un paysan formateur par groupe, ayant bénéficié d'une formation pour assurer certaines activités de conseil. Le CEF touche aujourd'hui près de 20.000 paysans au Bénin.

ENCADRÉ 2 : RÉCENT DÉPLOIEMENT DU CEF EN BIRMANIE

Le Gret (ONG française) met en œuvre le CEF au Birmanie depuis 2011. Du fait de la faible présence d'organisations de producteurs, le Gret déploie le CEF avec ses propres équipes et en collaboration avec une ONG locale. Le CEF (Malasaka en birman) est dispensé dans trois régions du pays, inspiré par les outils issus de l'expérience ouest-africaine et adaptés aux contextes locaux et nationaux. Le CEF utilise une approche participative en impliquant les paysans dans la conception des outils et la fourniture du service. La principale difficulté a été de former les conseillers pour qu'ils comprennent et mettent en œuvre les principes et outils du CEF. Les conseillers ont commencé par du conseil individuel et ont progressivement renforcé leurs interactions avec les paysans. Une plus grande diversité d'outils a ensuite été conçue. En 2014, en complément du conseil individuel, une dimension collective a été introduite, par la création de groupes d'échange et la promotion de paysans-animateurs. Le CEF en Birmanie concerne aujourd'hui 580 familles réparties dans plus de 111 villages avec l'intervention de 74 paysans formateurs.

d'autres prestataires de service), et la gestion des relations interpersonnelles (écoute, empathie, dialogue). Des formations spécifiques sont également nécessaires pour les paysans formateurs en fonction de leurs tâches.

Du fait de contraintes financières et de temps, les conseillers sont souvent formés au sein des projets. Afin de développer des mécanismes de formation plus durables, les acteurs du CEF devraient s'impliquer dans des initiatives plus larges pour former les conseillers – ou, de manière plus générale, les agents de développement rural – au sein d'organisations publiques ou privées au niveau national (p. ex. l'université de Parakou au Bénin). De plus, des efforts particuliers devraient être entrepris afin de former tous les acteurs investis dans le CEF, y compris les responsables des opérateurs qui mettent en œuvre le CEF et suivent les activités, ainsi que les représentants des paysans qui orientent et évaluent le CEF et participent aux activités de plaidoyer. Des dispositifs d'appui et de formation sont mis progressivement en place afin de renforcer les capacités des acteurs du CEF. Les efforts doivent néanmoins être poursuivis afin d'inscrire ces dispositifs au sein d'institutions nationales pérennes.

Coûts

Le conseil est coûteux : salaires et frais de fonctionnement des conseillers et des responsables du CEF, frais de formation,

d'appui et de suivi. Le coût total du conseil varie entre 20 et 80 \$ US/an/paysan pour la plupart des programmes de CEF en Afrique, en fonction du nombre de paysans par conseiller. Lorsque le CEF s'adresse à des groupes de paysans illettrés et lettrés, ou lorsqu'il repose fortement sur des paysans-animateurs, le coût est bien plus faible (de 2 à 20 \$ US/an/paysan).

Le CEF mis en œuvre par les ONG et les organisations de producteurs (OP) est fortement tributaire de l'aide internationale. La contribution directe des paysans reste difficile à mobiliser puisque la majorité d'entre eux n'a pas la capacité financière ou ne souhaite pas payer pour une formation. Solliciter une contribution des OP semble plus réaliste lorsque celles-ci sont impliquées dans des activités de commercialisation de produits agricoles ou la vente d'intrants à leurs membres. Mais ces contributions des producteurs et des OP ne couvrent actuellement qu'une faible partie du coût du conseil et il est probable que cette situation perdure dans le futur. Pour l'heure, les perspectives de financement les plus prometteuses semblent être : (i) la contribution des acteurs en aval des filières bien structurées (via une contribution directe ou des taxes lors de la commercialisation) ; et (ii) l'instauration de fonds de développement nationaux ou régionaux en soutien au développement rural qui inclurait des activités de conseil.

Forces et défis

Les forces du CEF sont les suivantes :

- Le point de vue des familles paysannes est au centre de l'approche. Ceci assure l'adéquation entre les besoins des paysans et la fourniture du conseil.
- La prise en compte de toutes les activités du paysan permet à celui-ci de prendre des décisions plus adaptées à sa situation.
- Les paysans sont équipés grâce à l'acquisition de méthodes qui développent leurs réflexions stratégiques et systémiques.
- Grâce à la diversité des activités développées dans le cadre du CEF, les paysans formateurs peuvent jouer un rôle crucial, en bénéficiant d'un appui des conseillers.
- Les données produites à l'échelle des exploitations peuvent être traitées et utilisées par les OP afin d'améliorer leurs autres services ou pour réaliser des activités de plaidoyer.

