Conseil à l'exploitation familiale

Expériences en Afrique de l'Ouest et du Centre

Le conseil à l'exploitation constitue l'un des services à l'agriculture, au même titre que l'approvisionnement en intrants, le crédit, l'appui à la commercialisation, la recherche, la formation des paysans. Il renforce les capacités des producteurs à maîtriser le fonctionnement de leur exploitation et à améliorer leurs pratiques. En ce sens, le conseil à l'exploitation familiale va au-delà de la logique de vulgarisation classique (transfert et adoption de techniques) : il aide les producteurs à mieux définir leurs besoins, à préciser leurs objectifs tant au niveau de leur exploitation que de leur famille, à prendre de meilleures décisions et à maîtriser les processus de gestion concernant l'ensemble de leurs activités génératrices de revenus, en prenant en compte les aspects techniques, économiques, sociaux et environnementaux.

Loin de présenter une méthode applicable en toutes circonstances, ce guide propose des principes pour construire une méthode et des outils adaptés aux conditions de chaque situation, en étroite collaboration avec des paysans motivés et leurs organisations, pour renforcer des compétences utiles au conseil, pour négocier et mettre en place des dispositifs d'appui-conseil. Ces principes sont issus d'une réflexion collective sur diverses expériences de conseil en Afrique de l'Ouest et du Centre.

Cet ouvrage, illustré par de nombreux exemples, s'adresse en priorité à des techniciens et des responsables paysans qui souhaiteraient approfondir ces principes méthodologiques, maîtriser des outils et construire des dispositifs d'appui-conseil.

GRET

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
MINISTÈRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES

CIRAD

Diffusion :
GRET, 211-213 rue La Fayette F-75010 Paris.
Tél. : 33 (0)1 40 05 61 19. Fax : 33 (0)1 40 05 61 10.
E-mail : diffusion@gret.org. Site internet : www.gret.org
LIBRAIRIE DU CIRAD, TA 283/04
Avenue Agropolis F-34398 Montpellier Cedex 5.
Tél. : 33 (0)4 67 61 44 17. Fax : 33 (0)4 67 61 55 47.
E-mail : librairie@cirad.fr. Site internet : www.cirad.fr

emplacement
code barre Gret

emplacement
code barre Cirad

ISBN : 2-86844-144-0. ISBN : 2-87614-576-6
ISSN : 1258-3073. Prix : 10 euros

CONSEIL À L'EXPLOITATION FAMILIALE

UN PRODUIT AGRIDOC

GRET

GUIDE PRATIQUE

Conseil à l'exploitation familiale

Expériences en Afrique de l'Ouest et du Centre

Guy Faure, Patrick Dugué
et Valentin Beauval

un produit Agridoc

COÉDITION GRET-CIRAD

Agridoc est un réseau d'information et de documentation financé par le ministère français des Affaires étrangères. BDPA assure l'animation du réseau et la réalisation de produits et services, et le GRET conçoit et édite des publications techniques.

agridoc

Agridoc, un programme destiné aux acteurs du développement rural

Le programme Agridoc s'adresse aux responsables professionnels et praticiens de terrain des pays de la zone de solidarité prioritaire de la Coopération française (Afrique subsaharienne, Afrique du Nord, Asie et Caraïbes). Actuellement Agridoc compte environ 4 000 adhérents.

Agridoc apporte un appui gratuit, variable selon les catégories de membres. Il peut comporter l'envoi du bulletin et de la revue thématique Agridoc, une dotation d'ouvrages et d'articles, l'accès au service questions-réponses ainsi qu'au site Internet (www.agridoc.com), une liste de discussion et un flash d'information électronique. Agridoc assure, de plus, la diffusion de documents édités par le GRET.

Afin de promouvoir l'échange entre les membres, le programme Agridoc décentralise les services aux utilisateurs via la création de centres relais. Ces derniers assurent un service de proximité et facilitent la circulation d'information entre les membres d'un même pays ou d'une même région.

Cinq centres relais sont actuellement opérationnels : Cameroun (Saild-CDDR), Côte d'Ivoire (Inades-Cerap), Madagascar (CITE), Maroc (Éna Meknes) et Tunisie (UTAP).

Coordonnées de l'unité d'animation

BDPA - Agridoc
3 rue Gustave Eiffel - 78286 Guyancourt Cedex - France
Tél. : 33 (0)1 30 12 48 40
Fax : 33 (0)1 30 12 47 43
Courriel : agridoc@bdpa.fr
Site Internet : www.agridoc.com

Ouvrages parus dans la collection « Guide pratique »

L'audiocassette et ses usages (1994) - non disponible

Créer une petite fromagerie (1994) - non disponible

De l'eau pour le maraîchage (1994)

La production artisanale de farines infantiles (1994)

Préparer et vendre des boissons traditionnelles (1994)

Savoir utiliser une batterie. Matériels et utilisations (1994) - non disponible

La transformation artisanale des plantes à huile (1995) - non disponible

Le séchage solaire à petite échelle des fruits et légumes (1996)

Appuyer les innovations paysannes (2002)

La recherche-action en milieu paysan, méthodes et outils (2003)

Animer et gérer l'information pour le développement rural (2003)

Family Farming Advice
Experiences in Central and West Africa

Farming advice is an agricultural service in the same way as inputs supply, credit, commercialisation support, research, and farmers' training. It builds farmers' capacity to master the operation of their farms and improve their practices. In this sense, family farming advice goes beyond the classic logic behind extension (technical transfer and adoption): it helps farmers better identify their needs, clarify their objectives for their farms and families, make better decisions, and master management processes for the ensemble of their income-generating activities, taking into account technical, economic, social and environmental aspects.

Far from presenting a "one size fits all" method, this handbook proposes principles to build a method and tools suited to the conditions of any situation, in close collaboration with motivated farmers and their organisations, to build skills useful for advice, and to negotiate and set up support-advice systems. These principles grew out of collective reflections on diverse advice experiences in Central and West Africa.

This handbook, containing numerous examples, is destined in priority for technicians and farmer leaders that wish to increase their knowledge of methodological principles, master tools, and build support-advice systems.

Guy Faure, Patrick Dugué et Valentin Beauval

Conseil à l'exploitation familiale

Expériences en Afrique de l'Ouest et du Centre

Coédition GRET-CIRAD
Ministère des Affaires étrangères

Ce guide pratique a été rédigé par :

Guy Faure, agro-économiste du Cirad, a conduit des recherches sur les systèmes de production en Afrique de l'Ouest (Togo, Burkina Faso) pour ensuite participer ou accompagner des expériences de conseil aux exploitations familiales (mise au point de méthodes et d'outils, réflexion sur les dispositifs, capitalisation des connaissances, formations des acteurs), toujours en relation étroite avec des organisations paysannes, des institutions publiques ou des opérateurs privés.

Patrick Dugué, agronome du Cirad, a conduit des recherches sur le fonctionnement des exploitations agricoles, l'amélioration des systèmes techniques de production et la gestion de la fertilité des sols cultivés en Afrique de l'Ouest et du Centre (Burkina Faso, Sénégal, Cameroun). Dans ce cadre, il a été amené à collaborer avec différentes opérations de conseil au exploitations agricoles au Mali et au Cameroun, afin qu'elles prennent mieux en compte les dimensions techniques du conseil et les démarches de recherche-développement porteuses d'innovation.

Valentin Beauval, agriculteur français, membre d'un groupe d'auto-développement en Anjou, a une large expérience en conseil agricole acquise depuis 32 ans comme conseiller (au Nicaragua et en Algérie), formateur de conseillers agricoles (Sénégal) et consultant intervenant sur ce thème dans de nombreux pays en développement depuis 1982.

Pour toute information sur la publication :
Traduction, reproduction ou mise en ligne : edition@gret.org
Services de presse, diffusion et distribution : diffusion@gret.org ou librairie@cirad.fr

Responsable éditoriale : Danièle Ribier.
Maquette : Solange Münzer. Mise en page : Hélène Gay.
Photo de couverture : Paul Kleene (Visite chez un paysan membre d'un groupe de conseil à l'exploitation de sa parcelle de riz).
Photos d'intérieur : Paul Kleene et Guy Faure.
Dessins : Stew Patrikian (source : Grain de sel, revue Inter-Réseaux / Développement rural n° 20, trimestriel avril 2002).
Imprimé par Dumas-Titoulet Imprimeurs (Saint-Étienne), avril 2004,
n° d'imprimeur :

Copyright : GRET-CIRAD

Remerciements

Ce guide pratique n'aurait pas pu voir le jour sans l'appui du ministère français des Affaires étrangères et de l'Agence française de développement, notamment de Jean-Claude Deveze (AFD), qui a toujours appuyé les démarches de conseil à l'exploitation et que nous remercions particulièrement.

Nous remercions également toutes les équipes qui vivent au quotidien ces expériences en Afrique de l'Ouest et du Centre et qui ont contribué à améliorer le contenu de ce guide par leurs commentaires et leurs écrits.

Enfin, ce manuel doit beaucoup aux participants de l'atelier de Bohicon (Bénin, novembre 2001) et à tous les paysans africains qui au cours d'entretiens et de visites de leur exploitation nous ont fait part de leurs souhaits et préoccupations afin d'améliorer les méthodes et outils du conseil.

Ont plus spécifiquement contribué à cet ouvrage directement ou indirectement par leur participation active à l'atelier de Bohicon : Étienne Beaudoux (Iram), Yacouba Coulibaly (Urdoc), André Djonnéwa (Irad/Prasac), Isabelle Dounias-Michel (Cnearc), Michel Havard (Cirad-Tera), Ousséni Kaboré (Sofitex), Moumouni Imorou Karimou (CADG), Paul Kleene (Cirad-Tera), Anne Legile (DPGT), Bernard Peneau (Afdi), Pierre Rebuffel (Cirad-Tera), Bakary Traoré (PCPS), Dominique Violas (Padse), Alain-Philippe Zinse (Padse).

Sommaire

7. Préambule

9. Agricultures africaines et conseil à l'exploitation familiale

9. Un monde rural en forte évolution
10. L'agriculture familiale : un mode d'organisation sociale et productive à préserver
12. L'évolution du conseil à l'exploitation : l'émergence de nouveaux acteurs pour répondre à des demandes diversifiées
14. L'origine des diverses formes de conseil à l'exploitation familiale
18. La diversité des approches de conseil à l'exploitation familiale en Afrique de l'Ouest et du Centre
24. Le conseil à l'exploitation familiale pour renforcer les capacités des paysans et paysannes

27. Les principes de base du Cef

27. Comment les paysans prennent-ils leurs décisions ?
31. La gestion comme processus d'apprentissage et d'aide à la décision
33. La gestion et les chiffres
34. Le rôle de l'écrit et l'alphabétisation
35. Une pédagogie active
39. Les domaines d'application du conseil
    - 39. La gestion des flux et des stocks
    - 40. Le choix des productions et la comparaison des performances technico-économiques
    - 41. La promotion de l'innovation
    - 42. L'accès aux intrants et la commercialisation
    - 42. La gestion de la trésorerie
    - 43. Le financement de l'exploitation
    - 45. La gestion de la fertilité des terres

47. Une démarche pour la mise en place d'un dispositif de conseil aux exploitations familiales

47. Le démarrage d'un programme de conseil aux exploitations familiales
- 47. Questions clés et étapes à suivre
- 49. La phase de test

52. L'insertion du conseil dans les réseaux locaux de diffusion des innovations
- 52. Des paysans qui innovent
- 55. Des paysans qui font circuler l'information

58. L'importance de la gouvernance paysanne dans la gestion des dispositifs
- 58. Une construction sociale
- 60. Une construction impliquant de nombreux acteurs
- 62. Favoriser la responsabilisation des paysans
- 63. La diversité des situations

69. Le suivi-évaluation du conseil à l'exploitation familiale

73. Les ressources à mobiliser dans un dispositif de Cef

73. Le conseiller

84. Des outils utiles pour le paysan

101. Des outils utiles pour les conseillers et les gestionnaires du conseil

105. Le financement du Cef

113. Conclusion

113. Les impacts directs et indirects du Cef

115. Une politique agricole favorable aux exploitations familiales

117. Annexes

119. Pour en savoir plus

125. Liste des sigles

Préambule

Le présent ouvrage est issu d'une réflexion collective entre différents promoteurs d'expériences de conseil à l'exploitation familiale en Afrique de l'Ouest et du Centre. En particulier, il est indispensable de citer l'atelier de Bohicon (Bénin) de novembre 2001, initié par l'Agence française pour le développement et le ministère des Affaires étrangères (France). Rassemblant des représentants d'organisations paysannes, des conseillers, des gestionnaires de dispositifs de conseil et des chercheurs, cet atelier a permis d'échanger des connaissances, de comparer des situations, d'identifier des différences et des similitudes puis d'élaborer des recommandations pour améliorer les performances des dispositifs de conseil.

L'atelier s'est prolongé par des journées de réflexions menées dans différents pays (Burkina Faso en 2002, Bénin en 2003), regroupant les gestionnaires des dispositifs de conseil, les organisations paysannes impliquées et les services nationaux de vulgarisation afin d'asseoir les bases institutionnelles de ces démarches.

Dans la suite de la dynamique de l'atelier ou en appui à des expériences de conseil, plusieurs documents ont été produits et diffusés (actes de l'atelier de Bohicon 2001, numéro spécial de la revue de l'Inter-Réseaux Grain de Sel d'avril 2002, rapports pour l'appui aux démarches de conseil au Bénin, Mali, Burkina Faso, etc.).

Ce livre représente donc une synthèse de ces réflexions. Il cherche à montrer qu'à travers des principes communs, il existe une diversité des approches en fonction des contextes historiques, institutionnels, socio-économiques, mais aussi en fonction des demandes des paysans et de leurs organisations. Il s'adresse en priorité à des techniciens et

des responsables paysans qui souhaiteraient approfondir les principes méthodologiques et maîtriser les techniques du conseil.

Le présent ouvrage ne présentera pas une méthode de conseil à l'exploitation universelle et applicable en toutes circonstances. Il propose des principes pour construire une méthode et des outils en étroite collaboration avec des groupes de paysans motivés et/ou leurs organisations paysannes, pour identifier et renforcer des compétences, pour négocier et mettre en place des dispositifs d'appui-conseil.

Le conseil à l'exploitation familiale, pour quoi faire ?

Ce qu'en dit un producteur de coton du Burkina Faso

« Au début des années 1990, nous étions confrontés à un ensemble de difficultés qui se répercutait sur la vie de nos familles. On pensait alors que tous nos problèmes venaient du coton. On avait de plus en plus de mal à rembourser les crédits intrants en fin de campagne. Le constat était simple : on travaillait de plus en plus et on devenait de plus en plus pauvre. On voulait comprendre.

À cette époque on voulait de la formation et on ne savait pas quoi faire du conseil de gestion qu'on nous proposait. On a mené une expérience avec un conseiller. La gestion permet de comprendre notre situation, et déterre tous les problèmes qui étaient cachés : une fois sortis, il faut les résoudre. Avec notre travail en groupe, et avec l'aide du conseiller, on trouve des solutions pour s'en sortir. On regarde devant nous. Avec la gestion on crée des paysans qui savent où ils veulent aller.

On est maintenant près de 200 producteurs engagés dans cette activité. Les paysans payent le conseiller, preuve que le service les intéresse. Ces paysans arrivent à mieux diversifier leur production et à nourrir leur famille. Ils commencent à compter.

Mais il nous reste beaucoup de problèmes à régler : comment arriver à alphabétiser les producteurs ? Comment concilier la meilleure gestion de l'exploitation et les problèmes sociaux quand il faut donner aux funérailles ? Ce n'est pas toujours simple. »

Intervention de Sékou Bikaba, producteur de coton et responsable de la cellule Conseil de gestion aux exploitations agricoles de l'Union provinciale des producteurs du Mouhoun (UPPM, devenue Union Panisé en 2002), au Burkina Faso. Atelier de Bohicon de novembre 2001 sur le conseil aux exploitations familiales.

Agricultures africaines et conseil à l'exploitation familiale

UN MONDE RURAL EN FORTE ÉVOLUTION

L'élaboration de méthodes et de dispositifs de conseil ne peut pas être appréhendée sans prendre en compte le contexte économique et social dans lequel vivent les paysans africains. Ce contexte est en pleine évolution depuis une vingtaine d'années, du fait principalement du désengagement des États, de l'augmentation de la population rurale et de l'accroissement des risques économiques suite à une mondialisation actuellement peu favorable à beaucoup de petites exploitations familiales africaines (cf. difficultés des filières coton, lait, riz, etc., en Afrique de l'Ouest).

Le désengagement des États de certaines fonctions d'appui à l'agriculture, comme le crédit, l'approvisionnement en intrants et la commercialisation, devait s'accompagner d'une prise en charge de ces fonctions par des structures privées ou professionnelles. À ce jour, le bilan est plutôt mitigé. Pour certaines filières (coton, élevage à cycle court, palmier à huile), les entreprises de transformation/commercialisation des produits sont devenues des acteurs centraux qui peuvent fournir des intrants, des équipements à crédit, voire du conseil. Mais de manière générale, ni le secteur privé, ni les organisations paysannes n'ont pu prendre efficacement la relève de l'État.

Par ailleurs, l'accroissement de la population rurale et le renforcement des aléas pluviométriques et économiques provoquent une exploitation grandissante du milieu qui s'accompagne d'une dégradation des ressources naturelles.

Les producteurs, conscients de cette évolution, innovent et mettent en œuvre de nouvelles techniques pour faire face à ces contraintes : meilleure valorisation de la fumure animale, agroforesterie, contrôle du ruissellement avec des cordons pierreux, etc. Ils peuvent modifier rapidement leur système de production, par exemple en mettant en valeur les bas-fonds ou en y intégrant l'élevage des bovins. Mais ils ne disposent que rarement des moyens qui permettraient de développer à grande échelle ces nouvelles pratiques (manque d'équipement de transport, accès limité au crédit, calendrier agricole surchargé, etc.).

D'autre part, la baisse et la forte fluctuation des prix des produits agricoles, qui affectent presque toutes les filières, se sont accentuées ces dernières années avec l'accroissement des échanges internationaux et une mondialisation mettant en concurrence les producteurs africains avec des agricultures fortement subventionnées, notamment celles de l'Union européenne et des États-Unis. Une amélioration de la productivité est envisageable dans certaines filières mais elle nécessite un environnement économique plus sécurisé, une politique agricole favorable à l'agriculture familiale et des moyens supplémentaires pour le crédit, la recherche, le conseil, l'équipement des exploitations et l'aménagement des zones de production (irrigation).

L'AGRICULTURE FAMILIALE : UN MODE D'ORGANISATION SOCIALE ET PRODUCTIVE À PRÉSERVER

L'agriculture familiale se caractérise par le lien particulier qu'elle établit entre les activités économiques et l'ensemble des membres de la famille. Elle se caractérise par des objectifs multiples au niveau de l'exploitation (production pour l'autosuffisance alimentaire et génération de revenus, satisfaction des besoins familiaux, etc.). Elle repose sur la mobilisation de la main-d'œuvre familiale, qui doit rester dominante par rapport à celle salariée, et par un attachement particulier à la terre généralement héritée des parents. Cette relation influe sur le choix des activités, l'organisation du travail et la priorité accordée à la constitution d'un patrimoine familial. En Afrique, l'exploitation agricole familiale

P. Kleene

Une bande enherbée anti-érosive entre deux parcelles de coton.

renvoie à une réalité complexe qu'il convient de préciser dans chaque situation (exploitation fondée sur la famille élargie ou la famille restreinte, délimitation des unités de production, de consommation et d'accumulation, etc.) mais qui, en général, débouche sur une production agricole collective gérée par un chef d'exploitation et des productions individuelles revenant aux épouses et dépendants.

Les agricultures familiales africaines jouent un rôle déterminant face aux nouveaux défis (mondialisation, pression foncière, etc.) et les responsables paysans de ces pays rappellent régulièrement leur importance du point de vue tant économique que social :

- la quasi-totalité de la production vivrière assurant l'approvisionnement des villes provient des exploitations familiales ;
- une grande partie des produits exportés, procurant des devises aux États, est également issue de ce type d'exploitation (coton, café, cacao, anacarde, etc.) ;
- les liens de solidarité au sein de la famille permettent aux populations rurales et aux familles qui ont émigré en ville de faire face aux difficultés en période de crise, formant ainsi une sorte d'assurance sociale ;
- enfin, l'agriculture familiale fortement intégrée dans des territoires et des communautés villageoises offre souvent une solidarité permettant de régler les problèmes fonciers et sociaux.

Pour aider cette forme d'agriculture dominante en Afrique à s'adapter à une mondialisation inéluctable, il est nécessaire de poursuivre les appuis aux producteurs et aux organisations paysannes destinés à moderniser et améliorer durablement la productivité des exploitations, afin qu'elles soient compétitives tant au plan national qu'au plan international. Si l'appui à l'existence de dispositifs opérationnels de crédit, d'approvisionnement et de commercialisation reste une priorité, une autre forme d'appui importante à développer est le conseil à l'exploitation.

L'ÉVOLUTION DU CONSEIL À L'EXPLOITATION : L'ÉMERGENCE DE NOUVEAUX ACTEURS POUR RÉPONDRE À DES DEMANDES DIVERSIFIÉES

Dans de nombreux pays, les structures étatiques de vulgarisation ne sont plus opérationnelles depuis plusieurs années. Dans d'autres, et suite à un constat d'échec, on assiste à l'arrêt des programmes de vulgarisation « formation et visite », largement financés par la Banque mondiale dans les années 80 et 90.

Les démarches employées, visant à favoriser, à travers le soutien à des appareils administratifs, un transfert de technologies standardisées, ne répondaient pas aux besoins diversifiés des producteurs et ne s'appuyaient pas sur les dynamiques paysannes (programmation des thèmes d'intervention par la vulgarisation sans adaptation à la diversité des situations locales, prépondérances des aspects techniques sur les aspects socio-économiques, faible valorisation des savoirs locaux, etc.). Ce contexte suscite un fort regain d'intérêt pour l'identification et la mise en place de nouvelles méthodes d'appui aux producteurs et des initiatives sont prises dans ce domaine par différents acteurs (organisations de producteurs, ONG, secteur privé, développeurs, chercheurs, etc.).

La grande diversité des systèmes de production d'une région à l'autre, ou au sein même d'une région, explique la variabilité des besoins des producteurs qui peuvent se traduire par des demandes de conseil à l'exploitation très diverses. Ainsi, les petites exploitations du Nord-Cameroun cherchent à accroître leur production vivrière pour éviter

les périodes difficiles de soudure alimentaire. Celles disposant de beaucoup de terres et d'une grande famille recherchent l'amélioration de leurs revenus monétaires en achetant un nouvel équipement de traction animale. Au Sud-Bénin, le producteur d'ananas cherche à maîtriser l'échelonnement des plantations pour répondre aux exigences du marché : étalement de la production sur une longue période de l'année conformément aux contrats de livraison, normes de qualité à respecter, etc. Les questions à traiter sont d'ordre technique mais aussi économique, financier, social, environnemental.

Répondre à ces demandes de producteurs, de plus en plus variées, nécessite :

- la mise au point de méthodes et d'outils alliant d'une part une réponse aux besoins spécifiques de chaque situation (type d'exploitation, type de question) et de chaque groupe d'acteur impliqué dans la démarche (paysans, conseillers, organisations de producteurs, services d'appui), et d'autre part une capacité d'extension et de reproduction de ces méthodes et outils ;
- l'identification de compétences appropriées (conseillers, mobilisation des savoirs paysans, mobilisation des savoirs extérieurs) ;
- la construction d'organisations de conseil à l'exploitation prenant en compte l'histoire des institutions, les relations entre les acteurs, les initiatives locales, les possibilités de financement, les souhaits des paysans…

Avant tout, cette démarche implique une réflexion politique préalable sur le type d'agriculture qui est souhaité (agriculture familiale ou grande exploitation[1] avec salariat et capitaux importants), sur le choix des principaux bénéficiaires des appuis-conseil (les plus grandes exploitations ou un public plus diversifié ?) et sur les acteurs les plus impliqués (public, privé ou organisations paysannes).

Un document écrit sur ce sujet est fort utile pour fixer les frontières du conseil.

[1] De manière caricaturale, il est très différent d'appuyer 1 000 familles qui chacune cultivent 5 hectares que de travailler avec 50 fermes qui possèdent 100 hectares (cf. le débat actuel sur l'extension des superficies irriguées à l'Office du Niger au Mali).

L'ORIGINE DES DIVERSES FORMES DE CONSEIL À L'EXPLOITATION FAMILIALE

Historiquement, il faut replacer le conseil à l'exploitation en Afrique par rapport à la longue évolution des interventions en milieu rural, marquée par de multiples efforts souvent contestables d'« encadrement des paysans » consentis par des projets ou des sociétés de développement régional. Les États et les bailleurs de fonds cherchent maintenant, dans le cadre de nouvelles politiques agricoles, à sortir des limites de la vulgarisation classique et à responsabiliser davantage les producteurs.

Dès la fin des années 1970, des programmes de recherche-développement[2] ont élaboré des méthodes de conseil technico-économique. Elles consistaient à proposer un ensemble de solutions testées de concert avec les producteurs, après avoir réalisé avec eux un diagnostic de leur situation. Cette méthode d'appui, dénommée par ses auteurs « le conseil de gestion », est considérée comme « une méthode qui prend en compte l'ensemble de la situation d'une exploitation et cherche, en dialogue avec le paysan, un cheminement d'amélioration qui s'étend souvent sur plusieurs années »[3].

Par la suite, plusieurs autres formes de conseil ont été expérimentées en zone tropicale, dont certaines ont été parfois fortement inspirées des expériences françaises de conseil à l'exploitation (Ceta[4], GVA[5] des chambres d'agriculture, Civam[6], centre de gestion Iger[7], cf. page 16 l'encadré « Vulgarisation agricole, développement agricole et conseil de gestion : l'expérience française ») :

- un conseil qui vise à favoriser les échanges entre producteurs et la mise en place de nouvelles techniques, à travers un réseau d'expérimentations et de formations géré par les paysans eux-mêmes, comme c'est encore le cas dans les Ceta ou Civam français ; des exemples remarquables sont

[2] Voir, en particulier, les expériences de recherche et de développement au Sénégal (Benoit-Cattin M., 1986) et au Sud-Mali (Kleene et al., 1989).
[3] Kleene et al., 1989.
[4] Ceta : Centre d'études des techniques agricoles.
[5] GVA : Groupement de vulgarisation agricole.
[6] Civam : Centre d'initiative pour valoriser l'agriculture et le milieu rural.
[7] Iger : Institut de gestion et d'économie rurale.

G. Faure

Une réunion sous l'arbre à palabres.

observés en Amérique centrale[8] ou ébauchés en Afrique (Aprostoc au Nord-Cameroun, Union des producteurs de lait de Fana au Mali). Ces groupes, qui fonctionnent avant tout à partir de la mobilisation de l'ensemble de leurs membres, ont été qualifiés de groupes d'autodéveloppement ;

- un conseil élaboré à partir des données techniques et économiques produites par des agriculteurs appartenant à des « réseaux de fermes de référence » (chambres d'agriculture en France, au Brésil, au Venezuela). Les résultats obtenus par une diversité de producteurs dans une région donnée sont analysés collectivement (chercheurs, techniciens et producteurs). Ils permettent l'élaboration de référentiels technico-économiques et des stratégies d'amélioration d'une production ou d'un système de production. L'approche est collective et le conseil n'est pas élaboré pour chaque exploitation prise individuellement ;
- un conseil de gestion axé sur les résultats économiques et financiers de l'exploitation, l'analyse de la situation s'appuyant principalement sur la réalisation de bilans comptables[9]. Le conseiller travaille pour chaque exploitant adhérent au dispositif de conseil, en lui restituant ses résultats économiques (par culture ou par campagne agricole) et en lui apportant un conseil personnalisé.

[8] Hocdé, Miranda, 2000.
[9] Inter-Réseaux, 1996 ; Anopaci, 1998.

Vulgarisation agricole, développement agricole et conseil de gestion : l'expérience française

Dès le début du XXe siècle, l'État français organise la vulgarisation pour diffuser les techniques du progrès agricole selon des démarches qui restent très descendantes.

Après la seconde guerre mondiale, des paysans, soucieux de développer leurs exploitations, créent les premiers Centres d'études des techniques agricoles (Ceta) pour expérimenter des solutions nouvelles en partant de l'analyse d'expériences menées dans leur propre ferme. Cette dynamique d'auto-développement, fondée sur l'intérêt d'un groupe de producteurs et les solidarités entre les membres, devient un puissant outil de vulgarisation.

En 1959, afin de toucher un plus grand nombre de paysans, les organisations professionnelles, appuyées par les pouvoirs publics, mettent en place les Groupements de vulgarisation agricole (GVA) qui se regroupent en fédération comme les Ceta. Des techniciens des chambres d'agriculture sont souvent mis à disposition de ces groupes pour renforcer la formation technique et favoriser les échanges entre producteurs.

En 1966, les Chambres d'agriculture, dirigées par des représentants paysans élus, se voient confier les fonctions d'animation, de formation et d'appui aux agriculteurs. Des mécanismes financiers (budget de la Nation, taxes parafiscales sur les produits agricoles et impôt sur le foncier laissé à l'initiative des chambres d'agriculture, etc.) assurent la pérennité du dispositif. Certaines chambres confient alors la gestion des techniciens à des associations de producteurs ou à des comités régionaux de développement agricole (CRDA), afin de mieux répondre aux attentes des producteurs.

Parallèlement à cette dynamique, et dès les années 1930, quelques grandes fermes situées dans les régions de grandes cultures du Bassin Parisien tiennent une comptabilité pour analyser la rentabilité de leurs activités. Avec l'appui de quelques chercheurs en économie rurale, se développe ainsi progressivement un fort intérêt des producteurs à disposer d'outils de gestion leur permettant de mieux maîtriser leur exploitation. Les premiers centres de gestion naissent à la fin des années 1950, créés par des agriculteurs sous forme d'association, avec une dimension technique et syndicale importante : « Il fallait se demander si les techniques qui se développaient dans les exploitations étaient rentables, il était temps de défendre l'agriculture avec des chiffres et pas seulement des larmes ». .../...

Ces centres se multiplient et croissent rapidement en quinze ans (en 1956, ils sont au nombre de 24 et regroupent 2 000 membres ; en 1971, ils sont 93 et regroupent 66 200 membres).

Alors qu'ils sont initialement centrés sur la gestion au sens large, la réforme de la fiscalité appliquée aux agriculteurs et la mise en place de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA), au début des années 1970, et la réforme de la fiscalité directe par les agriculteurs entraînent un accroissement important du nombre d'adhérents aux centres de gestion. Pour répondre aux attentes des agriculteurs, ces centres accordent une place croissante à l'établissement des documents comptables et réglementaires et au conseil fiscal et juridique. Cependant, certains centres de gestion continuent à fournir des éléments d'aide à la décision pour les producteurs, notamment pour réaliser des investissements importants ou pour conduire une reconversion de l'exploitation. Ajoutons que parallèlement, quelques associations regroupent des agriculteurs pour qu'ils se forment en pratiquant la gestion.

Mais il faut reconnaître que les centres de gestion en France ont pu se développer du fait d'un contexte particulier :

- les exploitations agricoles étant assujetties à la TVA, elles doivent tenir une comptabilité réalisée en partie par le centre de gestion ;
- les jeunes agriculteurs, pour bénéficier de primes à l'installation, doivent tenir une comptabilité et adhérer à un centre ;
- les producteurs sont amenés à faire appel à un centre de gestion, face à la complexité du système fiscal et réglementaire (dossiers pour accéder aux subventions, respect des règles environnementales et du droit du travail, etc.) ;
- des mécanismes spécifiques permettent d'aider les producteurs à payer les services des centres de gestion (subventions pour les jeunes agriculteurs, aides de certaines caisses de crédit agricole, et même parfois un abattement sur l'impôt sur le revenu).

Dans les années 90, pour rechercher des alternatives aux impasses de plusieurs formes d'agriculture trop intensives mises en place par leurs prédécesseurs et les organismes économiques ou pour réduire les charges dans un contexte de crise, on assiste à nouveau à l'émergence de groupes d'autodéveloppement de type Ceta ou Civam.

Les solutions alternatives mises au point par ces groupes de précurseurs ont largement inspiré les mesures des contrats territoriaux d'exploitation (CTE) ou des actuels contrats d'agriculture durable (Cad).

LA DIVERSITÉ DES APPROCHES DE CONSEIL À L'EXPLOITATION FAMILIALE EN AFRIQUE DE L'OUEST ET DU CENTRE

À l'heure actuelle, plusieurs expériences de conseil aux exploitations familiales sont menées en Afrique de l'Ouest et du Centre. Certaines d'entre elles ont été présentées durant l'atelier sur le conseil à l'exploitation familiale qui s'est tenu à Bohicon au Bénin, en novembre 2001.

Le tableau 1 (cf. pages 20 et 21) présente les principales caractéristiques des dix expériences de conseil.

On constate que :

- les dispositifs ont déjà une ancienneté qui permet d'évaluer correctement les résultats obtenus mais ils n'ont pas encore atteint une extension géographique importante ;
- les domaines d'intervention des opérations de conseil, les dispositifs et les méthodes mis en œuvre varient fortement d'une expérience à l'autre, parfois au sein d'un même pays.

À partir des informations recueillies sur ces expériences de conseil, il est possible d'élaborer une typologie sommaire en les comparant avec la vulgarisation classique (cf. tableau 2 pages 22 et 23).

Le conseil ne s'oppose pas à la vulgarisation agricole qui reste utile pour toucher un large public. Il s'adresse :

- à une population plus restreinte mais qui peut jouer un rôle de mise au point d'innovations et d'entraînement au sein de la société rurale ;
- à des exploitants qui ont l'opportunité et la capacité de faire des choix en termes de productions (animales ou végétales), d'options technologiques (intrants, équipements, etc.) et d'organisation du travail (familial ou salarié, etc.).

Dans quelques cas se mettent en place des groupes d'autodéveloppement (Aprostoc au Cameroun, certains groupes au Bénin), qui valorisent les savoirs paysans et l'expérimentation technique. Les producteurs sont rarement alphabétisés et possèdent généralement des exploitations de petite taille (moins de huit hectares).

Le conseil technico-économique (PCPS/Urdoc, UNPC-B/Sofitex, DPGT/Prasac) repose sur des investissements initiaux importants en alphabétisation et en formation de base. Il s'adresse à des exploitations de taille variable, mais généralement situées un peu au-dessus de la moyenne. Les partici- pants sont souvent jeunes. Cette forme de conseil s'appuie sur des animations en groupe et sur des échanges entre producteurs (comparaison de résultats technico-économiques, choix de solutions, etc.).

Le conseil à l'exploitation, dans sa forme « conseil de gestion économique », est le plus souvent expérimenté dans des situations d'agriculture fortement ouverte sur des marchés porteurs (les producteurs d'ananas et les exploitations cotonnières au Bénin, les éleveurs de volaille et les planteurs du sud de la Côte d'Ivoire, etc.) et pour des exploitants maîtrisant l'écriture et le calcul. Cependant il reste à la fois ambitieux et coûteux pour de petites exploitations familiales. Basé sur l'analyse des résultats comptables et sur une approche plus individuelle, il peut, par exemple, répondre aux besoins d'agriculteurs ayant l'ambition de devenir de « véritables » entreprises.

Comme c'est le cas dans les pays développés, on peut imaginer qu'un agriculteur puisse bénéficier de différents types de conseil selon ses activités et/ou selon son évolution au cours de sa carrière.

Sur le terrain, les formes de conseil sont souvent moins tranchées, suite aux échanges entre pays qui favorisent l'émergence d'une culture commune entre les différentes expériences de conseil mais aussi suite à la demande des paysans, qui souhaitent voir s'élargir le champ du conseil pour qu'il réponde réellement à leurs besoins. Ainsi au Bénin, les gestionnaires des dispositifs de conseil avaient initialement adopté pour formule « conseil de gestion économique » en s'inspirant des méthodes de l'Iger France. Actuellement, le conseil devient plus technico-économique dans plusieurs groupes. Dans d'autres cas, la dynamique paysanne est très forte et on est proche de la formule « groupes d'autodéveloppement ».

En réponse aux attentes exprimées par des producteurs dynamiques, de nouveaux outils (comme la gestion de la trésorerie ou le plan de financement de campagne), testés de longue date au Bénin, sont intégrés dans les formes de conseil initialement plus techniques que financières (cf. expérience PCPS/Urdoc en zone Office du Niger au Mali).

TABLEAU 1. **Principales caractéristiques de dix expériences de conseil aux exploitations familiales en Afrique de l'Ouest et du Centre**

PAYS	Mali	Burkina Faso	Burkina Faso	Burkina Faso	Côte d'Ivoire	Côte d'Ivoire	Cameroun	Cameroun	Bénin	Bénin
STRUCTURE	PCPS/Urdoc	UPPM	FNGN	UNPC-B/ Sofitex	SCGEAN	Aprocasude	DPGT/ Prasac	Aprostoc	Cagea	CADG
Année de démarrage	1997	1998	1996	2000	1997	1997	1998	1998	1995	1995
% de population alpha-bétisée dans la zone	20	40-45	25	29	30	65	30	25	33	30
CENTRES D'INTÉRÊT DES PARTICIPANTS										
Économique	XX	XX	XX	XX	XX	XX	X		XX	XX
Technique	XX	X	X	XX			XX	XX	X	X
Autres					Crédit	Fiscalité			Foncier	
OUTILS ET MÉTHODES UTILISÉS										
Diagnostic / Inventaire	X	X		X	X		XX		XX	X

.../...

Suivi / Analyse	XX	XX	XX	XX	XX	XX	X		XX	XX
Analyse prévisionnelle	X	XX	XX	X	XX	XX	X		XX	XX
Échanges entre paysans	XX			XX			XX	XX	X	X
Expérimentation technique	XX		X				XX	XX		
Utilisation de l'ordinateur		X	X		X	X			XX	X
Conseil individuel	X	XX	XX	X	XX	XX	X		XX	XX
Conseil de groupe	XX	X	X	XX	Prévu	Prévu	XX	XX	X	X
CONSEILLERS CONSEIL À L'EXPLOITATION										
Nombre de conseillers	5	4	9	10	1	1	14	10	18	12
Nombre de paysans	350	180	160	150	40	50	400	4 500	360	600
Nombre de paysans par conseiller (prévu)	120	90	40	150	40	40	200	500	40	50
Paysan-formateur	Oui	Non	Oui	Non	Prévu	Non	Oui	Oui	Parrainage	Parrainage
GESTION DU DISPOSITIF	Centre de prestations OP	OP	OP	OP / société cotonnière	OP spécifique	OP	Projet	OP	Prestataire privé en contrat avec OP ou OP seule	Prestataire privé en contrat avec OP

LÉGENDE : X = caractéristique présente. XX = importante. OP = organisation de producteurs.

Source : Atelier de Bohicon, 2001.

Tableau 2. **Comparaison des principaux types de conseil à l'exploitation avec la vulgarisation agricole classique**

Types de conseil	Quelques caractéristiques
Vulgarisation « classique ».	◆ Diffusion de thèmes surtout techniques avec des moyens de communication de masse. ◆ Conseillers détenteurs du savoir : les producteurs reçoivent des messages. ◆ Savoirs paysans peu valorisés. ◆ Importance des démonstrations sur le terrain mais groupes rarement constitués par affinité. ◆ Paysans ne participant pas à la gestion des dispositifs et ne choisissant pas les conseillers. ◆ Liens forts avec les recherches agronomiques publiques et/ou privées qui définissent les thèmes.
1. Groupes d'autodéveloppement ou groupes « d'agriculteurs expérimentateurs » (expériences de type Ceta ou Civam en France, diverses expériences en Amérique latine, Aprostoc au Cameroun, etc.).	◆ Thèmes variés (techniques, économiques, agriculture durable). ◆ Paysans expérimentant sur les thèmes qui les intéressent. ◆ Promotion de formes d'agriculture paysanne. ◆ Pédagogie très active utilisée dans les groupes, le conseiller étant surtout un « facilitateur ». ◆ Importance des visites et échanges entre producteurs et productrices : pratiques et savoirs des paysans très valorisés. ◆ Producteurs adhérant volontairement au conseil, gérant les dispositifs et les conseillers qu'ils choisissent eux-mêmes. ◆ Coûts souvent faibles. ◆ Liens variables avec les recherches publiques ou privées.

.../...

2. Conseil technico-économique aux exploitations familiales (expériences principalement impulsées par le Cirad).	◆ Approche globale de l'exploitation et promotion de l'agriculture familiale. ◆ Thèmes technico-économiques comme gestion des productions vivrières, du travail et de la trésorerie au sein des familles, gestion de terroir et fertilité des sols, etc. ◆ Gestion prévisionnelle plus ou moins abordée selon les expériences. ◆ Pratiques et savoirs paysans généralement pris en compte. ◆ Assez peu d'expérimentations paysannes. ◆ Utilisation de méthodes de pédagogie active avec des échanges entre paysans. ◆ Adhésion volontaire des paysans. ◆ Peu d'expériences de gestion paysanne des dispositifs de conseil. ◆ Liens souvent forts avec la recherche agronomique publique.
3. Conseil de gestion axé sur les aspects comptables et économiques de l'exploitation (expériences de type Iger en France, Cagea et CADG les premières années au Bénin, conseil de gestion impulsé par l'Afdi au Burkina Faso, en Côte d'Ivoire, à Madagascar, etc.).	◆ Approche comptabilité-gestion de l'exploitation familiale. ◆ Influence du modèle classique de gestion d'entreprise. ◆ Faible prise en compte des aspects techniques et de l'agriculture durable (priorité à la rentabilité économique à court terme). ◆ Outils parfois communs avec la méthode précédente mais, au final, une dominante gestion économique. ◆ Importance plus réduite des travaux en groupe que dans les cas précédents, importance du conseil individuel. ◆ Coût souvent plus élevé du conseil que dans les cas précédents (mais gains pouvant être très élevés pour les adhérents). ◆ Adhésion volontaire des producteurs qui sont souvent lettrés et ont plus de ressources économiques que la moyenne des paysans de leur zone. ◆ Liens souvent réduits avec la recherche agronomique.

LE CONSEIL À L'EXPLOITATION FAMILIALE POUR RENFORCER LES CAPACITÉS DES PAYSANS ET PAYSANNES

Ces formes de conseils (autodéveloppement, technico-économique, économique) s'efforcent de renverser la perspective, en vigueur depuis de nombreuses années, qui faisait du technicien, adossé aux systèmes de recherche, le vecteur central du transfert de technologies vers les agriculteurs. Le conseil à l'exploitation renforce la capacité du producteur à maîtriser le fonctionnement de son exploitation, à améliorer ses pratiques et à prendre les meilleures décisions. En ce sens, ces démarches visent à aller au-delà de la logique de la vulgarisation classique (le transfert et l'adoption de techniques), en dotant les producteurs de capacités à définir leurs besoins, à préciser leurs objectifs tant au niveau de leur exploitation que de leur famille, à maîtriser leurs actions et, plus largement, les processus de gestion concernant leurs unités familiales de production.

Pour illustrer cet esprit commun, nous proposons d'utiliser le terme de « conseil aux exploitations familiales » (Cef), qui évoque l'idée centrale des différentes approches : placer le producteur et sa famille au centre de la pratique de conseil, en lui permettant de s'approprier réellement la maîtrise de ce conseil. Le terme de conseil de gestion, souvent utilisé, est jugé trop restrictif car connoté « comptabilité-gestion » et reflétant mal la diversité des expériences observées sur le terrain. De même l'expression « conseil technico-économique » ne recouvre pas, pour sa part, les aspects « comptabilité-gestion ».

Les principes qui caractérisent ces approches ont été définis de manière collective avec des représentants paysans et des techniciens, durant l'atelier sur le conseil à l'exploitation familiale de Bohicon (novembre 2001).