Les défis du CEF sont les suivants :

- Les paysans mieux dotés en ressources (connaissances, équipements, capacités d'innovation, terres, etc.) sont généralement sur-représentés.
- Le CEF requiert de solides capacités d'adaptation et de mise en œuvre des méthodes et outils de la part des opérateurs.
- Des investissements significatifs et du temps sont requis pour assurer une formation approfondie des paysans et des conseillers agricoles afin qu'ils améliorent leurs compétences analytiques et managériales.
- Le coût du conseil par participant est élevé, excepté lorsque des paysans formateurs sont bien impliqués.
- Étant donné l'intensité des activités de conseil pour accompagner les paysans, l'accès aux CEF reste limité, et il est nécessaire que le CEF soit complété par des méthodes de conseil simplifiées et que le développement d'outils pour les paysans illettrés soit plus systématique.

Quelques considérations appropriées

Le CEF convient mieux lorsque les paysans sont déjà bien insérés dans les marchés et lorsqu'ils bénéficient d'opportunités économiques. Néanmoins, il peut être adapté à une grande variété de producteurs. Ainsi, en Birmanie, des pêcheurs et des éleveurs rejoignent le CEF, au même titre que des riziculteurs et des agriculteurs de subsistance.

Les paysans du CEF partagent des caractéristiques personnelles particulières. En premier lieu, leur participation s'effectue sur une base volontaire (les incitations financières sont inefficaces), qui reflète leur volonté de changer et d'améliorer leurs modes de production et leurs pratiques de gestion. De plus, comme le CEF repose essentiellement sur l'enregistrement de données, les membres sont souvent lettrés ou impliqués dans des programmes d'alphabétisation fonctionnelle (même si quelques expériences intéressantes avec des paysans illettrés sont à noter). Généralement, le CEF touche plus facilement des paysans proactifs qui savent lire et écrire car ils adopteront plus facilement un esprit managérial et l'usage des outils d'enregistrement. Lorsque le CEF est introduit dans une nouvelle zone, les opérateurs du CEF peuvent s'appuyer sur ces catégories de paysans pour une adoption rapide de l'approche. Le CEF peut ensuite être adapté pour toucher d'autres catégories de paysans (par exemple, des paysans illettrés ou moins innovants) en développant des outils de gestion et des méthodes de facilitation spécifiques. Toutefois, dans certaines situations, les opérateurs du CEF ont démarré avec les paysans illettrés.

Gouvernance

De nombreux acteurs sont impliqués dans le CEF : bailleurs de fonds, agences gouvernementales (qui mettent en œuvre ou coordonnent les services de conseil), projets qui dispensent le CEF ou viennent en appui à ses opérateurs, ONG, OP, etc. Il existe donc une diversité de mécanismes de gouvernance permettant de financer, suivre et évaluer ce service. Dans une large mesure, ces mécanismes dépendent de la nature de l'organisation principale fournissant le service, de l'histoire du conseil dans la zone et des modalités de financement.

Les OP peuvent jouer un rôle important dans la mise en place du CEF, car elles sont plus en phase avec les besoins des paysans. Cependant, dans certains pays, les OP n'ont pas les capacités humaines et financières pour fournir un tel service.

Différents mécanismes sont utilisés pour coordonner les divers acteurs (contrats, comités de pilotage, etc.) et généralement un des acteurs joue le rôle d'intermédiaire pour faciliter les interactions.

Enfin, le CEF est généralement en relation avec d'autres services de conseil comme le conseil spécialisé. Il fait donc partie d'un système global de conseil où la coordination est primordiale, mais le plus souvent insuffisante.

Les changements induits par le CEF

Dans différentes régions où des évaluations du CEF ont été entreprises, les paysans lui attribuent des changements qui peuvent se résumer en trois catégories :

- **Techniques agricoles** : adoption de nouvelles variétés, meilleures techniques culturales, utilisation de compost, rotation des cultures, etc.
- **Pratiques de gestion de l'exploitation et du budget familial** : les paysans évaluent mieux les revenus et les dépenses de l'exploitation et de la famille, savent faire des calculs de rentabilité, ont une meilleure gestion des stocks et des flux de trésorerie.
- **Gestion stratégique** : le CEF permet aux paysans de réaliser qu'ils peuvent engendrer par eux-mêmes des changements, les anticiper, et avoir une meilleure vision de ce qu'ils veulent, ce qu'ils peuvent faire et comment ils peuvent le faire.

Le CEF peut changer les liens sociaux au sein des familles et des villages puisque les participants développent des compétences entrepreneuriales. Le CEF exerce aussi un impact sur les non-participants grâce aux échanges de connaissances entre eux et les participants au sein de leurs réseaux. Toutefois, les changements concernant les nouvelles pratiques managériales se révèlent plus difficiles à diffuser car les non-participants ne sont pas exposés à un processus complet d'apprentissage. Le CEF est aussi une approche qui permet de renforcer les OP puisque certains participants deviennent des leaders au sein de leur OP, ou d'autres formes d'organisations, qui bénéficient alors des compétences de management acquises à travers le CEF.