Les principes fondateurs du Conseil aux exploitations familiales (Cef)

issus des travaux collectifs de l'atelier de Bohicon, novembre 2001

1. Le Cef est une démarche globale qui renforce les capacités des paysans et de leur famille à suivre leurs activités, analyser leur situation, prévoir et faire des choix, évaluer leurs résultats. Il prend en compte les aspects techniques, économiques, sociaux et, si possible, environnementaux de leurs activités.
2. Les familles rurales sont placées au centre de la fonction de conseil : le Cef a l'ambition d'englober leurs différentes activités (production agricole, transformation, commercialisation, autres activités génératrices de revenus), l'organisation du travail et la gestion des flux monétaires afin de faciliter l'atteinte des objectifs familiaux.
3. Le Cef repose sur des méthodes d'apprentissage (incluant formation, échanges d'expériences, etc.) et d'aide à la décision (comme le suivi technico-économique des productions, le calcul de la marge brute, la gestion de la trésorerie, etc.), qui valorisent ainsi la collecte de données mais nécessitent une maîtrise minimale du calcul et de l'écrit.
4. Les expériences du Cef valorisent les savoirs paysans et s'insèrent dans des réalités paysannes : les producteurs engagés dans ces démarches font partie de réseaux d'échanges de techniques et de savoirs locaux, ils sont souvent membres, voire responsables, d'organisations paysannes.
5. Les expériences du Cef visent à construire des dispositifs d'appui aux producteurs avec une participation forte des organisations paysannes (OP) et une implication possible de nouveaux acteurs que sont les organisations non gouvernementales (ONG) ou les bureaux d'études. Elles cherchent à renforcer l'autonomie des producteurs et de leurs organisations par rapport aux autres acteurs.

Les principes de base du Cef

COMMENT LES PAYSANS PRENNENT-ILS LEURS DÉCISIONS ?

Le conseil inclut une dimension d'aide à la décision pour le paysan, ce qui implique de comprendre les caractéristiques de son exploitation et la façon dont il prend ses décisions.

Une exploitation agricole est un système complexe avec différents éléments (les cultures, les troupeaux, la force de travail, etc.) en interaction avec son milieu (sol, climat, etc.). Toute action sur un élément du système peut avoir des répercussions sur les autres éléments. De plus, de nombreuses exploitations agricoles familiales d'Afrique de l'Ouest et du Centre ont des caractéristiques qui expliquent la complexité des processus de prise de décision[10] :

- les centres de décision peuvent être multiples[11] (le chef d'exploitation, le chef des travaux, les épouses, les autres dépendants), ce qui engendre souvent des discussions au sein de la grande famille pour prendre en compte des intérêts parfois contradictoires ;
- les intérêts économiques et sociaux du ou des ménages qui composent l'exploitation sont liés à ceux (techniques, économiques, financiers) de l'exploitation ;
- les actifs de l'exploitation familiale sont insérés dans un réseau social (groupe familial, voisins, etc.) qui peut surdéterminer leur comportement et leurs prises de décision ;
- face aux nombreuses incertitudes, l'exploitation familiale cherche à minimiser les risques afin d'assurer sa reproduction.

[10] Gastellu, 1980 ; Benoit-Cattin et al., 1982.
[11] Ancey, 1976.

Les décisions des paysans s'expliquent par les objectifs qu'ils poursuivent et par les moyens dont ils disposent[12]. Toutefois, ces décisions sont prises alors qu'ils ne disposent pas ou peu d'informations sur le climat de la campagne à venir, l'environnement (les prix des produits agricoles au moment des prochaines récoltes, les techniques proposées par la recherche ou disponibles dans d'autres régions, etc.) mais aussi alors qu'ils n'ont qu'une information imparfaite sur leur propre exploitation (le rendement des différentes parcelles, l'impact d'une technique sur la production, les marges obtenues pour chaque culture, etc.).

L'exploitation est dotée d'au moins un projet identifiable. Celui-ci se définit comme un ensemble complexe d'objectifs plus ou moins hiérarchisés, non dénués de contradictions, pouvant évoluer au cours du temps. Ce projet est généralement porté par la majorité des actifs de la famille.

Pour réaliser leur projet, les membres de la famille disposent de moyens (force de travail, équipement, terre, etc.) mais font face à un certain nombre de contraintes non maîtrisables (climat, nature des sols, prix du marché, etc.), parfois maîtrisables à court terme (trésorerie, stock d'engrais ou de fumier, etc.) ou à des échéances plus lointaines (fertilité des sols, réhabilitation de nouvelles terres, acquisition de tel ou tel équipement). L'analyse de l'ensemble de ces contraintes définit la situation et permet d'identifier les possibilités d'action du paysan.

Néanmoins, c'est la perception qu'a l'acteur de sa situation qui détermine son comportement. Le paysan ne conçoit pas sa situation comme le conseiller, il ne hiérarchise pas les contraintes de la même façon. Il est donc utile de confronter les perceptions des uns et des autres et il est indispensable que le paysan puisse expliciter sa représentation de sa situation.

Cette perception est déterminée par son expérience accumulée au cours du temps (son vécu mais aussi celui de ses voisins). Elle l'amène à définir des règles de conduite (s'il se passe tel événement alors je fais cela) et des indicateurs qui lui permettent de faire des choix (si j'ai plus de X sacs de riz alors je peux vendre les autres sacs). La plupart de ces règles sont discutées entre les paysans d'un même milieu et elles évoluent régulièrement. La connaissance des règles et des indicateurs employés dans un milieu rural donné

[12] Brossier et al., 1997.

sont utiles pour tenter de définir des outils d'aide à la décision simples et efficaces.

Une décision est donc prise sur la base de la définition plus ou moins claire d'objectifs, à partir d'informations partielles, fondées sur des connaissances et des règles issues de l'expérience, et sans en connaître exactement toutes les conséquences pour l'exploitation.

L'installation des cultures au Nord-Cameroun et un modèle de la prise de décision

Le raisonnement des producteurs pour la mise en place des cultures lors d'une campagne agricole suit un cheminement précis. En fonction de ses objectifs et de ceux de sa famille (alimentation, génération de revenus, etc.), des moyens dont il dispose (foncier, équipement, main-d'œuvre), ainsi que de sa connaissance des plantes qu'il cultive et du milieu qu'il exploite (climat, sols, dynamique des adventices, etc.), l'agriculteur définit un plan prévisionnel d'installation de ses principales productions (sorgho pluvial, maïs, arachide et cotonnier).

Les superficies à semer sont déterminées à l'avance, au moins dans les grandes lignes, mais aussi l'ordre des semis et les techniques à mettre en œuvre. En général, le sorgho se sème d'abord, puis l'arachide, puis le cotonnier et enfin le maïs. Semé dès les premières pluies « utiles » (à partir du 20 avril, après une pluie d'au moins 20 mm), le sorgho se sème principalement sans travail de préparation du sol.

Pour les autres cultures, les divergences sont grandes selon les agriculteurs. Par exemple, si l'arrivée des pluies est précoce et si elles sont régulières, les parcelles seront d'abord labourées avant d'être semées, ce qui est faisable quand le sol est mouillé à plus de 20 cm de profondeur, permettant ainsi une lutte plus efficace contre l'enherbement.

En cas de pluies tardives, les modalités d'implantation, mais aussi l'ordre des semis, peuvent être modifiés, selon les priorités que se fixe l'agriculteur. Par exemple : « Si la pluie tarde trop et connaît un retard de plus de 15 jours, alors je serai obligé de retarder mes semis d'arachide, mais pour ne pas trop pénaliser la production et pour être plus rapide, je la sèmerai directement sans travail du sol. Si la pluie tarde encore plus, alors je sè-

merai le cotonnier avant l'arachide, en totalité ou en partie, pour assurer une production minimale de coton car c'est ma culture prioritaire après le sorgho. Le cotonnier sera semé sans travail du sol pour gagner du temps, avec épandage d'herbicides si les adventices sont déjà trop développées, et les parcelles d'arachide seront labourées pour assurer une lutte efficace contre un enherbement déjà envahissant. Si les adventices sont trop développées, je louerai un attelage bovin pour pallier la faiblesse de mon attelage asin afin de poursuivre le labour des parcelles de maïs ».

À partir de ce que lui ont transmis ses aînés, mais aussi en fonction de ses expériences accumulées au cours du temps et des échanges avec les autres, l'agriculteur se forge progressivement et implicitement des règles qui constituent son plan prévisionnel d'action, en relation avec ses objectifs et ses moyens. Ses prévisions comprennent toujours des solutions alternatives reliées à des événements de l'année que l'agriculteur sait pouvoir se produire (décalage du début des pluies, pousse rapide des adventices, fatigue des animaux de trait, etc.), et se basent sur des indicateurs (retard des pluies, profondeur d'humectation des sols, développement des adventices, etc.) pour juger de la situation et guider l'action.

Comprendre un tel processus est fondamental pour pouvoir dialoguer avec les membres d'un groupe de conseil aux exploitations familiales et élaborer avec eux des outils d'aide à la décision permettant d'améliorer la conduite des exploitations.

Selon I. Dounias-Michel, Cnearc

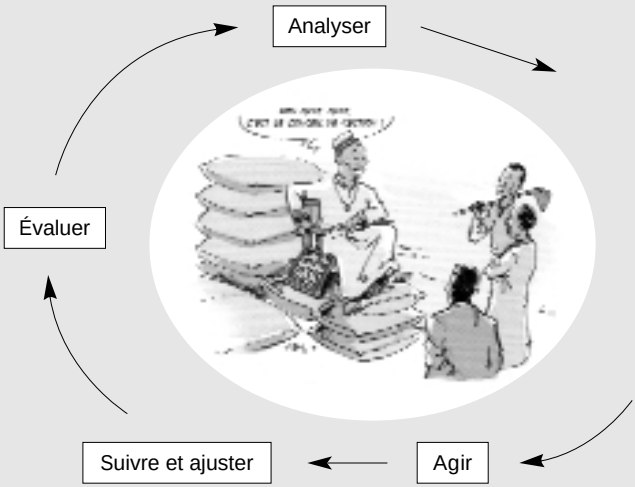
Le conseil à l'exploitation n'a pas pour but de modifier ce processus mais de le rationaliser et de le rendre plus explicite. Sans conseil, le paysan prendra de toute façon une décision.

Dans le cadre d'une démarche de conseil, il prendra probablement une décision plus réfléchie car il sera incité à formaliser sa réflexion, à discuter des intérêts et des inconvénients de ses choix avec ses voisins et le conseiller. Cependant le conseil ne peut pas effacer le contexte économique difficile dans lequel évoluent actuellement les exploitations : la baisse des prix agricoles, la concurrence avec des produits importés et subventionnés, l'accès toujours plus hasardeux au crédit, etc.

LA GESTION COMME PROCESSUS D'APPRENTISSAGE ET D'AIDE À LA DÉCISION

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

Figure 1. **Le cycle de gestion**



Le conseil sur une base annuelle (la campagne agricole pour les cultivateurs) est qualifié de tactique : il permet d'ajuster des coûts (contrôle des dons, réduction des coûts de main-d'œuvre, contrôle des dépenses d'intrants), de conduire les systèmes de culture (choix d'itinéraires techniques) et

Gestion et comptabilité

Additionner des recettes et des dépenses de même nature fournit des enregistrements très intéressants… s'ils sont justes, s'il n'y a pas d'oublis ni d'erreurs d'addition, c'est-à-dire s'il y a une comptabilité avec un contrôle. L'expérience montre que des comptes tenus sans contrôle ne donnent pas de renseignements plus fiables qu'une enquête, ce qui est insuffisant quand il y a beaucoup d'achats et de ventes, comme pour l'élevage de poules pondeuses.

Établir des résultats chaque année pour des productions végétales ou animales est le seul moyen de faire le point, d'analyser et comparer ses résultats avec ceux des années antérieures, avec ses prévisions, avec les résultats des autres paysans.

Calculer le prix de revient d'un produit (prix qui permet de couvrir les charges de production) est utile pour négocier un prix de vente. Mais attention, il n'est pas facile d'intégrer tous les coûts, notamment ceux qui ne sont pas proportionnels, et la prise en compte de la rémunération de la main-d'œuvre familiale n'est pas quelque chose d'aisé. En outre la décision de vendre dépend de beaucoup d'autres facteurs (besoin urgent de trésorerie, obligation de vendre son produit à maturité, etc.).

Le compte d'exploitation annuel (ou de résultat) est utile si le chef d'exploitation souhaite avoir une vision globale de ses activités et dans ce cas, on ne peut en rester aux marges brutes par culture. La réalisation de ce compte d'exploitation doit être construite pas à pas avec le membre en conseil. Lui restituer un beau document produit en utilisant l'informatique n'aura qu'une utilité très limitée. Faut-il établir un compte d'exploitation avec une évaluation des stocks, des amortissements et des provisions ? Non, disent les concepteurs de la gestion par flux qui sont suivis par la plupart des analystes financiers, car le tableau des flux est le seul moyen d'y voir clair.

Le bilan comptable est souvent inutile car difficile à comprendre par les paysans et reflète rarement la réalité de leur exploitation. Un inventaire détaillé de départ (des parcelles et de leurs caractéristiques, des cheptels, équipements, plantations, etc.) puis des actualisations annuelles sont par contre indispensables. Pourquoi alors ne pas élaborer un bilan à partir de ces inventaires ? Parce que, dans bien des cas, il est très délicat de donner une valeur monétaire sérieuse à plusieurs actifs des exploitations des zones soudano-sahéliennes d'Afrique (quelle valeur du foncier, des plantations, des semenceaux d'igname, etc.) et de déterminer les capitaux propres.

Selon B. Peneau (Afdi) et V. Beauval

d'élevage. Sur une base pluriannuelle, le conseil devient stratégique : il peut alors concerner l'introduction de la culture attelée ou de la petite motorisation dans l'exploitation – au regard par exemple du coût en main-d'œuvre pour les opérations conduites manuellement –, la substitution d'une culture à une autre sur la base du constat de la diminution des marges, le choix d'un équipement onéreux, etc.

LA GESTION ET LES CHIFFRES

La gestion met davantage de rationalité dans les décisions que l'on aurait prises de toute façon. Pour cela, il est nécessaire de disposer d'éléments pour poser un diagnostic, comparer des résultats, évaluer différentes solutions.

La comptabilité est un outil qui fournit des informations précises sur les flux financiers et économiques de l'exploitation. Elle apporte des informations utiles sur les actions passées. Toutefois « faire de la gestion » en utilisant uniquement les résultats comptables, c'est comme conduire une voiture en ne regardant que dans le rétroviseur. Il faut donc disposer d'autres outils et d'autres informations pour « faire de la gestion », pour se projeter dans le futur, pour suivre et évaluer ses activités dans toutes leurs dimensions (techniques, économiques, financières), pour comprendre les répercussions de ses choix sur l'ensemble famille-exploitation.

L'amélioration de certaines décisions nécessite des chiffres, des enregistrements et des calculs. Les chiffres sont utiles pour garder la mémoire des faits. Les chiffres peuvent être issus de relevés de terrain précis (surface d'une parcelle, rendement d'une culture, etc.) ou approximatifs à partir d'une estimation du paysan (temps de travail pour une culture en période de pointe, quantité de fourrage consommée par jour et par animal, etc.). Bien souvent une simple estimation est suffisante pour prendre une bonne décision.

Les enregistrements réguliers de données sont nécessaires si l'on veut suivre précisément l'évolution de certains paramètres (rentrées et sorties d'argent) parce qu'on estime que le problème de l'exploitation se situe à ce niveau. Mais ils peuvent être facultatifs s'il s'agit seulement d'évaluer certains résultats et on peut valablement s'appuyer sur la mémoire du paysan pour appréhender ensuite certains

éléments importants (marge brute par culture, disponibilité alimentaire au niveau de l'année, etc.), si le nombre de mouvements financiers ou de produits n'est pas trop important.

Les calculs sont importants si l'on veut évaluer le poids d'une annuité d'emprunt par rapport au revenu de l'exploitation quand on contracte un prêt. On peut s'en passer s'il s'agit de raisonner l'impact d'un nouvel équipement (paire de bœufs pour la traction animale, par exemple) sur l'organisation du travail dans l'exploitation.

LE RÔLE DE L'ÉCRIT ET L'ALPHABÉTISATION

La grande majorité des expériences de conseil à l'exploitation familiale en Afrique de l'Ouest et du Centre s'adresse à des producteurs scolarisés en français ou alphabétisés en langue locale, utilisant des documents souvent présentés dans les deux idiomes. L'écrit joue un rôle important car il permet la collecte et le traitement des données. Il modifie fortement les représentations qu'ont les paysans de leurs situations. Un simple tableau est déjà une abstraction importante qui transforme la réalité observée. Noter ses dépenses mensuelles permet de visualiser des phénomènes qui sans cela peuvent rester peu perceptibles. « Pendant un an, j'ai écrit ce que je dépensais chaque jour en main-d'œuvre pour mon champ de coton. À la fin j'ai vu que c'était très important. L'année suivante, j'ai donc décidé de réduire la taille de mon champ pour moins dépenser et ne prendre des gens que pour les travaux difficiles. Et maintenant, je gagne autant » (un paysan du Sud-Bénin).

L'introduction de concepts non utilisés par les paysans mais pas forcément inconnus pour eux (le revenu, les charges, la marge brute, etc., mais aussi dans certains endroits : le rendement, la dose d'un intrant) contribue également à stimuler la réflexion et à diffuser progressivement de nouveaux indicateurs d'évaluation des résultats de leur exploitation. Cette introduction doit être raisonnée dans le temps en fonction du niveau des participants et de leurs attentes.

La traduction de ces concepts en langue nationale pose de nombreux problèmes qu'il convient de traiter soigneusement. Par exemple, la traduction de « marge brute » en sénoufo se dit « un bénéfice qu'on n'a pas encore dans la

main ». Dans certaines régions, des groupes de techniciens et de paysans travaillent pour élaborer des « dictionnaires » du conseil à l'exploitation (Mali, Bénin).

De même, un certain nombre d'expériences de conseil à l'exploitation développent des alliances avec des organismes d'alphabétisation fonctionnelle afin d'augmenter la proportion de personnes susceptibles de participer à ces démarches. Dans d'autres, l'alphabétisation de paysan à paysan est encouragée. Dans certains cas, les paysans considèrent que la possibilité de participer à un groupe de conseil les incite à s'alphabétiser car cela favorise la mise en pratique de ce qu'ils ont appris.

Cependant, l'alphabétisation ne devrait pas être une condition nécessaire à la mise en place d'une démarche de conseil à l'exploitation. Il est ainsi possible de mettre l'accent sur des thèmes très concrets tels que la satisfaction des besoins céréaliers. Le fait de ne pas être alphabétisé n'empêche pas de raisonner, de savoir apprécier les volumes et les quantités en utilisant des normes traditionnelles. On peut néanmoins regretter que la mise au point d'outils pour non-alphabétisés reste encore limitée.

UNE PÉDAGOGIE ACTIVE

La mise en œuvre d'un conseil à l'exploitation implique de définir de manière précise la démarche méthodologique et pédagogique qui sera utilisée. L'utilisation du même outil peut conduire à des dynamiques complètement différentes suivant la manière dont il est utilisé. Par exemple, l'analyse des marges brutes par culture par un vulgarisateur d'une société cotonnière débouche très souvent sur la nécessité de respecter l'itinéraire technique recommandé pour le coton afin de maximiser la production.

Utilisée dans un autre cadre, elle peut amener à identifier différentes manières de conduire la culture du coton en fonction des moyens dont dispose le paysan (sans forcément chercher à maximiser le rendement), à prendre en compte la sécurité alimentaire de la famille, à préférer des cultures bénéfiques pour la fertilité des sols ou à identifier d'autres cultures de rente pouvant être plus rentables dans la zone que le coton.

Les méthodes pédagogiques doivent s'appuyer sur des démarches participatives, favorisant l'apprentissage des participants. Un tel choix suppose de :

- Valoriser les savoirs paysans, afin d'ancrer le conseil dans le vécu des paysans, parce que les connaissances et expériences des autres producteurs permettent généralement de répondre aux questions posées par les participants au dispositif de conseil. De ce fait, les démarches de conseil doivent favoriser les dynamiques de groupe (échanges d'opinions entre participants pendant les réunions de groupe, réflexion sur les pratiques et les conditions de leur mise en œuvre, valorisation des expériences paysannes qui apportent des éléments de réponse, visites de terrain dans les exploitations des participants ou d'autres producteurs, etc.).
- Préciser le rôle du conseiller car ce n'est pas, comme dans beaucoup de dispositifs de vulgarisation pyramidaux, le vulgarisateur qui détient seul les connaissances, qui effectue un diagnostic externe et propose « la solution ». Le conseiller est la personne qui apporte des informations et un réseau de relations pour construire avec les savoirs paysans de nouvelles connaissances, qui stimule et anime un processus de réflexion, qui accompagne la décision en facilitant l'expression des avantages, inconvénients et risques de chaque solution. Il s'agit d'initier une dynamique de co-apprentissage entre les producteurs et les conseillers.
- Raisonner l'utilisation des outils, afin de favoriser un processus d'apprentissage et de promouvoir l'autonomie des participants. Il n'est pas neutre de préciser qui collecte les données (le paysan ou le conseiller ?), qui analyse les données (le paysan, le conseiller ou un informaticien ?) et où (au champ, au village ou au bureau du conseiller ?). Il importe de privilégier un travail de collecte et d'analyse par les paysans (avec un appui du conseiller) et dans le milieu où ils vivent, même si une telle option peut paraître coûteuse en temps (déplacement du conseiller, temps de formation et suivi, etc.) et peu compatible avec des analyses fiables (erreurs dans les relevés, fautes de calcul, etc.), et la mobilisation des outils et des concepts simples de la gestion. Il convient donc de concevoir des outils qui certes répondent aux demandes paysannes mais qui soient aussi adaptés aux capacités des paysans.
- Adapter les thèmes retenus afin de favoriser une progression dans l'apprentissage et une utilisation effective des outils, tout en gardant de la souplesse pour répondre à un besoin mal identifié au départ.

Conseil individuel et/ou conseil en groupe ?

Le conseil en groupe présente plusieurs avantages :

1. La dynamique de groupe (échanges d'informations entre paysans, comparaison des résultats individuels, travail de réflexion collectif, etc.) est porteuse de changements ; au Burkina Faso, les paysans ont traduit en dioula la démarche de conseil d'exploitation par Hakili Jekulu que l'on peut traduire par « groupes d'échanges d'idées ».
2. Le travail en groupe réduit le coût du conseil.
3. La relation entre le conseiller et les paysans est facilitée car le rôle principal du conseiller est d'assurer une animation au sein du groupe sans être la personne qui a réponse à tout.

Même s'il s'agit d'un travail en groupe, il faut souligner que la démarche de conseil porte sur l'exploitation agricole de chacun des participants qui analyse sa propre situation et prend des décisions au niveau de son exploitation en comparant avec d'autres situations.

Comment construire les groupes ?

Les groupes peuvent être formés de manière diverse et autour :

- d'un centre d'intérêt ou d'un problème partagé concernant la production cotonnière, laitière, maraîchère, etc. ;
- d'une catégorie sociale (chef d'exploitation, jeunes dépendants, femmes, etc.) ;
- de membres volontaires d'organisations paysannes ;
- d'une appartenance à un même terroir.

La constitution de groupes homogènes permet d'aborder en profondeur des questions spécifiques, sachant que les paysans savent hiérarchiser leurs centres d'intérêt.

La constitution de groupes hétérogènes (en taille, en équipement) facilite les échanges sur des aspects plus stratégiques de l'exploitation (gestion de la trésorerie, choix du niveau d'intensification du système de culture, diversification, etc.).

Souvent, les gestionnaires des dispositifs de conseil privilégient au début un travail avec des groupes hétérogènes avec une forte dimension de formation, puis s'orientent vers la constitution de groupes spécialisés quand les demandes paysannes se précisent.

.../...

Le conseil individuel a lui aussi des avantages :

1. La confidentialité des données est plus facilement préservée : très souvent, les personnes n'apprécient pas que soient divulgués leurs revenus. Au sein des groupes, il faut veiller à préserver cette confidentialité pour les points sensibles.
2. L'évaluation des besoins de financement (mobilisation de l'épargne et négociation d'un emprunt) pour réaliser un investissement (tracteur, moulin, etc.) nécessite un appui personnalisé.
3. Le conseiller peut mieux connaître les réalités paysannes en travaillant en profondeur sur quelques cas précis.

Dans plusieurs situations, les gestionnaires des dispositifs de conseil associent conseils en groupes et conseils individuels afin de répondre à des demandes paysannes différentes. Plus les stratégies des producteurs se différencient ou plus l'expérience acquise par un producteur dans une démarche de conseil est longue, plus le conseil individuel peut prendre de l'importance.

P. Kleene

Semis d'une graminée (Bracharia) dans une bande anti-érosive.

LES DOMAINES D'APPLICATION DU CONSEIL

La gestion des flux et des stocks

Pour prendre des décisions, il est important de disposer d'informations sur les flux qui concernent l'exploitation (main-d'œuvre, produits agricoles, intrants, etc.) et les stocks de matière.

Ainsi, avec un suivi de l'emploi de la main-d'œuvre, le chef d'exploitation identifie les opérations les plus consommatrices en travail et peut décider de les maintenir, de les supprimer ou de modifier son organisation du travail. Une prévision des besoins en force de travail permet de planifier les tâches à effectuer en définissant des priorités d'intervention entre opérations culturales et/ou parcelles. Très souvent, un tel suivi facilite l'arbitrage entre main-d'œuvre familiale et main-d'œuvre salariée afin de limiter les coûts de production.

À partir d'un suivi léger, il est possible de quantifier les stocks vivriers pour l'alimentation familiale et le surplus disponible pour la commercialisation, en fonction du nombre de bouches à nourrir. Cet exercice permet de prévenir les pénuries durant la période de soudure.

La gestion des stocks alimentaires

« Avant je produisais au moins 30 sacs de céréales pour 4 personnes que j'avais à nourrir. Je mettais les 30 sacs dans mon magasin sans me préoccuper de savoir combien en garder pour la nourriture de ma famille. Je prenais dans ces sacs pour vendre du maïs au marché afin de boire mon bil-bil (bière de sorgho), et avant le mois de juillet, je me trouvais sans rien à la maison. Les enfants et ma femme se plaignaient. Je me trouvais obligé de m'endetter auprès de ceux qui avaient des stocks. En juillet, je payais au moins trois fois le prix. Avec le conseil de gestion, je connais que j'ai 4 personnes que je dois nourrir ; il me faut 1 sac/mois, donc 12 sacs pour l'année. À la récolte, je mets avec les imprévus 15 sacs de côté. Les autres sacs, je les stocke pour les vendre quand le besoin se fera sentir et pour acheter le bil-bil avec des amis. »

Selon Djenaye Marcel,
producteur de la région de Garoua au Nord-Cameroun

Source : DPGT/Prasac, Inter-Réseaux, avril 2002.

En élaborant une prévision d'assolement, le producteur peut déterminer ses besoins en intrants pour la campagne à venir et, ainsi, préparer sa demande de crédit ou réfléchir à la meilleure façon de disposer d'une trésorerie suffisante pour faire face à ses besoins en temps voulu.

Le choix des productions et la comparaison des performances technico-économiques

Le suivi de la production permet de déceler au sein de l'exploitation les ateliers et les spéculations les plus « rentables » et surtout ceux qui le sont moins. Le paysan décide alors d'augmenter la superficie d'une culture, d'en abandonner une autre parce qu'elle ne dégage qu'une faible marge, de développer l'élevage car il dispose de ressources alimentaires pour du bétail sur son exploitation et peut donc faire de l'embouche à faible coût, etc. Avec ce suivi, le paysan identifie également les causes des bons ou mauvais résultats, notamment à partir de comparaisons entre parcelles ou avec d'autres exploitations, et prend des décisions visant à améliorer son système de production (maî-

L'analyse de la marge brute par culture et l'amélioration du rendement

« Le conseil de gestion fait changer les habitudes. C'est en tout cas le constat que j'ai fait. Prenons par exemple plusieurs producteurs d'un même village, travaillant la même culture. En fin de campagne, on procède au calcul de la marge brute ramenée à l'hectare. À partir de ce calcul, on fait une étude comparée des cultures produites par chaque exploitant. S'ils ont tous les mêmes charges de production, celui qui a la plus grande marge brute est très content car cela veut dire qu'il a le meilleur rendement. Le mauvais rendement des autres peut avoir plusieurs raisons : non-respect du calendrier agricole, absence de planification des opérations culturales, besoins en main-d'œuvre mal quantifiés pour la bonne exécution des travaux, mauvaise estimation de la disponibilité financière avant de démarrer les activités. »

Selon Éric Lamé,
producteur de la région de Ouessé au Bénin

Source : CADG, Inter-Réseaux, avril 2002.

P. Kleene

Le traitement phytosanitaire du cotonnier.

trise des dates de semis, meilleure utilisation des engrais, amélioration de la fertilité du sol, etc.).

En gestion prévisionnelle, il peut planifier les dates des opérations culturales, identifier les moments où il faudra faire appel à de la main-d'œuvre salariée, prévoir les stocks d'intrants, préparer sa trésorerie, etc. Il devrait également prendre en compte les avantages de rotations agronomiquement cohérentes et les impacts des cultures et de ses pratiques sur la fertilité de ses sols (le cas du souchet dans la région de Sikasso, culture laissant une bonne marge mais des sols détruits, est l'exemple le plus caricatural de l'effet négatif d'une production sur la fertilité des terres).

La promotion de l'innovation

Une réflexion sur la gestion de l'exploitation débouche souvent sur des propositions d'innovations techniques pour lever une contrainte ou améliorer un résultat. L'innovation vient parfois de propositions de la recherche et de la vulgarisation. Mais très souvent, elle est issue des propres expériences des paysans. On la qualifie alors d'endogène au milieu rural et elle se propage à travers des réseaux informels, de paysan à paysan. Certains programmes de conseil valorisent ainsi les savoirs paysans pour promouvoir le changement technique et se servent de l'expérimentation comme outil de formation.

L'accès aux intrants et la commercialisation

Le conseil peut servir pour mieux négocier avec son environnement. Il est plus facile pour le producteur de prendre une décision sur la vente de sa récolte quand il a une meilleure connaissance de ses coûts de production. Dans certains cas, les données issues du conseil permettent à une organisation de négocier de meilleures conditions de vente. De même, les paysans peuvent évaluer l'intérêt d'acquérir un intrant en fonction de la rentabilité prévisionnelle de leurs productions, planifier leurs besoins et s'associer pour contacter un fournisseur.

Prévoir sa production et négocier son prix de vente

Le conseil de gestion était une nécessité pour notre organisation professionnelle. Pour la satisfaction des besoins de nos clients, nous devons produire la même quantité d'ananas chaque semaine. Cela passe par une prévision régulière et précise de notre capacité de production. Le conseil de gestion permet avant tout de prévoir la production de chacun des membres de l'union et de l'étaler dans le temps. Il permet aussi de pouvoir négocier des volumes d'intrants appropriés auprès des fournisseurs. D'autre part, le conseil permet à chacun de déterminer son prix de revient de l'ananas et donc de calculer sa marge bénéficiaire au moment de la négociation du prix de vente.

Selon Albert Hougnibo, président de l'Union des groupements de producteurs d'ananas de Toffo (Ugpat) au Bénin

Source : Cagea, Inter-Réseaux, avril 2002.

La gestion de la trésorerie

Certains outils du conseil à l'exploitation permettent de suivre les recettes et les dépenses pour évaluer les charges les plus importantes de l'exploitation mais aussi de la famille. Quand celle-ci regroupe un nombre important de personnes et plusieurs ménages, ce suivi favorise une transparence dans la gestion des recettes et des dépenses et réduit les conflits liés à l'utilisation et à la répartition des revenus. Pour le chef d'exploitation, c'est un moyen de prévoir ses besoins de trésorerie, en fonction du calendrier agricole, pour ré-

pondre aux besoins familiaux, assurer le paiement de la main-d'œuvre temporaire ou l'achat des intrants. Attention cependant à ne pas apparaître comme trop « avare » et à être, en conséquence, marginalisé sur le plan social au sein de sa famille ou de son village[13]. En Afrique soudano-sahélienne, le statut social d'un chef de famille est souvent lié à sa capacité à redistribuer.

La gestion des recettes et des dépenses

Le conseil de gestion me permet de rentabiliser le maraîchage et surtout de mieux gérer ma caisse. Je me suis aperçue que les recettes par mois étaient importantes et que quand j'avais des problèmes d'argent, ce n'était pas mon activité de production qui était en cause mais de trop grosses dépenses. Aujourd'hui, je sais que si un jour je dépense beaucoup pour la main-d'œuvre occasionnelle, le lendemain je travaille beaucoup personnellement et dépense peu. C'est ma main-d'œuvre familiale qui me permet de compenser les excès de dépenses. En fait, en surveillant ses dépenses, on peut se débrouiller pour qu'il reste toujours un peu d'argent dans la caisse, et on ne se retrouve pas à demander des petits prêts pour continuer à cultiver ses planches.

Selon Pamela Akakpo, membre de la coopérative des maraîchers de Kouhounou au Bénin

Source : Cagea, Inter-Réseaux, avril 2002.

Le financement de l'exploitation

L'accès au crédit est souvent une condition de développement des exploitations agricoles, en particulier pour le financement des investissements productifs. Ceux-ci permettent des sauts quantitatifs en termes de productivité du travail et évitent que les producteurs soient progressivement marginalisés dans la compétition mondiale.

Malheureusement, avec le désengagement des États en Afrique et l'arrêt des sociétés d'intervention, on constate depuis la fin des années 80 que le secteur bancaire ou les réseaux de microfinance n'octroient plus que très rarement du crédit à moyen ou long terme pour l'agriculture. Il est devenu souvent impossible de financer une charrette ou de renouveler son équipement de travail du sol. Il s'agit d'un

[13] Beauval, Afouda, Oloutotan, 2002.

élément très souvent cité par les paysans membres de groupes de conseil et pouvant très fortement limiter l'impact du conseil à l'exploitation dans une zone donnée.

Logiquement, le conseil peut faciliter les relations entre la banque et le producteur. Ainsi, quand le besoin est exprimé par le paysan, le conseiller l'aide à formaliser son projet (achat d'un équipement, installation d'une plantation, etc.), à évaluer les forces et faiblesses de la proposition et à élaborer un dossier de demande de financement. L'organisme de crédit peut alors analyser la proposition et évaluer plus facilement les risques encourus. Pour cela il dispose des informations fournies par les producteurs sur les résultats qu'il a obtenus dans son exploitation les campagnes précédentes.

Les activités de conseil facilitent le raisonnement des producteurs sur les besoins de trésorerie à court et moyen terme, sur les capacités d'autofinancement de l'exploitation qui sont souvent plus élevées que ne le pensent les institutions d'appui, sur les possibilités d'enclencher un processus de capitalisation au sein de l'exploitation.

Conseil de gestion et octroi de crédit

L'association a fait très tôt le constat des difficultés de financement des activités agricoles dans cette région de Côte d'Ivoire. Une seule banque commerciale s'intéressait à l'élevage mais uniquement pour les grandes exploitations. Aprocasude a alors approché la Coopec (Coopérative d'épargne et de crédit) en expliquant, dans un premier temps, ce qu'était le conseil d'exploitation. La Coopec a reconnu que les exploitants bénéficiant du conseil remboursaient mieux leur crédit. Une convention entre les deux structures a permis de négocier de meilleures conditions de prêt. Le centre de gestion d'Aprocasude s'est engagé à poursuivre son appui aux exploitants qui ont bénéficié du crédit.

Le bon fonctionnement de cette collaboration a amené la Coopec à demander au centre de gestion de réaliser des études de faisabilité de projets pour des paysans non adhérents à Aprocasude. Le centre de gestion remet les documents au chef d'exploitation qui négocie ensuite son prêt avec la Coopec. La Coopec rétribue le centre de gestion pour cela.

Selon Silué Drissa,
conseiller de gestion à l'Association des producteurs d'ovins et caprins du Sud-Est, Aprocasude, Côte d'Ivoire

Source : Atelier de Bohicon, novembre 2001.

P. Kleene

Une parcelle maraîchère bien entretenue.

La gestion de la fertilité des terres

Le Cef prend en compte l'ensemble des problèmes mentionnés par le chef d'exploitation et en particulier les problèmes techniques liés à la conduite des cultures et de l'élevage, et donc la question de la gestion de la fertilité du sol. Le seul critère économique et financier ne permet pas de développer une agriculture durable.

Pendant longtemps, la vulgarisation s'est limitée à un conseil pour la fertilisation des cultures en recommandant pour chacune d'elles une dose d'engrais minéral. En fait les paysans géraient assez facilement la fertilité de leurs terres, en recourant à la jachère ou en se déplaçant vers des zones peu peuplées disposant d'importantes ressources en terre à défricher. Actuellement, ces possibilités se raréfient, les campagnes continuent à se peupler et il devient urgent de développer des méthodes d'appui-conseil pour la gestion de la fertilité du sol et plus globalement des ressources naturelles.

Comment s'enrichir rapidement en profitant de la fertilité du sol ?

Un agriculteur dynamique, bien équipé, reconnu par ses collègues à la taille de son tas de coton sur le marché, cachait de drôles de pratiques de gestion des terres qu'il cultivait. Maîtrisant bien cette culture, ce paysan avait observé que le coton donnait de bons résultats sur des terres jeunes nouvellement défrichées au moins pendant trois à quatre ans.

Bien connu des autorités coutumières et administratives de la région du fait de ses responsabilités professionnelles, il avait réussi à obtenir le droit de cultiver dans une partie de la forêt classée. En limitant les doses d'engrais (le sol était fertile) et en apportant un minimum de soins aux cultures, il avait calculé qu'il obtenait de très bonnes marges brutes dans cette forêt nouvellement mise en culture. Ses résultats économiques étaient bien meilleurs que dans ses anciennes parcelles où, en plus des apport d'engrais et de fumier, il devait construire des diguettes, planter des arbres, etc. La forêt était vaste, personne ne venait contrôler les espaces qu'il défrichait puis cultivait. Les gains étaient conséquents et réguliers mais en aucune façon il n'avait prévu d'investir du temps et une partie de ses revenus pour aménager ces terres, assurer une bonne fertilisation aux cultures et un entretien du sol par des apports en fumure organique ou la correction des chemins d'eau.

Le paysan avait d'autres projets en tête qui rapidement se sont concrétisés : n'avait-il pas entendu dire qu'avec un ou deux millions de francs CFA on pouvait acheter un taxi, le confier à un chauffeur qui verserait régulièrement une location ? Cette affaire semblait bien rentable ; et pourquoi ne pas projeter d'acheter un deuxième taxi ou une maison en ville, en agrandissant le champ dans la forêt classée ?

Une simple analyse comptable montrerait que cet agriculteur obtient de bons résultats économiques et financiers (forte marge brute, bonne rémunération de la journée de travail), son compte d'exploitation est positif et il est possible de raisonner avec lui des projets d'investissement. Mais combien de temps son exploitation pourra-t-elle fonctionner dans ces conditions ? Ses enfants ne pourront certainement pas vivre sur ces terres mal entretenues et aussi mal acquises, sans parler des préjudices causés à la collectivité.

Selon V. Beauval et P. Dugué

Une démarche pour la mise en place d'un dispositif de conseil aux exploitations familiales

LE DÉMARRAGE D'UN PROGRAMME DE CONSEIL AUX EXPLOITATIONS FAMILIALES

Questions clés et étapes à suivre

Avant de se lancer dans la construction d'un dispositif de conseil à l'exploitation, il est nécessaire de répondre à un certain nombre de questions qui vont conditionner les choix à venir en matière de méthodes et outils, de profil du conseiller, et de nature des dispositifs. La réflexion est collective et engage tant les concepteurs et les gestionnaires du conseil que les organisations paysannes et les pouvoirs publics.

- Pour quels ruraux les acteurs impliqués dans la construction de dispositifs de conseil souhaitent-ils travailler ? Pour les grandes entreprises agricoles qui, selon certains décideurs politiques, seraient susceptibles de s'adapter à un monde de plus en plus compétitif ? Les grandes exploitations familiales qui disposent de marges de progrès importantes et qui produisent déjà la plus grande partie des produits agricoles ? Les petites exploitations qui représentent la grande majorité de la population rurale et sont dépendantes des programmes de lutte contre la pauvreté ? Les chefs d'exploitation, les femmes, les jeunes paysans alphabétisés ? Le choix est politique et mérite pour le moins un débat.

- Quels sont les besoins des paysans ? Se situent-ils dans le domaine des cultures d'exportation, des cultures vivrières, de l'élevage ? Dans celui de la production agricole, de la transformation, de la commercialisation ? Ou dans le domaine technique, économique et social ? Des choix doivent être faits par les organisations paysannes et les gestionnaires des dispositifs, car il n'est pas possible de tout traiter.
- Quelles sont les demandes des paysans ? Au-delà des besoins qui peuvent être identifiés de différentes manières, il importe de préciser qui va les exprimer : les producteurs, leurs organisations, les services de vulgarisation, les projets ? L'écoute du point de vue des producteurs à travers des démarches participatives est théoriquement réalisée, mais ce sont encore souvent les services techniques qui finalement interprètent les demandes et effectuent les choix.
- Quelles méthodes et quels outils peuvent réellement aider les paysans dans leur prise de décision en fonction des demandes identifiées ? Quelle sera l'importance de la mobilisation des savoirs paysans ? Quel est le niveau de formation de base des producteurs nécessaire à la maîtrise des outils ?
- Quels sont les profils et les compétences des conseillers ? Généralistes ou spécialistes en gestion ? Faut-il privilégier l'origine rurale, l'appartenance au groupe culturel concerné ou le niveau de formation des postulants au poste de conseiller ?
- Quelle sera l'implication des producteurs et de leurs organisations dans la gouvernance et la gestion des dispositifs de conseil ? Quel sera le niveau d'indépendance du dispositif par rapport aux autres acteurs (service public de vulgarisation agricole, banque, société cotonnière, etc.) ?
- Comment articuler le dispositif de conseil avec les autres services à l'agriculture (crédit, vulgarisation, recherche, formation rurale, etc.) ?
- Qui peut financer le dispositif de conseil ? Sous quelles conditions et pour quelle durée ?

Les étapes à suivre sont multiples. L'ordre des étapes peut varier d'une situation à l'autre en fonction du contexte socio-économique, de l'histoire déjà vécue en matière de conseil, des relations entre les acteurs. Mais de manière générale, il faut éviter de privilégier la construction des méthodes et outils du conseil (étape 4) par rapport à d'autres étapes comme la formalisation des besoins et des attentes par les producteurs. Ce ne sont pas les producteurs et les conseillers qui doivent s'adapter aux méthodes et outils mais bien l'inverse !

Étapes à suivre pour la construction d'un dispositif de conseil à l'exploitation

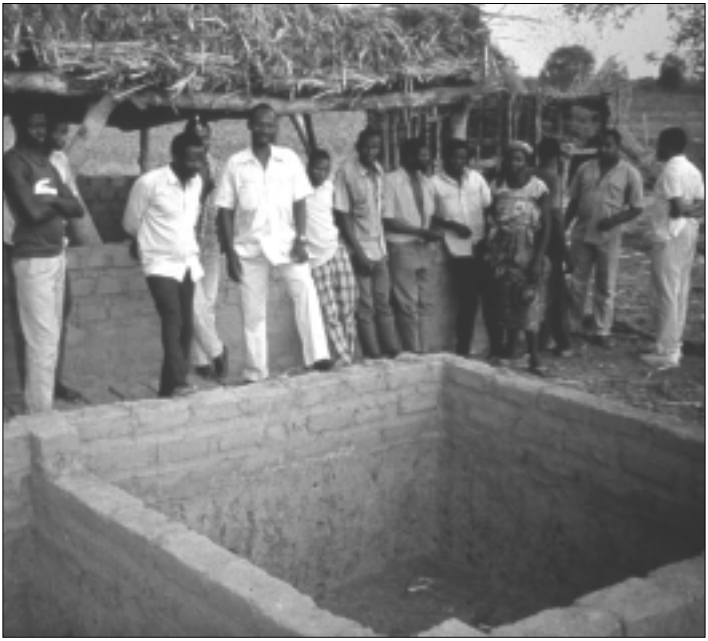
1. Écouter et aider les paysans et leurs organisations à formaliser leurs demandes en matière de conseil à l'exploitation familiale.
2. Participer à la construction d'un dispositif institutionnel de conseil en s'appuyant sur les dynamiques observées sur le terrain, en privilégiant la participation des producteurs et de leurs organisations et en précisant les relations avec les autres acteurs, dont les services publics ou privés d'appui à l'agriculture.
3. Identifier avec les organisations paysannes des conseillers qui peuvent répondre aux attentes des paysans, préciser avec les acteurs les procédures de gestion des conseillers et former ces conseillers.
4. Élaborer avec les membres des groupes en conseil des méthodes et des outils pour la mise en œuvre du conseil, utiles pour les paysans et les conseillers.
5. Négocier des mécanismes de financement avec comme objectif de pérenniser le dispositif de conseil et de le faire financer à moyen terme par les ressources locales ou nationales.
6. Promouvoir des méthodes de suivi-évaluation en impliquant tous les acteurs dans le processus.