Conclusion : une augmentation de l'échelle et une diffusion progressives

Le CEF a été adopté par de nombreux acteurs et adapté à divers contextes. Cependant, le changement d'échelle demeure une préoccupation. Les options pour étendre le CEF à un public plus large incluent une plus grande mobilisation des OP et des paysans formateurs, ou l'amélioration de la coordination entre les acteurs du conseil afin d'encourager les synergies.



Concernant l'institutionnalisation du CEF, les perspectives seraient de concevoir une diversité de sources de financement pour soutenir le CEF sur le long terme et mettre en place des dispositifs de formation adaptés pour l'ensemble des acteurs du conseil. Néanmoins, les politiques publiques devraient mieux définir leur stratégie concernant les services consultatifs et la place du CEF au sein du système de conseil. Les solutions doivent être développées en concertation avec l'ensemble des acteurs impliqués dans le CEF : ONG, paysans, OP et autorités locales et nationales.

Matériel pédagogique

Pour les conseillers agricoles, coordinateurs, responsables et centres de formation

AFDI. 2012. *Guide Pratique. Quel accompagnement proposer à une organisation paysanne pour choisir une activité de conseil à l'exploitation familiale (CEF) ?* Paris : Groupe Gestion AFDI.

Anonyme 2012. *Mise en place d'un conseil de gestion aux exploitations cotonnières dans la zone Ouest du Burkina Faso. Prototype du Guide du conseiller.* Burkina Faso : Sofitex, UNPCB.

Gret. 2015. *Manual of Malasaka tools.* Rangoon, Birmanie : Gret.

Pour les paysans

Sofitex, Faso Coton, Socoma, UNPCB. Sans date. *Mon livret de conseil.* Bobo-Dioulasso, Burkina Faso.

Pour aller plus loin

Djondang, K. et Havard, M. 2010. De l'encadrement au conseil aux exploitations agricoles familiales : une évolution indispensable pour les zones cotonnières du Tchad et du Cameroun. *Revue canadienne d'études du développement*, 31(1-2): 79-92.

Faure, G., Toillier, A., Legile, A., Moumouni, I., Pelon, V., Gouton, P. et Gansonré, M. 2013. How to improve the sustainability of approaches for management advice for family farms in Africa? Toward a research and development agenda. *Extension System*, 29(2): 29-50.

Faure, G., Dugue, P. et Beauval V. 2004. *Conseil à l'exploitation familiale, Expériences en Afrique de l'Ouest et du Centre.* Paris/Montpellier, France : Gret-CIRAD.

Inter-Réseaux. Groupe de travail sur le CEF. <http://www.inter-reseaux.org/groupe-de-travail/pole-conseil-a-l-exploitation/>

Page du réseau FERT sur le CEF. <http://www.fert.fr/tag/conseil-exploitation-familiale/>

Cette note a été préparée par le CIRAD et le Gret, avec le soutien financier de la GIZ (Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit) et du PIM (le Programme de recherche du CGIAR sur les politiques, institutions et marchés).

Ces travaux ont été entrepris dans le cadre du Programme de recherche du CGIAR sur les politiques, institutions et marchés (PIM) sous la direction de l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires (IFPRI). Cette étude a bénéficié du soutien financier des agences dont le logo figure sur la page de garde. Cette note n'a pas été soumise au processus d'évaluation par les pairs conduit par l'IFPRI. Toutes les opinions exprimées ici n'engagent que les auteurs et ne reflètent pas nécessairement les opinions ou l'acceptation officielle de l'IFPRI.

Information sur les auteurs : Guy Faure est directeur d'unité de recherche au CIRAD, UMR Innovation (guy.faure@cirad.fr). Michel Havard est agro-économiste au CIRAD, UMR Innovation (michel.havard@cirad.fr). Louis Pautrizel est responsable des programmes CEF au siège du Gret pour la Birmanie, le Malawi et le Sénégal (pautrizel@gret.org). Mariana Odru est agro-économiste au Gret pour le programme CEF en Birmanie (odru@gret.org). Aurélie Toillier est agro-économiste au CIRAD, UMR Innovation (Aurelie.toillier@cirad.fr). Aurelle de Romémont travaille actuellement pour un réseau sur les systèmes d'éducation et de formation agricoles (www.reseau-far.com) (aurelle.de-romemont@supagro.fr).

Photo : © Marine Rouchousse

Traduction et mise en page : Green Ink (www.greenink.co.uk)

Citation correcte : Faure, G., Pautrizel, L., de Romémont, A., Toillier, A., Odru, M. et Havard, M. 2015. Le Conseil à l'exploitation familiale pour renforcer les compétences entrepreneuriales. Note 8. Note du GFRAS sur les bonnes pratiques de services de vulgarisation et de conseil rural. GFRAS : Lindau, Suisse.