La phase de test

Dans une zone donnée, quand il n'existe pas d'expériences antérieures en matière de conseil à l'exploitation, il n'est pas toujours facile d'initier de nouvelles démarches car :

- un certain nombre d'institutions ou de personnes peuvent s'opposer à l'expérimentation de nouvelles formes de conseil, par crainte d'une remise en cause de leurs savoirs ou de leurs positions ;
- les producteurs expriment généralement des demandes pour résoudre leurs problèmes (plus de crédit, des intrants subventionnés, des formations, etc.) mais expriment peu de demandes en matière de méthodes pour répondre à leurs problèmes.

P. Kleene



Présentation par le producteur de sa nouvelle fosse fumière aux membres d'un groupe de CEF.

Il est donc nécessaire de mener parallèlement différentes actions :

- Favoriser les échanges paysans (dans le pays ou hors du pays) pour que les individus (représentants ou personnes-ressources) ou les organisations qui expriment un intérêt pour le conseil puissent connaître des expériences, communiquer avec d'autres producteurs, se forger une opinion personnelle, exprimer une demande et négocier des appuis.
- Repérer les problèmes et appuyer la formalisation des demandes paysannes qui peuvent s'exprimer à différents niveaux (producteurs individuels, groupes de paysans, organisations de producteurs) à travers différentes démarches : diagnostic participatif recourant à des outils formalisés (arbre à problèmes et solutions, etc.), réunions dans les villages, diagnostic de la part des conseillers, interviews de personnes-ressources, etc. ; cependant le plus efficace reste l'organisation d'échanges entre producteurs pour susciter une dynamique forte ; il est nécessaire de définir un processus pour hiérarchiser les demandes en validant les résultats avec les producteurs et leurs organisations.

- Identifier parmi les institutions (service de vulgarisation, recherche, organisations de producteurs, ONG, administration, etc.) des personnes qui souhaitent conduire une réflexion en la matière et ayant à la fois une bonne connaissance technique de l'agriculture locale et une position reconnue au sein de leur institution ; la présence de représentants de producteurs est cruciale pour garantir une réflexion qui réponde aux demandes paysannes ; toutes ces personnes seront des relais importants pour promouvoir les idées nouvelles mais aussi pour prendre en compte certaines préoccupations des institutions ; il est possible de créer ainsi un groupe de réflexion qui pourra travailler durant la phase préparatoire pendant plusieurs mois pour répondre aux questions clés et pour déterminer les étapes à suivre.
- Entamer sur le terrain des expériences de conseil avec un nombre réduit de groupes qui souhaitent réaliser des tests en la matière ; après une phase d'explication au niveau du village, il s'agit d'identifier des volontaires motivés qui peuvent éventuellement remplir d'autres conditions (niveau d'alphabétisation, position au sein de l'exploitation, etc.). Le travail en groupe sera préféré à un travail auprès d'individus isolés.
- Expérimenter des méthodes et des outils avec les paysans volontaires, en réponse aux demandes paysannes, pour les construire et les valider avec le groupe. Des outils simples (fiches, carnet, etc.) peuvent être testés dans le cadre de méthodes participatives (dialogue avec le conseiller, réunions de groupe, visite de terrain, etc.) pour être ensuite améliorés en fonction des résultats et des réactions des participants.

À partir des résultats obtenus pendant la première année, il est possible de construire des propositions plus solides en matière de méthodes et outils et d'avancer dans les propositions en matière de dispositifs institutionnels. Un atelier de travail peut s'avérer utile pour présenter les résultats, socialiser les expériences, améliorer les propositions, identifier des pistes d'action pour le futur.

Mais il faut être conscient que cette première étape n'est que le début d'un processus d'adaptation constant au cours des années, car ce qui est important ce ne sont pas les outils mais la réflexion sur le fonctionnement de l'exploitation qui est conduite avec des outils. Il n'y a pas de démarche

standard et définitivement stabilisée mais un processus permanent de formation des individus, de construction collective des outils et du dispositif et de négociation entre les différentes parties prenantes.

Pour appuyer un tel processus (réflexion avec les institutions et les organisations paysannes, expérimentation de terrain, test d'outils, etc.), il est utile d'identifier une cellule d'appui au conseil à l'exploitation familiale, ayant la capacité de mobiliser des compétences variées (économiste, agronome, zootechnicien, sociologue, etc.), associant des représentants d'organisations paysannes, disposant d'un mandat clair et négocié entre les acteurs, pouvant être hébergée dans une institution (recherche, organisation paysanne, projet, société de développement, etc.).

Cette cellule peut être légère si l'on opte pour un fonctionnement en réseau (nombre réduit de permanents et participation d'autres personnes en fonction des besoins). Attention, la cellule n'est pas forcément un préalable pour le début d'un appui à des groupes de paysans soucieux de démarrer des actions de conseil.

L'INSERTION DU CONSEIL DANS LES RÉSEAUX LOCAUX DE DIFFUSION DES INNOVATIONS

Des paysans qui innovent

Étant donné les méthodes mises en œuvre et les questions traitées, le conseil à l'exploitation s'adresse à un nombre restreint de producteurs. Pour justifier un appui spécifique à une catégorie sociale et à un échantillon de producteurs de taille réduite, il est important de s'assurer que les actions mises en œuvre par le dispositif de conseil peuvent générer un effet d'entraînement au sein de la profession agricole de façon à avoir un impact sur l'économie régionale.

En effet, certains producteurs peuvent jouer un rôle spécifique dans le milieu rural. En se référant aux travaux de la sociologie américaine de Rogers, de P. Chantran[14] sur les agriculteurs français et africains, complétés par les travaux des chercheurs en sciences sociales des années 1970 (cf.

[14] P. Chantran, 1972, La vulgarisation agricole en Afrique et à Madagascar, propos d'un agronome formateur.

G. Faure

Visite chez un paysan participant au conseil d'exploitation de sa nouvelle haie vive pour protéger son champ contre la divagation du bétail.

E. Beaudoux, 2000), on peut distinguer quatre types de comportement par rapport à l'innovation :

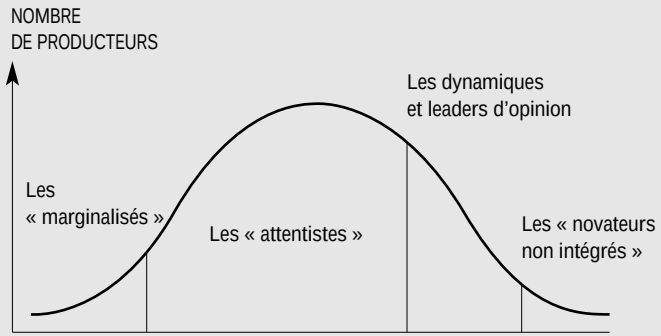
- La majorité des producteurs sont classés dans le groupe des « attentistes ». Ils sont prudents en matière d'adoption des innovations et observent, au préalable, les résultats obtenus par les autres groupes de paysans (les novateurs, les dynamiques) avant de faire évoluer leur système de production.
- Les « marginalisés » constituent un groupe parfois très important en nombre. Il est composé d'une part de paysans âgés sans successeurs qui ne souhaitent pas changer car ils n'en n'ont pas réellement besoin et, d'autre part, de paysans n'ayant pas les ressources en terre, en capital, etc., pour adopter les innovations[15].
- À l'opposé, on rencontre des « novateurs peu intégrés ». Ils se caractérisent par une recherche permanente d'informations, des nouveautés, et par des changements techniques rapides. Généralement très peu nombreuses, ces personnes ont noué peu de contacts avec leur environnement social. Pour diverses raisons (ressources financières

[15] Cette population de paysans marginalisés s'accroît dans de nombreuses zones rurales des pays en voie de développement. Ces personnes font l'objet de programmes de lutte contre la pauvreté et, si les règles du jeu ne changent pas, il est malheureusement illusoire de leur proposer d'intégrer des groupes de conseil à l'exploitation.

supérieures mais aussi faible intégration sociale), leurs techniques de production sont copiées très lentement par les autres groupes de producteurs.

- Le groupe des « leaders d'opinion », des producteurs « dynamiques », concerne aussi une minorité d'exploitants. Ils sont à la recherche d'innovations qu'ils adoptent rapidement. À l'inverse du groupe précédent, ces producteurs sont très actifs dans les structures sociales de leur village et région. Ils sont reconnus par les autres exploitants pour leur esprit d'ouverture et de changement et ont souvent la capacité d'entraîner les autres producteurs dans une dynamique de changement.

Figure 2. **Répartition des producteurs d'une région en fonction de leur comportement face à l'innovation**



Par exemple, à l'Office du Niger au Mali, en 2002, 47 % des participants au Cef avaient une responsabilité dans une organisation paysanne (association villageoise, groupement, etc.) ou une fonction importante dans le village (conseiller du chef de village, imam, responsable dans une caisse de crédit, etc.). Le même constat est fait au Bénin dans les groupes en conseil issus des organisations paysannes.

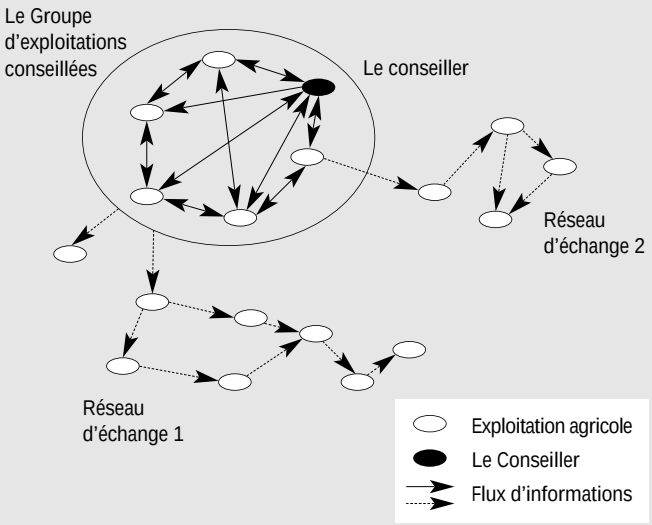
Ce sont donc ces producteurs « dynamiques » et « leaders d'opinion » qui peuvent jouer un rôle déterminant au sein des dispositifs de conseil à l'exploitation et assurer le lien avec les nombreux autres producteurs non intégrés dans les groupes Cef.

Des paysans qui font circuler l'information

Les informations circulent et les techniques diffusent dans les sociétés rurales à travers des réseaux sociaux de proximité (la famille, le clan, le groupe d'entraide, l'association villageoise, etc.), souvent lors d'occasions spécifiques (les travaux collectifs, les jours de marchés, les jours de vente du coton, etc.).

Dans certaines zones, ces mécanismes sont puissants (sociétés communautaires, zones de migration). Dans d'autres, ils sont plus limités (zone de production à forte compétition pour l'accès aux marchés). Mais seulement certaines personnes jouent un rôle actif dans ce processus de circulation de l'information, parce qu'elles ont de l'expérience dans un domaine technique donné, que cette expérience est reconnue par les autres, et qu'elles ont un statut social qui leur confère une autorité. Ce sont ces producteurs, également, qui peuvent jouer un rôle déterminant dans les dispositifs de conseil à l'exploitation pour créer un effet d'entraînement au-delà du groupe en conseil.

Figure 3. **Réseaux paysans d'échanges d'informations et de techniques**



P. Kleene

Travail dans la salle d'école pour analyser les données de son exploitation.

Attention, il ne s'agit pas d'identifier des « paysans-relais » qui vont assurer la diffusion des techniques ou des conseils pour le compte du conseiller. Il s'agit plutôt de comprendre et de valoriser les réseaux sociaux de diffusion de l'information et des techniques existantes pour ancrer les dispositifs de conseil à l'exploitation en leur sein.

Mais l'adhésion de ces personnes actives dans la circulation des informations aux démarches de conseil ne se décrète pas, car la base de la participation est le volontariat.

Il s'agit plutôt de créer un environnement favorable qui sera propice à attirer ces personnes :

- en développant des démarches de conseil qui répondent à leurs demandes ;
- en impliquant les organisations paysannes dans la gestion du dispositif de conseil, afin qu'elles en assurent elles-mêmes une promotion susceptible de les convaincre.

De nouveau, on constate que les dispositifs de conseil à l'exploitation ne remplacent pas la vulgarisation de masse mais s'adressent à un public plus ciblé.

La diffusion des innovations au sein de l'Union des producteurs de Fana (Mali) : un exemple de groupe d'autodéveloppement

Nous, les paysans de la région de Fana au Mali, souhaitons développer un élevage productif qui donne un revenu monétaire régulier. L'idée de nous orienter vers la production laitière est venue d'échanges avec des agriculteurs français. Là-bas, les vaches ont toujours de l'alimentation à disposition et des pis énormes. La production laitière améliorée a démarré avec trois agro-éleveurs en 1994 ; actuellement, nous sommes 84, regroupés au sein de l'Union des producteurs laitiers (UPL) de Fana. Pour le moment, on se débrouille seuls, sans l'appui d'un conseiller. Par les échanges entre nous, chacun progresse. On se rencontre dans les villages, on organise des réunions de formation entre nous. Chaque fois qu'un nouveau village veut adhérer à l'Union ou savoir comment mieux élever ses animaux, je fais le déplacement et je présente notre expérience.

L'objectif de l'UPL est de former ses membres à l'amélioration de la conduite du troupeau bovin : stabulation des laitières une partie de l'année, avec apport de fourrage stocké, suivi sanitaire rigoureux, réforme des vaches âgées et peu productives.

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

Quand les agents de la CMDT disaient aux paysans que l'on pouvait améliorer notre élevage de cette façon, ils ne les croyaient pas. Même moi qui étais agent de la CMDT avant de prendre ma retraite, je ne croyais pas à ce que je disais. C'est en voyant ce que faisaient d'autres paysans en France qu'on a vu que c'était possible. Les agro-éleveurs demandent des fiches de suivi des effectifs, des soins, de la lactation et

... /...

des stocks fourragers. Il faut qu'on apprenne à mesurer et à prévoir pour encore mieux réussir. Maintenant, on pourrait avoir un conseiller dans l'Union surtout pour la santé animale, mais on ne peut pas encore le payer complètement avec l'argent des cotisations.

D'après l'intervention de M. Daou, agro-éleveur, adhérent de l'UPL, ancien cadre de la CMDT[16], atelier de Bohicon, novembre 2001

L'IMPORTANCE DE LA GOUVERNANCE[17] PAYSANNE DANS LA GESTION DES DISPOSITIFS

Une construction sociale

Le montage institutionnel d'un dispositif de conseil n'est pas neutre sur le contenu du conseil et ses modalités de mise en œuvre. Par exemple, une société de gestion des périmètres irrigués participant au pilotage d'un dispositif de conseil veillera à orienter les activités de conseil sur les cultures irriguées et la gestion de l'eau, même si les exploitations développent d'autres stratégies (cultures sur terres exondées, activités non agricoles). Afin de préserver les intérêts des producteurs et leur permettre de conduire une réflexion indépendante, il importe donc de réfléchir au degré d'autonomie du dispositif de conseil par rapport aux services de l'État, aux sociétés de développement, aux banques, même s'il faut veiller à ne pas s'opposer à ces institutions et plutôt chercher à développer les collaborations.

Dans chaque situation, les dispositifs sont coconstruits par les différents acteurs impliqués (organisation paysanne, État, ONG, etc.), en fonction de la demande paysanne, de l'histoire institutionnelle dans la zone concernée et donc des rapports de force entre acteurs (poids de la vulgarisation, expériences antérieures de conseil à l'exploitation, intérêt des organisa-

[16] Compagnie malienne de développement des textiles.

[17] La gouvernance paysanne correspond à l'ensemble des capacités intellectuelles et des moyens d'intervention et de négociations des producteurs et de leurs organisations pour participer pleinement et de façon autonome aux prises de décisions et à l'élaboration de dispositifs d'accompagnement les concernant.

tions paysannes pour promouvoir de nouveaux services à leurs membres, activités des ONG dans le domaine de la formation agricole, etc.). Il en découle une forte diversité des dispositifs institutionnels qui montrent qu'il n'y a pas de modèle général à promouvoir mais des principes de base.

L'histoire institutionnelle du conseil à l'exploitation familiale en zone cotonnière du Burkina Faso

Le cas du conseil aux exploitations familiales dans la zone cotonnière du Burkina Faso illustre les négociations et les rapports de force entre acteurs pour construire un dispositif institutionnel.

Dans la région, les premières expériences de conseil remontent à 1993. Afin de renouveler les approches de vulgarisation mises en œuvre par les CRPA (Centre régional de promotion agropastorale), fondées sur la méthode « Formation et visite »[18], une première expérience de conseil est mise en œuvre en 1993, avec l'appui de la recherche et d'un projet de développement. Dès 1994, cette approche expérimentale concerne près de 30 vulgarisateurs. Sur la base d'une évaluation menée en 1995, les différents acteurs impliqués au niveau de la zone cotonnière jugent positifs les résultats obtenus. Cependant, la direction centrale des CRPA juge l'extension de cette initiative incompatible avec la méthode de vulgarisation négociée et proposée par la Banque mondiale.

En 1997, la méthode de conseil est alors présentée à l'Union nationale de producteurs de coton (UNPC-B) et à plusieurs unions provinciales et départementales, au cours d'ateliers d'information basés sur les échanges d'expériences entre agriculteurs. L'UNPC-B se montre intéressée par cette nouvelle approche qui répond aux attentes de ses membres, aborde l'exploitation dans sa globalité et valorise les savoirs paysans. En 1999, l'AFD (Agence française de développement) propose alors un appui pour financer de manière expérimentale un conseil géré par l' UNPC-B. Simultanément, dans un contexte de tension lié à un marché défavorable, la Sofitex (Société des fibres textiles) mène une réflexion interne sur la redynamisation et l'amélioration de son dispositif d'appui aux producteurs. Elle estime que l'UNPC-B n'est pas prête à assumer cette nouvelle fonction et initie, avec l'appui financier de l'Union ... /...

[18] Méthode « Training and Visit » de la Banque mondiale.

européenne et en mobilisant une partie de ses agents de terrain, un conseil à l'exploitation centré sur le coton et son système de production (culture en rotation, traction animale, fertilité des terres, etc.). Dès 2000, avec l'appui de la recherche (Cirad/Inera), les méthodes et outils sont adaptés à ces nouvelles conditions et dix conseillers sont formés. Dix groupes de conseil sont alors mis en place dans dix villages couvrant la diversité des problématiques de production du bassin cotonnier ouest du Burkina Faso.

Les premières évaluations des résultats mettent en évidence l'adhésion des paysans à la démarche mais aussi la volonté de l'UNPC-B (laquelle est devenue actionnaire de la société cotonnière, la Sofitex, à hauteur de 30 %) à participer à la gestion du dispositif et des conseillers. En 2001, un accord portant sur la création d'un comité de pilotage du conseil d'exploitation est signé. Il a pour mission de (i) valider et suivre la programmation des activités de conseil d'exploitation, (ii) choisir les zones d'extension du Cef et les agents devant mener des activités de conseil, (iii) proposer des solutions aux problèmes rencontrés et diffuser l'information.

Malgré le succès de l'opération actuelle, son devenir dépend largement des réflexions en cours sur l'évolution de l'organisation de la filière cotonnière et de la définition des fonctions des différents acteurs au sein de cette filière dans le cadre d'une interprofession.

Selon Pierre Rebuffel (Cirad)
et Ousseni Kaboré (Sofitex)

Une construction impliquant de nombreux acteurs

L'élaboration d'un dispositif de conseil implique le concours de nombreux acteurs.

Les participants au conseil sont les premiers concernés car ils développent des initiatives, expriment des demandes précises sur les thèmes à traiter et font part de leurs préoccupations sur l'organisation du conseil (calendrier d'activités, profil du conseiller, méthodes de travail, etc.). Sur le principe, il s'agit de mettre en place des mécanismes d'appui et d'accompagnement des dynamiques observées sur le terrain. Cependant, quand les participants ne sont pas organisés de manière à faire valoir un point de vue collectif, il faut veiller à ne pas les oublier dans les réflexions liées à la création du dispositif et aux ajustements ultérieurs.

Les organisations de producteurs et leurs dirigeants expriment les besoins de leurs membres. Elles représentent valablement les intérêts des paysans et peuvent participer au pilotage des dispositifs de conseil. Un travail de fond important (échanges d'expériences, visites de terrain, réunions avec les différents niveaux de l'organisation) est cependant nécessaire pour identifier des organisations qui souhaitent s'impliquer dans des démarches de conseil et qui veulent inscrire de telles activités dans leur programme de travail.

Des structures professionnelles spécialisées et gérées par des paysans, du type centre de prestations de service (zone cotonnière au Mali, Office du Niger), peuvent mettre en œuvre directement une démarche de conseil à l'exploitation (gestion des conseillers et de l'ensemble des fonctions du conseil). Elles sont mieux à même de répondre aux demandes des paysans, mais pour être fonctionnelles nécessitent des appuis importants (formation, suivi, conseil, etc.).

Les bureaux d'étude ou les ONG peuvent également jouer un rôle important dans la mise en œuvre directe du conseil, ou fournir des appuis complémentaires (organisation de formations ponctuelles pour les paysans ou les conseillers : alphabétisation, maîtrise de techniques spécifiques, etc.). Ces structures vont chercher à fidéliser leur clientèle de façon à garantir leurs interventions et leur financement sur la plus longue durée possible. Cette stratégie les encourage à proposer des prestations de qualité mais peut limiter leurs efforts pour rendre plus autonomes les paysans bénéficiaires de l'appui-conseil. Pour réduire ce risque, un contrat de l'opérateur privé avec l'organisation paysanne peut prévoir un transfert progressif des compétences afin que soit accrue la gouvernance paysanne du dispositif de conseil.

Des équipes de recherche peuvent accompagner avec intérêt les démarches de conseil. Ainsi le Cirad et des instituts nationaux de recherche ont été à l'origine de plusieurs expériences en la matière. La recherche peut contribuer à l'élaboration d'outils d'aide à la décision, la création de références technico-économiques sur les exploitations à l'échelle d'une petite région, la proposition d'innovations techniques, la mise en place d'un suivi-évaluation des activités, la formation des conseillers, la capitalisation des expériences, etc.

Il faut définir les complémentarités des dispositifs de conseil à l'exploitation avec les services de vulgarisation, de formation agricole et de recherche-développement afin d'éviter les doubles emplois et les conflits, de stimuler les synergies tout en

veillant à préserver une certaine autonomie de ces nouveaux dispositifs. L'articulation avec les autres services agricoles doit être pensée, notamment en matière de crédit, d'intrants et de commercialisation, car le conseil ne fonctionne généralement pas seul et débouche souvent sur l'identification de nouveaux besoins. Dans certains pays, cette recherche de complémentarité implique une concertation entre l'État et les parties intéressées par la promotion du conseil à l'exploitation pour qu'il y ait clarification des rôles de chacun, promotion des politiques agricoles favorables à ce type d'initiative, facilitation de la coordination entre bailleurs de fonds, etc.

Favoriser la responsabilisation des paysans

La participation des producteurs et de leurs organisations dans la gouvernance des dispositifs de conseil apparaît comme un point essentiel dans la construction institutionnelle. Les expériences passées d'appui aux producteurs dans différents domaines (amélioration technique, commercialisation des produits, etc.) ont montré que les chances de succès et de pérennisation des interventions étaient meilleures quand les paysans géraient eux-mêmes ou étaient associés à la gestion des dispositifs. Cette participation ne doit pas être une caution ou un alibi comme c'est trop fréquemment le cas. Elle doit garantir une réelle réponse aux besoins des paysans, assurer une insertion des activités dans les réseaux socioprofessionnels, mobiliser les leaders d'opinion, légitimer les organisations paysannes (OP) comme interlocuteurs fiables des services étatiques.

Dans le cas d'un service de conseil aux exploitations, cette gouvernance paysanne implique une participation très forte des producteurs et/ou de leurs OP :

- à la définition des objectifs ;
- à la mise au point et surtout à la validation des outils et des méthodes ;
- à la conception du dispositif (critères d'identification des paysans bénéficiant du conseil, création des alliances institutionnelles, mécanismes de programmation et coordination) ;
- à la gestion financière du dispositif, ce qui implique une gestion transparente (qui finance quoi ? quelle sera la contribution des producteurs et des OP ?) ;
- au processus de recrutement et l'évaluation des conseillers ;

- au suivi-évaluation du Cef (le travail fourni par les conseillers est-il satisfaisant ? le conseil est-il pertinent ? si ce n'est pas le cas, comment le faire évoluer ?).

Pour être opérationnelle, cette gouvernance paysanne doit s'exprimer à différents niveaux et à travers des mécanismes précis :

- au niveau des participants au Cef qui doivent pouvoir préciser leurs demandes, définir le contenu du programme, proposer un calendrier de travail, évaluer les résultats obtenus ;
- au niveau de la zone d'action de chaque conseiller, pour piloter le travail du conseil (identification des demandes paysannes, validation du programme de travail, évaluation du conseiller). Un comité local de paysans adhérents au Cef peut assurer le pilotage du dispositif ;
- au niveau de l'ensemble du dispositif de conseil, pour définir les orientations et assurer le suivi-évaluation. Des réunions périodiques d'un comité de suivi et la responsabilisation d'un leader paysan d'une OP sont indispensables pour cela.

Cette gouvernance paysanne ne signifie pas systématiquement que les OP doivent gérer directement l'ensemble des dispositifs de conseil. Les producteurs peuvent déléguer la gestion courante du dispositif (gestion des conseillers, gestion financière, animation du dispositif) à des organisations professionnelles (centre de prestations de services gérés par des paysans), des ONG ou des bureaux d'études. Ils peuvent également opter pour une cogestion du dispositif dans le cadre d'une interprofession (par exemple au sein de la filière coton ou avicole). Dans tous les cas, la participation des OP est garantie par la mise en œuvre de mécanismes qui associent réellement les producteurs (comité de pilotage, évaluation participative, etc.) et les relations entre OP et prestataires de services sont clairement définies (cahiers des charges détaillés, audit externe, etc.).

La diversité des situations

Quelques exemples issus du terrain peuvent illustrer la place des paysans et paysannes dans la gouvernance des dispositifs de conseil. Trois exemples sont ainsi présentés avec une participation plus ou moins forte des producteurs et de leurs organisations.

TABLEAU 3. **Analyse comparative des différents dispositifs de conseil en fonction de la participation paysanne dans la gouvernance**

	Service Cef géré directement par une OP[19] ou par un centre de prestations de services géré par une OP	**Service Cef au sein d'une interprofession** (en particulier au sein de filières « captives » comme le coton)	**Cef mis en œuvre par un prestataire privé**
Préalables	Le conseil aux exploitations est un objectif de l'OP (il intéresse un grand nombre d'adhérents). Dans certains cas l'OP est à elle seule un centre de services (conseil à l'exploitation et autres services). Dans certains cas l'OP inclut un service de conseil et doit donc être suffisamment structurée pour gérer ce service sans affaiblir ses autres activités. L'OP dispose et affecte des moyens pour ce service. Elle établit un cahier des charges explicitant les tâches de chaque acteur du conseil (adhérent, OP). Il existe des mécanismes de contrôle de l'OP par les membres pour s'assurer du bon fonctionnement des activités de conseil au sein de l'OP.	Les objectifs de l'interprofession doivent être clairs. Elle doit comprendre que s'engager dans le conseil signifie un effort poursuivi dans la durée. Les règles de financement du service doivent être transparentes. Les OP doivent participer au choix des conseillers, à l'orientation du contenu du conseil et à l'évaluation des résultats.	Le prestataire explicite les services qu'il peut fournir et les coûts correspondants. Il doit s'inscrire dans une logique « commerciale » de recherche de marchés. Il doit être enclin à l'innovation Un contrat détaillé doit définir les relations entre le prestataire et les participants au conseil ou leur organisation.

.../...

Avantages	Les producteurs ont le pouvoir de décision (embauche/licenciement du personnel, orientation du programme, évaluation) et la gestion courante du Cef est assurée par leurs salariés. Impact positif probable sur la gestion de l'OP. Références technico-économiques disponibles au niveau de l'OP pour négocier avec les partenaires, l'État.	Financement du service facilité par le prélèvement sur la vente du produit. Le Cef peut permettre de développer une vision commune des acteurs de la filière sur le développement agricole de leur région.	Le prestataire crée un centre de gestion spécialisé et financièrement autonome. Le prestataire développe plusieurs produits et s'adapte aux demandes solvables (souplesse d'intervention). La mise en concurrence des prestataires peut bénéficier aux producteurs (rapport qualité/coût de la prestation).
Risques	Risque de dispersion des activités de l'OP et des salariés. Charge importante en gestion de personnel supplémentaire (les conseillers), ce qui rend la pérennité du conseil impossible si des ressources financières ne sont pas dégagées. Disparité entre les adhérents bénéficiant du Cef et les autres. Les adhérents des groupes de gestion et les OP membres peuvent ne pas s'approprier le dispositif si les conseillers salariés acquièrent un poids excessif.	Le service peut se focaliser sur une seule production (celle de la filière concernée) sans aborder les autres problèmes des exploitations. Il faut donc éviter les approches filières trop étroites et identifier les externalités positives et négatives induites par la filière concernée.	Si le contrat n'est pas précis, le prestataire peut ne pas répondre à l'attente des paysans et peut chercher à ne pas transférer ses savoirs afin de conserver son marché. Si le conseil n'est pas subventionné, la nécessité de rentabilité financière peut entraîner l'opérateur à s'adresser uniquement aux exploitants les plus aisés pour couvrir ses coûts.

[19] OP : organisation paysanne.

Le rôle du secteur privé dans les activités de conseil appuyées par le Padse[20] au Bénin

D'après Dominique Violas et Alain-Philippe Zinse, Padse

Depuis le 1er janvier 2003, le Padse est la seule structure d'appui au conseil de gestion et couvre 27 communes sur les 77 du Bénin. Le nombre d'agriculteurs concernés directement par le processus de formation et de suivi, en français et en langues locales, est d'environ 2 360 au 1er septembre 2003.

Le Padse n'intervient pas directement sur le terrain auprès des producteurs. Dès l'origine il a opté pour un travail avec des opérateurs privés qui, aujourd'hui, traitent à 96 % avec des OP par contrats d'objectifs (l'appui aux producteurs indépendants ne concerne plus qu'un seul groupe de 18 agriculteurs du Sud-Bénin). Le poids des cinq opérateurs privés identifiés comme maîtres d'œuvre est déterminant car ils accompagnent 86 % des adhérents du Cef. Cependant trois OP départementales, compétentes et motivées, offrent également un service de conseil à leurs membres. L'ensemble totalise une trentaine de conseillers, relayés par une centaine d'animateurs-paysans pour les formations en langues locales.

À l'origine, trois ONG ont joué un rôle essentiel dans la mise au point des méthodes et des outils en participant aux premières expériences de conseil. Actuellement, les huit prestataires dispensent encore des formations en français pour les groupes les plus anciens, mais surtout ont recours à 14 langues nationales pour 71 % des adhérents du Cef.

Les opérateurs privés entretiennent des relations contractuelles avec leurs clients (OP, producteurs et groupements féminins) et s'efforcent de préciser l'offre de formation de base pour aborder la gestion, le contenu de leurs interventions, les produits qu'ils délivrent (comptes de résultat, suivi de trésorerie, calculs des marges brutes et des coûts de production, etc.), le nombre de visites de terrain qu'ils effectuent auprès des adhérents, le nombre de réunions qu'ils organisent. Les conseillers ont un niveau de formation élevé (BEPC + 4 ans) et les chargés de programmes sont souvent ingénieurs ou ont un niveau équivalent. Ils maîtrisent bien l'informatique et peuvent ainsi, à l'aide d'une base de données bâtie sous Access, analyser rapidement

[20] Le Padse (Programme d'amélioration et de diversification des systèmes de production) a repris en 2003 les activités de la Cagea.

et restituer les résultats économiques et financiers des exploitations des producteurs qui ont fourni leurs données.

Les opérateurs privés diversifient aujourd'hui leur offre en adaptant leurs méthodes aux demandes (alphabétisation fonctionnelle, traduction des outils, création d'outils spécifiques, etc.) et ont entamé un certain transfert de compétences vers les OP, notamment par la formation et le suivi des animateurs paysans.

Un centre spécialisé dans le conseil aux exploitations, géré par des paysans de Côte d'Ivoire

D'après l'intervention de Siloue Drissa, Atelier de Bohicon, novembre 2001

Aprocasude (Association des producteurs d'ovins et caprins du Sud-Est) est née en 1992 pour répondre aux demandes des producteurs en matière de formation, commercialisation et crédit. Elle a ainsi développé des activités de conseil aux exploitations en considérant que « produire c'est bien, améliorer son revenu c'est mieux ». En 1998, afin de répondre à des sollicitations de paysans impliqués dans d'autres activités agricoles (café, cacao, hévéa, vivriers), le « service de conseil de gestion » est devenu autonome de l'association et s'est transformé en « centre de gestion ». Il a comme objectifs d'accroître la rentabilité des exploitations, d'appuyer l'élaboration de projets portés par les adhérents, de fournir à la profession agricole des références technico-économiques qui lui permettront de négocier avec les pouvoirs publics.

Il regroupe actuellement 55 producteurs et emploie un conseiller détaché du ministère de l'Agriculture. Le financement du centre est assuré à 3 % par les prestations du centre, 5 % par l'Aprocasude, 8 % par la contribution des bénéficiaires, 40 % par l'État (mise à disposition du conseiller), 44 % par l'appui du programme OPA[21] de la Coopération française.

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. Ce comité détermine, en accord avec le conseiller de gestion, l'identification des besoins, la programmation des activités du centre et la participation financière des exploitants au fonctionnement du service de gestion. À court terme, le centre de gestion devra s'autofinancer et ne plus dépendre de financements extérieurs.

[21] OPA : Organisations professionnelles agricoles.

Le conseil de gestion à l'UPPM : un service pour les paysans, géré par une organisation paysanne au Burkina Faso

D'après l'intervention de Sékou Bikaba, paysan responsable de la cellule de gestion de l'UPPM au Burkina Faso, Atelier de Bohicon, novembre 2001

Depuis 1998, l'UPPM[22] pour faire face à la crise cotonnière et identifier de nouvelles solutions, s'est dotée d'un service de conseil aux exploitations. Elle regroupe aujourd'hui quatre conseillers de gestion : trois Burkinabés qui interviennent chacun dans un secteur auprès de 60 exploitants et un volontaire français qui est chargé de la supervision et du traitement des données. Devant la difficulté, essentiellement financière, d'augmenter le nombre d'adhérents individuels, l'UPPM s'oriente vers des actions de groupe, privilégiant une gestion prévisionnelle de l'exploitation.

Les conseillers sont salariés de l'UPPM, ils doivent avoir au moins le niveau de la quatrième, avoir travaillé au moins deux ans dans une exploitation et parler la langue locale. Ils sont bien intégrés dans le village et les paysans ont confiance en eux.

Les activités des conseillers sont suivies et coordonnées par une cellule de gestion composée de douze producteurs adhérents de l'UPPM (onze hommes et une femme). Ils se réunissent chaque mois pour évaluer l'état d'avancement du programme et rendent compte au bureau de l'Union. La programmation des activités est établie en début d'année par la cellule et les conseillers. Les membres de la cellule peuvent se rendre dans les exploitations bénéficiant du Cef pour constater ce qui va et ce qui ne va pas.

La cellule permet aux paysans d'orienter le contenu du conseil. Ainsi, l'objectif premier du conseil, qui est l'aide à la décision sur l'exploitation à travers les formations, le suivi des activités, la remise des résultats annuels et les discussions, a suscité, au fil du temps, une demande technique de plus en plus forte (amélioration des pratiques de conduite des cultures et du troupeau, identification d'innovations techniques, etc.). De même, certains producteurs souhaitent approfondir la partie économique et financière de l'exploitation afin d'utiliser, à terme, la présentation de leurs résultats pour négocier du crédit. Pour répondre à ces nouvelles demandes, le conseiller est tenu d'adapter son programme de travail.

La cellule est également un lieu de débats sur les problèmes socio-économiques rencontrés par les paysans. « Les ré-

[22] UPPM : Union provinciale des producteurs du Mouhoun, devenue en 2002 l'Union Panisé.

sultats d'exploitation ont montré qu'il était difficile de réduire nos coûts de production, notamment sur le coton. Nous avons également vu que nous dépensions vraiment beaucoup pour les funérailles et qu'ensuite nous étions obligés d'emprunter pour acheter des céréales. On a alors discuté pour savoir s'il était possible de réduire ces dépenses et si nous pouvions sensibiliser les autres paysans de l'UPPM sur ce sujet. »

Enfin, l'UPPM déclare utiliser les données issues des résultats des exploitations pour connaître l'évolution des revenus de ses membres, les coûts réels de production et ainsi mieux négocier avec la société cotonnière (Sofitex) le prix d'achat du coton. Comme pour l'exemple précédent, l'UPPM chercher à pérenniser son service de Cef et à l'autofinancer ou au moins à réduire la part de financement venant de l'aide internationale.

LE SUIVI-ÉVALUATION DU CONSEIL À L'EXPLOITATION FAMILIALE

Dans le processus de suivi-évaluation, on distingue classiquement :

- le suivi des activités de conseil à l'exploitation, qui permet d'ajuster les objectifs du conseil et le travail des conseillers en fonction des résultats obtenus ;
- l'évaluation, qui mesure l'impact des activités de conseil sur les exploitations et leur environnement.

Dans ce paragraphe, nous nous intéressons uniquement à cette deuxième dimension, car actuellement il existe peu de mesures d'impact des dispositifs de conseil aux exploitations, notamment en Afrique de l'Ouest. Il serait pourtant important de disposer d'une telle information pour justifier auprès des pouvoirs publics et des bailleurs de fonds les efforts financiers mobilisés par de tels dispositifs, et pour en promouvoir l'extension.

L'évaluation nécessite de suivre et tenter de comprendre les évolutions induites dans différents domaines :

- les exploitations en Cef (élévation du niveau de formation, modification des pratiques de gestion, introduction d'innovations, accroissement du revenu, amélioration des conditions de travail, etc.) ;

- les exploitations localisées à proximité qui peuvent progresser en valorisant les acquis obtenus par celles qui bénéficient du Cef (« effet tache d'huile », mobilisation des réseaux socioprofessionnels de diffusion des techniques et des savoirs, etc.) ;
- l'évolution des relations entre paysans et conseiller (mobilisation des savoirs paysans, processus d'apprentissage, etc.) ;
- la communauté dans laquelle s'inscrivent les activités du Cef (émergence de nouveaux projets collectifs, etc.) ;
- le renforcement des OP et les dynamiques organisationnelles induites au sein des structures qui participent à la gestion des dispositifs de conseil à l'exploitation (renforcement des capacités des OP de par la formation des responsables participant au Cef, reconnaissance par les autres acteurs du rôle joué par les OP, amélioration de la gestion et des ressources financières de ces OP, etc.).

L'évaluation dépend de la perception qu'a chaque acteur (État, OP, services d'appui, paysans, partenaires financiers, etc.) des objectifs du conseil et des résultats attendus. Ces différentes perceptions peuvent être complémentaires ou contradictoires.

Les paysans participant aux activités de conseil et leurs organisations jugeront les méthodes employées et les résultats obtenus en fonction de leurs propres objectifs. Au-delà de l'amélioration de la production et des revenus, seront souvent pris en compte des aspects parfois considérés comme non prioritaires par d'autres acteurs : l'impact sur la famille et l'organisation du travail, sur les relations sociales dans le village, etc.

Les structures d'appui au conseil et les partenaires financiers seront plus sensibles aux améliorations concernant la

production (augmentation des rendements et de la qualité des produits, le niveau d'équipement, la meilleure maîtrise des coûts de production, etc.).

Les services de l'État pourront évaluer les résultats des dispositifs de conseil à l'aune du rapport coût/bénéfice et de la durabilité des opérations, mais surtout en s'assurant que ces dispositifs peuvent bénéficier indirectement à une grande masse de producteurs.

Cette mesure d'impact pose de nombreuses questions de méthode. Par exemple, comment distinguer dans le temps l'impact des actions du Cef sur les exploitations par rapport aux impacts liés aux évolutions de l'environnement naturel (sécheresse, attaque parasitaire, etc.) ou économique (fluctuation des prix des intrants ou des récoltes, etc.) ? Comment mettre en place des méthodes à la fois rigoureuses et pas trop exigeantes en temps et en moyens ?

Aussi, nous proposons d'utiliser des démarches d'évaluation participative ou d'auto-analyse qui valorisent les opinions et savoirs des paysans. Pour chacun des domaines considérés (impacts sur l'exploitation en Cef, les autres exploitations, les relations conseiller-paysans, les institutions et les OP) et des acteurs impliqués (paysans, OP, services publics ou privés d'appui, État, etc.), il s'agit :

- d'identifier les critères et indicateurs que les acteurs jugent pertinents pour évaluer l'impact du Cef ; les indicateurs doivent être simples, faciles à renseigner et à interpréter, si possible quantifiables ; il est cependant nécessaire de faire preuve d'imagination pour éviter les enquêtes lourdes impossibles à financer ;
- de collecter les informations nécessaires en valorisant les données produites lors des activités de Cef ou de mener une enquête sur un échantillon raisonnable pour renseigner les autres indicateurs (en s'intéressant aux exploitations hors du dispositif de conseil) ;
- d'analyser et restituer les résultats de l'évaluation pour la valider et en tirer des conclusions.

En ce sens, la démarche d'évaluation participative est un processus collectif de réflexion et d'apprentissage permettant de faire évoluer les points de vue de chaque acteur, d'identifier des pistes d'amélioration.

Il est certain qu'un tel processus prend toute sa valeur si les évaluations peuvent être réalisées plusieurs années de suite pour comprendre les évolutions au cours du temps.

Tableau 4. **Exemple d'indicateurs pour évaluer l'impact du conseil à l'exploitation familiale**

DOMAINES	**ACTEURS CONCERNÉS** (auto-analyse, identification des indicateurs)	**INDICATEURS**
Les exploitations en Cef	Participants au Cef	Contribution régulière des participants. Rendement des participants / rendement moyen du village. Diversification des productions. Meilleure harmonie et stabilité de la famille (réalisation concertée de projets). Évolution du revenu, de l'épargne, de l'endettement, etc.
Les autres exploitations	Participants au Cef Autres paysans	Nombre de « paysans-ressources » associés au Cef. Nombre de visites reçues dans l'exploitation. Type d'innovations qui diffusent. Type d'outils de gestion qui diffusent.
Les relations conseiller-paysans	Participants au Cef Conseillers Responsables paysans	Nombre de paysans par conseiller. Nombre de paysans-conseillers. Variabilité des sujets traités suivant les groupes en Cef. Statut et stabilité des conseillers.
Les initiatives de développement	Participants au Cef Membres de la communauté	Initiatives lancées par des paysans en Cef (approvisionnement, commercialisation, etc.). Structures pérennes pour porter ces initiatives.
Le renforcement des OP et l'évolution institutionnelle	Responsables paysans Structures d'appui	Nombre de responsables paysans en Cef. Fréquence des réunions des comités de pilotage du dispositif Cef. Source des financements du Cef. Stabilité des financements du Cef. Meilleure maîtrise de l'endettement des OP.

Les ressources à mobiliser dans un dispositif de Cef

LE CONSEILLER

Le profil du conseiller

Le conseiller constitue la pierre angulaire des dispositifs de Cef. Étant donné la complexité des démarches de conseil, les compétences qu'il doit réunir sont multiples :

- connaissance sur le fonctionnement des exploitations agricoles et sur l'agriculture de sa zone d'intervention ;
- maîtrise de la langue nationale (écrit et oral) ;
- maîtrise des principales techniques de production de sa zone d'intervention (conduite des cultures et des troupeaux, gestion de la fertilité des terres, etc.) ;
- maîtrise de certaines méthodes d'analyse économique et financière des résultats obtenus par les exploitations (analyse des marges, compte d'exploitation, etc.) ;
- maîtrise des méthodologies d'intervention (du diagnostic à l'évaluation) ;
- aptitude pour l'animation (conduite de réunion, travail en groupe, etc.) ;
- utilisation dans certains cas de l'informatique.

La mise en œuvre des démarches nécessite également des aptitudes pour travailler en milieu rural, une disponibilité à s'adapter au calendrier des paysans, un sens de l'organisation, une capacité d'écoute et de dialogue importante pour comprendre les points de vue des producteurs et valoriser leurs savoirs.

Tableau 5. **Le profil, les fonctions et le statut du conseiller : les points de vue des producteurs et des opérateurs de développement**

	LE POINT DE VUE DES PRODUCTEURS	LE POINT DE VUE DES OPÉRATEURS DE DÉVELOPPEMENT
Les fonctions	Sensibilisation au Cef. Formation des producteurs. Animation de groupe. Analyse des données et restitution. Conseil individuel. Accompagnement d'initiatives issues du groupe.	Idem producteurs + fonction de facilitateur.
Les qualités et le profil requis	Personne connue des paysans, ayant des attaches et des pratiques paysannes. Capable de travailler sur le terrain. Niveau d'études supérieur à la quatrième mais pas au-delà du niveau Bac.	Aptitude à l'animation rurale. Capacité d'écoute et d'analyse. Capacité à travailler en équipe. BEPC + 3 ans d'études agricoles ou Bac + formation agricole complémentaire.
Le statut et la rémunération	L'OP participe au recrutement et au suivi-évaluation du conseiller. L'OP contrôle les dépenses salariales. Le salaire est fonction des revenus des paysans et de l'OP.	Salaire mensuel négocié d'un commun accord mais prenant en compte la grille salariale du pays. Respect du code du travail. Primes et avantages en fonction de la charge de travail et des résultats.

Source : Atelier de Bohicon, novembre 2001.

De manière générale, un profil de généraliste est préférable pour développer un conseil global à l'exploitation. Mais dans certaines situations, des profils plus spécialisés peuvent être utiles, comme par exemple un profil de zootechnicien dans une zone d'élevage. Il est indispensable de créer un réseau de compétences afin de favoriser les relations entre les conseillers, les techniciens spécialisés et les paysans novateurs pour pouvoir mobiliser les personnes-ressources adaptées en cas de besoin (aide à la résolution de questions précises, formation technique répondant à une demande du groupe en conseil, etc.).

Il existe cependant des points de vue différents sur les conseillers entre les gestionnaires des dispositifs de conseil et les responsables paysans, notamment en ce qui concerne le niveau de formation et les conditions de rémunération. Les responsables paysans préfèrent souvent des conseillers de formation intermédiaire (pas d'ingénieurs ou de « Bac + ») afin de diminuer le risque de décalage trop grand avec le monde paysan, et issus de leur milieu (ayant pratiqué l'agriculture, parlant les langues locales) afin de développer des relations de confiance. Ces choix ont également une incidence sur les coûts salariaux des conseillers.

L'apport de paysans-formateurs

Plusieurs expériences de conseil font appel à des paysans-formateurs pour démultiplier certaines actions sur le terrain dans différents domaines :

- formation technique pour les paysans membres des groupes Cef, en salle ou sur le terrain, avec ou sans expérimentations agronomiques ;
- formation pour certaines analyses technico-économiques simples comme le calcul de marge brute ;
- appui à l'enregistrement ou à l'analyse des données, certains paysans étant chargés d'apporter un appui à leurs collègues qui rencontrent des difficultés.

Ces initiatives, après un bilan plus complet, seront sans doute à encourager car elles devraient permettre une meilleure implication des producteurs dans les démarches de conseil et réduire les coûts des dispositifs. Dans certains cas, les participants au Cef donnent spontanément de tels appuis démontrant leur motivation pour un tel tra-

P. Kleene

Une fosse fumière pour valoriser les résidus de récolte.

vail. Cependant, le paysan-formateur n'est pas un paysan-relais, simple démultiplicateur des activités du conseiller. Avant de développer de telles initiatives, il importe de prendre en compte plusieurs éléments :

- identifier des personnes, bien sûr volontaires, mais qui sont également reconnues dans leur milieu (statut social, compétences techniques, maîtrise des outils à mobiliser) ;
- préciser avec le paysan-formateur les tâches qu'il peut et souhaite effectuer sachant qu'il ne s'agit pas d'assurer la totalité des fonctions d'un conseiller ;
- préciser avec le paysan-formateur les personnes avec lesquelles il souhaite travailler et inversement demander aux adhérents s'ils acceptent de travailler avec le paysan-formateur ;
- vérifier que les autres producteurs et les organisations paysannes appuient ce type d'initiative, sachant que dans certains cas les participants préfèrent travailler directement avec un conseiller ;
- limiter le temps consacré à ce type d'activité par le paysan-formateur pour ne pas déséquilibrer son exploitation ;
- mettre au point des outils simplifiés et bien maîtrisés par les paysans-formateurs ;
- définir clairement les modalités de paiement (forfait journalier ou mensuel, autres formes) du paysan-formateur car le bénévolat est rarement accepté ;
- assurer une formation initiale solide aux paysans-formateurs et un suivi régulier.

Le statut et la formation du conseiller

Le statut du conseiller peut prendre des formes variées :

- salarié d'une organisation paysanne ou d'un centre de prestation de services géré par une OP ;
- salarié d'un bureau privé, ou d'une ONG, ou travailleur indépendant dans le cadre de relations contractuelles avec les paysans en Cef ou l'organisation paysanne qui développe des activités de Cef ;
- fonctionnaire détaché auprès d'un centre de gestion ou d'une organisation paysanne, à condition qu'il existe déjà des relations de confiance entre le conseiller et les paysans, et que l'État accepte ce détachement pour plusieurs années ainsi que de déléguer le suivi du conseiller à la structure qui l'héberge.

Quel que soit le cas de figure, il importe d'impliquer les organisations paysannes dans la définition du profil du conseiller, son niveau de formation, son recrutement, sa gestion au jour le jour, voire sa rémunération. Ces points sont particulièrement importants quand les producteurs sont amenés à prendre en charge la gestion du dispositif et progressivement le coût du conseil. De cette réflexion, dépend la qualité du travail du conseiller mais aussi l'appropriation ou le rejet du dispositif d'appui-conseil par les paysans.

Pour effectuer un travail de qualité, le conseiller a besoin de formations complémentaires (sur la zone d'intervention, sur l'analyse du fonctionnement des exploitations, sur les méthodes et outils en appui-conseil, sur les techniques d'animation, etc.), notamment lors du recrutement mais aussi tout au long de sa carrière[23]. Pour être efficaces, ces formations doivent alterner interventions en salle et sur le terrain. Les phases de terrain sont propices à l'observation (diagnostic, compréhension des pratiques paysannes, identification des savoirs locaux, etc.) et à la mise en pratique des méthodes et outils présentés en salle. Les phases de travail en salle permettent d'améliorer les connaissances mais aussi d'analyser collectivement les expériences de terrain.

[23] L'expérience française de perfectionnement des conseillers a montré qu'au-delà de la formation initiale donnée dans les écoles de formation d'ingénieurs, des dispositifs d'accompagnement sont nécessaires pour préparer les conseillers à leur métier « d'accompagnateur ». Des centres de formation des conseillers agricoles (Etcharry et Trie Château) accueillent ainsi des ingénieurs et techniciens après leur recrutement pour des perfectionnements méthodologiques et pédagogiques.

Tableau 6. **Exemples de formations destinées aux conseillers d'exploitation : cas de l'Office du Niger, expériences PCPS/Urdoc[24] au Mali**

Durée	Intitulés des thèmes
	SUJETS GÉNÉRAUX
3 jours	Les caractéristiques de l'Office du Niger : historique, groupes humains, données pédoclimatiques, évolution des aménagements et des systèmes de productions, caractéristiques actuelles des exploitations.
2 jours	La filière riz : son importance au niveau du Mali, son évolution, son organisation, ses enjeux. La filière échalote (et les autres cultures maraîchères). Les productions animales et les relations agriculteurs et éleveurs dans les parcelles irriguées (casiers) de l'Office du Niger.
1 jour	Les différentes organisations paysannes des zones de l'Office du Niger.
1 jour	Conception d'un canevas d'étude de milieu : identification de la problématique de sa zone de travail et des besoins de conseil des paysans.
	ÉCONOMIE DE L'EXPLOITATION
5 jours	L'approche globale des exploitations en zone Office du Niger. À partir d'un canevas et d'un séjour de 3 jours dans une exploitation volontaire de la région, cerner les points clés de son fonctionnement.
3 jours	L'enregistrement des données indispensables pour une bonne gestion de l'exploitation : cahier des travaux, cahier de caisse, cahier de gestion des stocks de céréales, etc.
3 jours	Calcul des marges et coûts de production pour le riz et l'échalote. Calcul de la part de la récolte de céréales pouvant être commercialisée.
3 jours	Les outils d'aide à la décision au niveau d'une exploitation : objectif de production et calendrier prévisionnel, budgets partiels, budgets de substitution, trésorerie prévisionnelle, etc.

.../...

[24] PCPS/Urdoc : Projet centre de prestations de services / Unité de recherche-développement et observatoire du changement.

Durée	Intitulés des thèmes
	TECHNIQUES DE PRODUCTION
1 jour	Rappels sur les itinéraires techniques de la culture de riz.
1 jour	Rappels sur les itinéraires techniques des cultures maraîchères.
1 jour	Rappels sur la gestion de l'eau et la conduite de l'irrigation (riz, échalote, etc.).
1 jour	Rappels sur la nature et l'utilisation des engrais.
1 jour	Rappels sur l'entretien et les soins des animaux.
1 jour	Rappels sur l'amélioration de la production de fumier.
1 jour	Rappels sur l'entretien des aménagements.
	TECHNIQUES D'ANIMATION
5 jours	Mieux se connaître pour mieux communiquer. Animer une réunion et gérer une relation de conseil.
2 jours	Comment faire émerger une problématique au sein d'un groupe de paysans ?
2 jours	Comment accompagner un projet et, en particulier, comment accompagner une expérimentation gérée par des paysans ?
	MÉTHODES D'ORGANISATION
2 jours	Mieux organiser son travail et gérer son temps.
1 jour	Faciliter les projets et la constitution de réseaux.

Source : V. Beauval, G. Faure, rapport Iram/Cirad d'appui à l'Urdoc et au PCPS, 2000.

Dans une démarche de formation professionnelle, la mobilisation et la valorisation des savoirs des conseillers est à encourager à travers des échanges qui peuvent être organisés régulièrement (réunions, ateliers, visites de terrain, etc.) pour faire le point des difficultés rencontrées, identifier des solutions, imaginer de nouveaux outils, définir de nouvelles manières de travailler. Pour cela, la constitution de réseaux de conseillers à l'échelle d'un ou plusieurs pays ou d'une région est à encourager.

Étant donné l'ampleur de la tâche d'un conseiller et devant le besoin de reconnaissance de son métier, des initiatives diverses ont été prises dans différents pays pour :

- organiser des échanges entre conseillers d'une même zone ou de différentes régions ;
- créer une association régionale ou nationale des conseillers pour réfléchir sur leur métier, défendre leurs intérêts, négocier avec leurs partenaires, identifier de nouveaux marchés ;
- réfléchir à un statut officiel du métier de conseiller, reconnu par les services publics, pour bénéficier d'un cadre légal de travail.

La programmation, le suivi et l'évaluation des activités du conseiller

La programmation du travail du conseiller n'est pas une chose aisée quand ce dernier doit répondre à des demandes variées, s'adapter aux contraintes de calendrier des paysans mais aussi s'engager sur des résultats. Particulièrement dans les phases de démarrage, il est nécessaire d'appuyer le conseiller dans sa tâche de programmation pour trouver un équilibre entre un programme rigide et la nécessité de répondre aux demandes ponctuelles des paysans. Il lui est nécessaire de s'ajuster en fonction des besoins des producteurs, qui peuvent changer, et de l'évolution de l'environnement technico-économique (baisse brutale des prix, retard des pluies, etc.).

Plusieurs acteurs contribuent à l'élaboration d'un programme de travail d'un conseiller et à son suivi :

- les participants au Cef doivent pouvoir localement préciser leurs demandes, définir le contenu du programme, proposer un calendrier de travail, évaluer les résultats ; cette réflexion devrait se traduire par un engagement formel entre le dispositif de conseil et les paysans, avec un contrat avec chaque participant ou un contrat avec le groupe de paysans participant au conseil ;
- les organisations paysannes, en relation avec les participants au Cef, au niveau de la zone d'action de chaque conseiller, doivent pouvoir piloter son travail (identification des demandes paysannes, validation du programme de travail, évaluation du conseiller) ; dans différents pays, des mécanismes spécifiques sont ainsi mis en œuvre, comme

G. Faure

Une visite au champ pour échanger des expériences en matière de conduite de la culture cotonnière.

la création d'un comité paysan de suivi du Cef ou l'organisation de réunions régulières de concertation ;

- la structure d'appui au dispositif de Cef fournit des outils (fiches de suivi, plan de rapports, etc.) et forme les principaux intervenants (conseillers, paysans responsables du suivi du Cef, etc.) ;
- le conseiller élabore des documents de programmation sur la base des demandes paysannes et rédige des comptes-rendus de ses activités à présenter à son employeur et au comité paysan de suivi.

À partir de ce travail de réflexion sur la programmation du conseiller, les gestionnaires du dispositif de conseil se doivent d'établir un document qui fixe les objectifs annuels du conseiller et précise les procédures d'évaluation de son travail. L'évaluation implique au premier chef les participants au Cef et les organisations paysannes concernées ainsi que les gestionnaires du dispositif. Il importe que les bénéficiaires puissent exprimer un avis annuel sur les activités du conseiller (réponse aux attentes des producteurs, capacité d'adaptation aux sollicitations intervenant en cours de campagne, qualité de la relation avec les paysans, disponibilité, ponctualité, etc.). Cette évaluation participative doit permettre avant tout d'améliorer les actions dans le futur (contenu, organisation, etc.).

Les encadrés suivants illustrent la construction du programme de travail du conseiller et sa contractualisation avec les participants (paysans et groupements) dans le cas de l'Office du Niger au Mali.

Cas de l'Office du Niger, expériences PCPS/Urdoc au Mali

Proposition d'organisation du travail par quinzaine d'un conseiller d'exploitation des CPS[25] travaillant avec 5 groupes de 16 membres en moyenne

Hypothèses :

- 48 semaines de travail (24 quinzaines) et 225 jours ouvrables par an (congés déduits) ;
- 5 groupes de 16 membres en moyenne par conseiller ;
- 15 sessions de formation par an et par groupe soit 75 sessions pour 5 groupes ;
- une session de formation correspond à une matinée de travail auprès d'un groupe de paysans conseillés, l'après-midi est consacrée au suivi individuel d'exploitation dans le même village ;
- il est prévu une session de formation par quinzaine dans chaque village ;
- chaque exploitation recevra la visite du conseiller 4 fois par an pour une durée de 2 heures environ, ce suivi mobilise le conseiller une journée par an par exploitation conseillée ;
- nécessité de participer aux réunions mensuelles des CPS (1/2 journée par mois).

Sur ces bases, le travail du conseiller par quinzaine (comprenant 10 jours ouvrables) se décompose ainsi :

- 5 journées par quinzaine dans les villages pour les formations et l'ensemble des suivis individuels (jour fixe par quinzaine pour chaque village) ;
- 2 jours par quinzaine « au bureau », pour la rédaction de rapports hebdomadaires et mensuels d'activités au CPS, la participation à des formations et le travail d'intermédiation pour prendre des contacts avec d'autres partenaires ;
- ½ journée dans le centre de prestation de service ;
- 2,5 jours par quinzaine disponibles pour réaliser du conseil individuel, en réponse à des demandes spécifiques émanant de membres ou de non-membres des groupes actuels, préparer de nouveaux thèmes ou faire face à des imprévus.

[25] CPS : Centre de prestation de services.

Source : V. Beauval, G. Faure, rapport Iram/Cirad d'appui à l'Urdoc et au PCPS, 2000.

Exemple de contrat entre un adhérent au conseil d'exploitation et son centre de prestation de service

Cas de l'expérience PCPS/Urdoc - Office du NIger au Mali

Contrat entre le centre de prestation de services ……
et M. ……

Article 1 : Objet :

Le présent contrat a pour objet de préciser les conditions de prestations de conseil et de formation agricole du centre au titre de la campagne …. 200…/200…

Article 2 : Durée :

Le contrat est conclu pour une période de 12 mois à compter du 1er …….. 200…

Article 3 : Le centre s'engage à :

- évaluer le niveau initial d'alphabétisation et réaliser les appuis nécessaires ;
- avec l'appui du conseiller d'exploitation, aider le participant à identifier et à répondre au mieux à trois demandes prioritaires de formation-conseil qui sont les suivantes : 1... , 2... , 3... ;
- réaliser au moins quinze séances de formation, visites et démonstrations par an ;
- assurer annuellement au moins quatre suivis individuels réalisés par le conseiller d'exploitation ;
- assurer au besoin les intermédiations permettant de satisfaire aux demandes de l'exploitation ;
- fournir les outils de gestion nécessaires pour sa formation ;
- réaliser une évaluation participative en fin de chaque module pour en améliorer les contenus et la présentation pédagogique ;
- faire respecter par le conseiller les jours et heures prévus pour les formations et les visites.

Article 4 : L'adhérent s'engage à :

- verser ses frais d'adhésion au centre ;
- participer aux séances de formation en groupe et aux visites de terrain en acceptant la périodicité proposée par le conseiller et validée par le centre ;
- respecter les jours et heures prévus pour les formations et les visites ;

.../...

- fournir au conseiller les données (fiables et à jour) indispensables pour l'analyse et l'élaboration des bilans annuels ;
- payer une cotisation annuelle de ……. Fcfa pour au moins quinze séances de formation, visites et quatre suivis individuels annuels.

Article 5 : Modalités de paiement

Le mode et la période de règlement seront précisés au moment de la signature du contrat.

Article 6 : Résiliation et litiges

En cas de non-observation des clauses du présent contrat par l'une des parties, l'autre partie peut solliciter la résiliation en la notifiant par un préavis d'un (1) mois. Si par la faute de l'adhérent le contrat doit être résilié, il sera tenu de s'acquitter préalablement de sa cotisation.

Fait à ..... le ... / ... /200... en trois exemplaires originaux.

L'adhérent — Le Chef d'exploitation de l'adhérent (si celui-ci n'est pas indépendant)

Pour le centre, son Président

Source : V. Beauval, G. Faure, rapport Iram/Cirad d'appui à l'Urdoc et au PCPS, 2000.

DES OUTILS UTILES POUR LE PAYSAN

La diversité des outils

Les outils utilisés par les producteurs pour gérer leur exploitation sont de nature diverse (fiches, carnet, manuel, almanach, etc.). Ils ordonnent la collecte de données, favorisent la réflexion, formalisent les raisonnements, permettent d'évaluer et de comparer des résultats, facilitent la construction d'alternatives, etc. Cependant ce ne sont que des outils et ils peuvent être utilisés de manière contradictoire quand des méthodes pédagogiques différentes sont mobilisées. Dans le cadre de démarches normatives, ils débouchent sur des recommandations standard. Dans le cadre de démarches de conseil à l'exploitation, ils participent à la formation des producteurs et sont des supports pour l'aide à la décision.

On peut identifier différents types d'outils :

- des outils de formation et d'information pour les producteurs, destinés à les initier aux concepts de base de la gestion, leur faire connaître de nouvelles techniques de production, etc. ;
- des outils d'inventaire pour obtenir une situation initiale de l'exploitation et initier une première réflexion sur son fonctionnement (fiche d'inventaire et caractérisation des parcelles, des plantations, des animaux, des greniers et autres bâtiments, des équipements et matériels, des intrants, etc.). Ce travail est indispensable pour permettre au conseiller de connaître sur le terrain la situation de chaque exploitation lors de son adhésion au groupe de conseil. Cependant, il peut devenir fastidieux et il faut l'orienter en fonction des demandes des paysans (attention aux diagnostics lourds qui ne laisseront pas le temps pour répondre aux questions essentielles que se pose le producteur et qui ont motivé son adhésion au groupe de conseil) ;
- des outils de caractérisation du fonctionnement de l'exploitation (répartition des activités entre les membres, leur degré d'autonomie, activités extérieures de certains et importance des revenus correspondant, etc.) ;
- des outils d'enregistrement et de suivi sont indispensables pour affiner la connaissance du fonctionnement de l'exploitation. Le suivi quotidien, hebdomadaire ou mensuel des travaux, des flux et des résultats de l'exploitation est nécessaire pour traiter certaines questions (gestion de la trésorerie, gestion des intrants, gestion du vivrier, etc.) mais il est évidemment exigeant en temps.
- des outils de diagnostic et d'analyse pour comprendre les résultats de l'exploitation et tirer des conclusions : des fiches simples de suivi agronomique des cultures ou des troupeaux, des fiches de calcul des marges des cultures (par parcelle ou par sole), des diagrammes permettant de visualiser les besoins et l'offre en travail. Les informations collectées sont primordiales pour la compréhension de ce qui s'est passé lors de la campagne agricole et la préparation des choix de la campagne à venir.
- des outils d'aide à la décision accompagnant une réflexion prévisionnelle pour définir des objectifs et programmer des activités. Ils permettent par exemple de prévoir les dépenses, les besoins en travail et les résultats souhaités lors de la prochaine campagne agricole en fonction d'objectifs et

TABLEAU 7. **Diversité des outils utilisés par les différents programmes de conseil aux exploitations familiales**

	Type outils	Cagea-CADG	DPGT-Prasac	UPPM	Aprostoc	UNPC-B/Sofitex	PCPS/Urdoc	Aprocasude	FNGN	SCGEAN
Fiche exploitation	Inventaire	X	X				X	X	X	X
Bilans (ouverture/fermeture)	Inventaire	X		X				X		X
Journal de caisse	Suivi	X		X			X	X		X
Fiche de stock	Suivi	X		X			X		X	
Cahier main-d'œuvre extérieure	Suivi	X							X	
Cahier de temps de travaux	Suivi							X	X	X
Fiche pépinière	Suivi				X					
Fiche conduite cultures	Suivi	X	X	X	X	X	X		X	
Suivi stockage céréales	Suivi				X					
Fiche vente céréales	Suivi				X					

.../...

	Type outils	Cagea-CADG	DPGT-Prasac	UPPM	Aprostoc	UNPC-B/Sofitex	PCPS/ Urdoc	Aprocasude	FNGN	SCGEAN
Points forts/points faibles	Analyse	X						X		X
Marge brute par culture	Analyse	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Prix de revient	Analyse	X								
Bilan sécurité alimentaire	Analyse		X			X	X			
Flux mensuels de trésorerie	Analyse	X		X				X		X
Compte de résultat	Analyse	X		X			X	X		X
Compte recettes/ dépenses	Analyse		X			X	X			
Bilan trésorerie	Analyse	X	X			X		X		X
Capacité autofinancement	Analyse	X								
Plan prévisionnel campagne	Décision	X	X			X		X		X
Ajustement assolement et pratiques culturales	Décision					X				
Budget de trésorerie	Décision	X								

Source : Atelier de Bohicon, novembre 2001.

d'hypothèses élaborés par la famille : cultures à retenir et rendements espérés, assolement, niveau d'intrants adaptés aux cultures retenues, à la fertilité des sols et aux ressources en trésorerie. Cette étape est la plus importante dans une démarche de conseil, mais souvent les diagnostics et les suivis trop détaillés laissent insuffisamment de temps pour ce travail.

Les caractéristiques des outils

Pour être efficaces et appropriables par les producteurs, les outils du conseil doivent répondre à un certain nombre de critères.

Développer des outils simples

La prise de décision repose sur la représentation qu'a le paysan de sa situation, sur l'analyse de quelques indicateurs qu'il juge importants pour résoudre un problème spécifique et sur la mobilisation de règles forgées par l'expérience. La collecte d'informations se concentrera sur ce problème spécifique et ces indicateurs à partir de documents simples, adaptés à son niveau d'alphabétisation. Le paysan ne doit pas être transformé en enquêteur récupérant une masse de données considérable sinon il risque de se décourager et d'abandonner rapidement le dispositif de conseil.

De plus, pour limiter les coûts du conseil et faciliter son extension, les outils doivent êtres assimilés relativement rapidement.

Fiche de suivi de la production laitière journalière par vache

Jour	Vache 1	Vache 2	Vache 3	Total (1)
1	...	...	...	...
2	...	...	...	...
3				
4				
...				
Total (1)	...	...	...	...

Si la production est inférieure à 2 litres/jour, alors vérifier depuis combien de temps la vache a vêlé, éventuellement son stade de gestation puis la sortir du troupeau ou améliorer/augmenter le complément d'alimentation.

Si aucune augmentation au bout de deux jours, vérifier l'état sanitaire de la vache.

Si aucune augmentation, penser alors à sortir la vache du troupeau laitier.

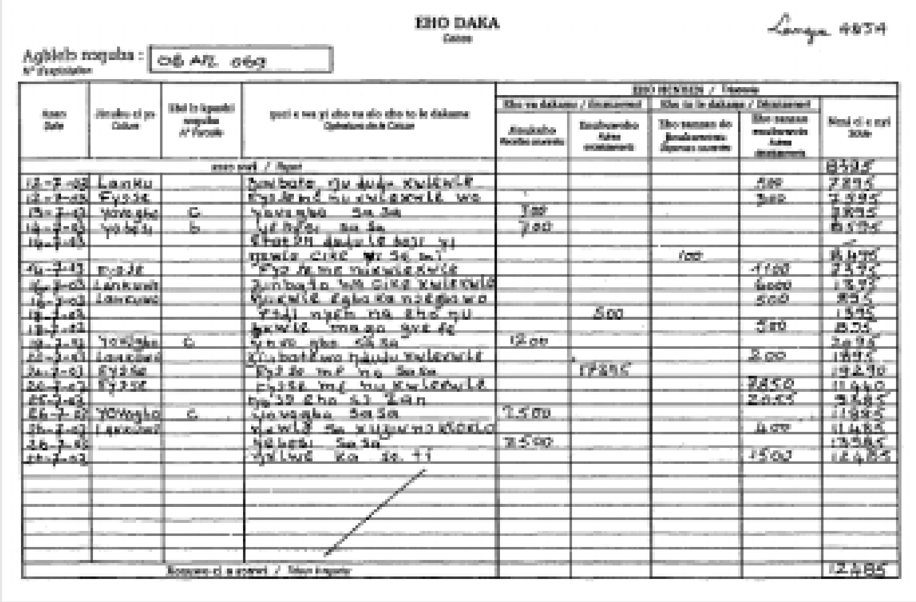
Source : Urdoc, Office du Niger au Mali, 2000.

Privilégier des outils renforçant l'autonomie du producteur

Dans une démarche de renforcement de la capacité des producteurs, il apparaît nécessaire de privilégier, autant que possible, une collecte et une analyse des données par les producteurs afin qu'ils s'approprient les outils et les raisonnements puis deviennent progressivement autonomes. Un tel choix demande des efforts importants en matière de formation des participants et des appuis constants de la part du conseiller.

Le journal de caisse

Le journal de caisse en langue adja, sous-titré en français pour les producteurs de l'Union communale des producteurs d'Aplahoué (sud-ouest du Bénin), permet un suivi de la trésorerie de l'exploitation. Cet outil est facilement utilisable par le producteur et son analyse renseigne rapidement sur les rentrées les plus importantes (agricoles, non agricoles), les dépenses dont l'importance n'est pas toujours bien perçue (beaucoup de petites dépenses ou quelques grosses dépenses). Il est souvent demandé par les producteurs et est la base pour effectuer des calculs plus approfondis.



EHO DAKA

Caisse

Source : Cagea, Bénin.

Penser à des outils qui permettent une progressivité dans la démarche

La dimension « formation » du conseil implique de concevoir une démarche progressive avec des outils pouvant se complexifier au cours du temps. Cette progression sera fonction du niveau scolaire de chaque groupe. Elle est dans les faits fort différente au Sud-Bénin (où quelques adhérents utilisent l'informatique) et en zone Office du Niger ou au Cameroun, où beaucoup de membres ont un faible niveau d'alphabétisation (mais on peut être analphabète et avoir une exploitation très bien gérée). Dans les zones défavorisées sur le plan éducatif, les premières séances de travail sont essentiellement destinées à former les participants (renforcement en alphabétisation, initiation aux concepts de base de la gestion, maîtrise des outils de gestion, etc.). Ensuite, et en fonction des demandes paysannes, des thèmes simples (gestion de la trésorerie, gestion des stocks alimentaires, gestion du travail, etc.) peuvent être abordés, mobilisant des concepts facilement compréhensibles (quantité de céréales par personne et par an, journée de travail, etc.). Progressivement, le conseiller peut utiliser des concepts plus complexes (marge brute par culture, résultat global d'exploitation, budget de trésorerie, etc.) qui nécessitent un niveau d'abstraction plus élevé.

Une démarche progressive proposée par l'équipe Prasac/DPGT (Cameroun)[26]

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

En première année, l'accent est mis sur la participation des paysans. Le programme développe des modules basés sur des thèmes communs à la majorité des participants : gestion des récoltes et des revenus monétaires, préparation de la campagne agricole. La technique utilisée est celle du questionnement, et favorise au maximum la participation des paysans. Afin d'améliorer leur pertinence, les débats se déroulent au moment .../...

[26] Prasac/DPGT : Pôle national de recherche appliquée au développement des savanes d'Afrique centrale / Développement paysannal et gestion de terroirs.

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.

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, etc.).

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

Selon A. Djonnéwa, M. Havard et A. Legile,
Atelier de Bohicon, novembre 2001

Concevoir des outils qui débouchent sur des résultats rapidement utilisables

Le paysan souhaite constater rapidement l'intérêt du conseil et accepte rarement de consacrer une année entière à la collecte de données avant de passer à une phase d'analyse puis de programmation de ses activités. Cette exigence donne lieu à l'élaboration d'outils qui doivent associer en des temps rapprochés les phases d'accumulation d'information, d'analyse et de réflexion sur les implications pour l'exploitation. Par exemple, pour traiter certains problèmes (analyse de marges brutes des cultures, etc.), il peut être suffisant de faire appel à la mémoire des paysans pour obtenir les données nécessaires, et ainsi, le même jour, conduire une analyse et tirer des conclusions pour la campagne future.

Dans le cas où la collecte de données est nécessaire tout au long de l'année (suivi de trésorerie, etc.), il est impératif de prévoir des analyses régulières (mensuelles ou trimestrielles, etc.).

Évaluation technico-économique de la production de maïs d'Abdoulaye, participant au Cef dans l'ouest du Burkina Faso

◆ Première étape : quels sont mes résultats obtenus après les récoltes ?

Village : Boho Kari		Nom : Abdoulaye	Année : 2002
Culture : ..... maïs Surface : ..... 0,5 hectares		Production : 1 340 kg Rendement : 2 680 kg/ha	
Calcul de la marge brute			
Ma production	Valeur Fcfa	Mes dépenses	Valeur Fcfa
1 340 kg x 30 Fcfa	40 200	NPK 1 sac x 5 500 Urea 1/4 sac x 5 500 Herbicide 2 boîtes x 3 635	5 500 1 375 7 270
Produit brut	40 200	Coût total	14 145
Marge brute : 40 200 - 14 145 = 26 055 Fcfa Marge brute par hectare : 26 055 / 0,5 = 52 110 Fcfa			
Commentaires : rendement faible à cause des retards de semis			

Comparaison entre différentes cultures (coton, maïs, mil, sorgho, etc.), pour le même paysan, en utilisant la même fiche d'analyse.

Attention : relier la réflexion avec le suivi agronomique de la culture (fertilité terre, itinéraire technique, etc.).

Comparaison entre différents paysans, pour la même culture, en menant une analyse avec les groupe des participants.

.../...

◆ Deuxième étape : quelles décisions vais-je prendre pour la prochaine saison des pluies ?

	Mes résultats de la saison	La moyenne dans le village	Mes décisions		
			Augmenter	Maintenir	Diminuer
Surface	0,5 ha	0,5 ha		X	
Rendement	2 680 kg/ha	3 500 kg/ha	X		
Marge brute	52 110 Fcfa	83 000 Fcfa	X		
Fumier	0	2 tonnes/ha	X		
NPK	100 kg/ha	150 kg/ha		X	
Urée	25 kg/ha	50 kg/ha		X	
Herbicide	4 boîtes/ha	0			X
Sarclage	2	2		X	

Commentaires : je préparerai mon matériel de traction animale suffisamment tôt pour semer plus tôt. La production de fumier dépendra de la main-d'œuvre disponible pour transporter les résidus de récolte et le fumier. Je n'utiliserai pas d'herbicide si j'ai de l'argent pour payer un sarcleur.

Adapter les outils à la demande

Ce sont les outils qui s'adaptent à la demande des producteurs et non l'inverse.

Le producteur ne doit pas être obligé de suivre tout le programme mis au point par les concepteurs du dispositif de conseil, si son souhait est seulement de résoudre un ou quelques problèmes spécifiques.

Aussi est-il préférable de construire des outils qui peuvent répondre à des demandes variées, avec une approche modulaire permettant d'offrir aux paysans un choix de thèmes (conduite de son élevage, diversification de la production, gestion de sa trésorerie, etc.).

Modules et thèmes proposés aux paysans en conseil à l'exploitation familiale

◆ Modules Riziculture

01. Connaissance de l'exploitation	Structure famille, foncier, matériel, animaux.
02. Conduite de la riziculture	Conduite de la pépinière et du riz en plein champ. Calcul de la marge brute du riz paddy. Plan prévisionnel de la campagne.
03. Gestion de la production	Calcul des besoins et du disponible en céréales. Gestion prévisionnelle du stock céréalier. Commercialisation et autoconsommation du riz.
04. Gestion de la trésorerie	Les entrées et sorties d'argent. Le compte d'exploitation (riziculture).

◆ Modules Élevage

05. Entretien des bœufs de labour	Caractérisation des bœufs et du logement. Alimentation et soins sanitaires. Embouche des bœufs de réforme.
06. Gestion du troupeau bovin	Structure et suivi du troupeau. Analyse économique. Production et utilisation de la fumure organique.
07. Production laitière	Critères de choix d'une vache. Technique de rationnement et soins sanitaires. Logement des vaches laitières.

◆ Module Gestion des entreprises de décorticage du riz

08. Gestion d'une PME de décorticage du riz	Le carnet de trésorerie du conducteur et du propriétaire. Valeur des stocks et situation des crédits. Le bilan et le compte d'exploitation.

.../...

◆ Module Cultures maraîchères

09. Cultures maraîchères	Caractéristiques de la sous-exploitation maraîchère. Pratiques culturales et utilisation des intrants. Récolte, transport, transformation et conservation. Calcul de la marge brute et gestion des ventes. Plan prévisionnel de la campagne.

Source : Urdoc, Office du Niger au Mali, 2002.

G. Faure

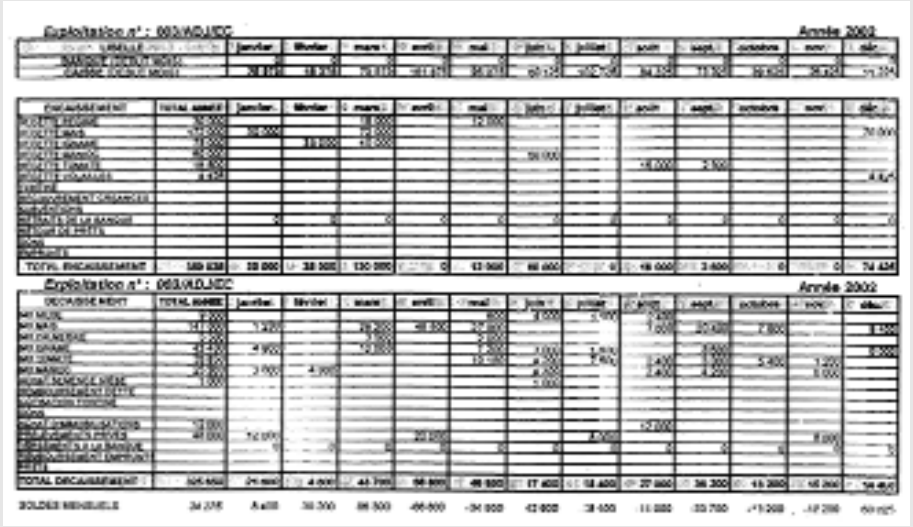
Une pépinière d'arbres pour installer une haie vive.

Prévoir une capacité d'évolution des outils

Les outils ne sont pas figés une fois pour toutes. Ils évoluent au cours du temps pour tenir compte des réactions des participants (pertinence de l'outil), pour s'adapter au niveau des paysans (niveau d'alphabétisation, etc.) mais aussi pour pouvoir répondre à de nouvelles demandes.

Le tableau des flux mensuels de trésorerie : s'adapter au niveau des participants

Le tableau des flux mensuels de trésorerie en langue adja, sous-titré en français, pour les producteurs de l'Union communale des producteurs d'Aplahoué (sud-ouest du Bénin) permet d'approfondir les analyses entamées avec le cahier de trésorerie. Il permet de sommer les dépenses et recettes par grand poste et surtout d'identifier les périodes d'abondance ou d'absence de trésorerie, et donc de mieux planifier le calendrier des activités agricoles. Il s'adresse à des producteurs qui maîtrisent déjà bien les principes de base du conseil économique.



Source : Cagea, Bénin.

Gérer les sols dans les exploitations cotonnières : répondre à un besoin spécifique

Les principes de base de la gestion peuvent être appliqués au cas particulier de la gestion des terres : analyser, prévoir, suivre et éventuellement s'adapter en rectifiant le tir face aux imprévus, puis évaluer.

Analyser la situation actuelle et inventorier les ressources disponibles

L'objectif du conseil est d'améliorer les capacités du chef d'exploitation à établir un diagnostic : évaluer la surface de ses parcelles et de ses jachères ; établir une cartographie du parcellaire en localisant les zones les plus dégradées et les chemins d'eau ; estimer la production de fumure animale, de résidus de récolte et le niveau de leur utilisation (quantifier les pertes). Ce diagnostic porte aussi sur les contraintes pour transporter tous les matériaux utiles à cette gestion du sol, sur les difficultés à mobiliser la main-d'œuvre familiale en saison sèche, sur les contraintes foncières et les relations avec les gestionnaires des terres dans le village et évidemment sur les pratiques en cours dans l'exploitation (dose d'engrais, parfois sur ou sous-dosage, gestion des résidus par le feu ou par d'autres techniques).

Définir un programme d'actions (sur la campagne agricole mais surtout à moyen terme)

Le plan prévisionnel construit avec le chef d'exploitation, en concertation avec les membres de la famille (qui devront investir beaucoup de travail), se raisonne à deux échelles de temps :

- Pour la campagne agricole et la saison sèche suivante : prévision d'assolement et de rotations intégrant la possibilité de développer des cultures associées (fourrage) ou dérobées (couverture du sol) ; valorisation maximale de la fumure disponible (dont l'engrais minéral), gestion des résidus de culture actuellement au sol (collecte, compostage, brûlis, mise en andain, enfouissement), prévision de récolte de résidus fourragers en fin de campagne en fonction des besoins des animaux.
- Pour les deux ou trois années à venir : prévision de réalisation d'aménagements des parcelles en essayant d'associer les voisins (construction de cordons pierreux, plantation de haies vives et de jachères arborées). Vu l'ampleur de l'investissement en travail, ces aménagements ne peuvent pas être réalisés en une seule année, même si les problèmes de dégradation des terres sont aigus. .../...

- Pour le moyen terme, inclure les cultures annuelles dans des rotations de longue durée englobant des jachères à base de plantes restauratrices de la fertilité (graminées pérennes, légumineuses herbacées et arborées) ou des jachères naturelles de longue durée lorsque l'on a accès à beaucoup de terres.

Mise en œuvre du programme

Le conseil porte sur les ajustements à faire en fonction des aléas climatiques :

- pluies précoces ➤ possibilité de développer les cultures dérobées fourragères ;
- pluies tardives ➤ chercher rapidement des alternatives à une pénurie fourragère probable.

À ce stade et durant les premières années d'intervention, il faut aussi encourager les rapprochements entre paysans pour développer le travail collectif solidaire qui est souvent un gage de succès pour ces travaux d'aménagement des parcelles.

Suivre et évaluer

Les paysans formés peuvent suivre de près les actions entreprises en notant les dépenses et le travail investis et en évaluant les gains de production obtenus. Ils disposent souvent d'indicateurs pour évaluer l'évolution de la fertilité : développement d'espèces d'arbustes ou d'herbacées, importance des vers de terre, modification des passages d'eau, dépôts de sable, etc.

Pour apprécier les progrès réalisés, il faut encourager et faciliter les échanges entre paysans travaillant sur les mêmes problèmes de restauration de la fertilité du sol. Le couplage entre l'action à grande échelle (avec des solutions ayant fait leurs preuves) et l'expérimentation de nouvelles techniques permet d'enrichir les savoir-faire des techniciens et des paysans.

Imaginer une construction en commun des outils

Comme le conseil vise à construire un raisonnement afin d'analyser une situation et de résoudre un problème, le conseiller devrait privilégier une démarche pour élaborer avec les paysans les outils qui leur sont utiles pour répondre aux questions qu'ils se posent. Si une telle approche permet de garantir une réelle réponse aux demandes paysannes et une bonne appropriation de la réflexion, elle exige un conseiller expérimenté et ayant un niveau de formation initiale suffisant.

La confidentialité des données

La confidentialité des données collectées lors des activités de conseil est un point important qui mérite une discussion avec les producteurs et leurs organisations afin d'éviter des malentendus, voire des conflits qui pourraient mettre en péril le travail du conseiller.

De manière générale, les paysans partagent volontiers entre eux les résultats techniques (doses d'intrants, choix variétaux, rendement, etc.) et technico-économiques (coûts de production, marge brute, etc.), comparant et analysant les résultats des uns et des autres. Ces échanges représentent le moteur des dynamiques de conseil et sont susceptibles de provoquer des changements importants dans les décisions des participants. Mais il existe des exceptions, en fonction des sociétés rurales, plus ou moins individualistes, mais aussi des productions. Par exemple, en milieu horticole, quand il existe une compétition entre producteurs suite à l'étroitesse du marché, chacun garde jalousement ses secrets pour obtenir une récolte de meilleure qualité.

Souvent, les personnes n'acceptent pas que les résultats économiques et financiers de leur exploitation (compte d'exploitation, revenus, etc.) soient exposés et discutés en public. Dans ce cas, il est nécessaire d'attribuer un numéro à chacun des participants pour que la présentation des données reste anonyme.

De même, on veillera à réglementer de manière très claire l'utilisation des résultats individuels par d'autres institutions que celle gérant le Cef. Ainsi, une banque peut vouloir connaître le taux d'endettement réel d'un de ses clients pour accorder ou non un nouveau prêt et le conseiller Cef ne pourra transmettre cette information qu'avec l'aval de son adhérent.

Les résultats agrégés (au niveau d'une catégorie d'exploitation, d'une zone, etc.), élaborés et stockés par les gestionnaires des dispositifs de conseil à l'exploitation, sont également des données précieuses qui ne peuvent être diffusées sans l'accord des participants et des organisations partenaires. Par exemple, une institution étatique gérant des périmètres irrigués peut être soucieuse de connaître les marges exactes en riziculture pour évaluer l'augmentation possible de la redevance hydraulique.

Le conseiller pénètre dans l'intimité du fonctionnement des exploitations, voire des familles. Il se doit donc de respecter une éthique et de ne pas divulguer les données qu'il recueille sans l'accord explicite des personnes concernées et des organisations paysannes impliquées.

En cas d'accord sur une diffusion, les producteurs se doivent de fournir une information fiable sur les réalités agricoles pour alimenter un débat de qualité.

DES OUTILS UTILES POUR LES CONSEILLERS ET LES GESTIONNAIRES DU CONSEIL

Connaître son milieu

Un travail de conseil à l'exploitation s'appuie sur une bonne connaissance du milieu, par exemple les sols, les variations pluviométriques, les caractéristiques des exploitations (taille des familles, surface), les systèmes de culture, l'organisation du travail. Il existe de nombreux outils permettant d'acquérir ce type d'informations. Leur mise en application nécessite cependant du temps et des moyens.

- Le zonage d'une région permet d'identifier des ensembles géographiques homogènes pour plusieurs critères (sols, pluviométrie, système de production dominant, etc.) et les éléments structurants (bourgs, marchés, routes).
- La typologie des exploitations facilite l'identification des grandes catégories d'exploitations dans une même zone. Elle situe les participants au conseil de gestion parmi la population de la zone : travaille-t-on avec les plus lettrés ? les plus nantis ? les petits paysans ? ceux équipés en traction animale ? ceux produisant du riz dans les périmètres ? Elle reste cependant dépendante du choix a priori des critères de classification. Elle ne doit absolument pas servir à identifier les participants au conseil car la constitution de groupes répond à d'autres logiques (volontariat, intérêt pour un thème, etc.).
- La construction de références locales (itinéraires techniques, rendements, marges brutes, etc.) à partir d'observations et enquêtes chez des producteurs constitue une source impor-

tante d'informations. Elle permet d'identifier la marge de progrès des participants au conseil en fonction des résultats obtenus par d'autres producteurs dans des conditions similaires.

- L'élaboration d'un système d'information sur les prix des produits agricoles et des intrants facilite les choix d'assolement.

Dans de nombreuses régions, une bonne partie de ces informations sont disponibles dans les centres de recherche ou les services de suivi-évaluation des organismes de développement. Une des difficultés est d'accéder à ces informations et d'actualiser les études anciennes. Avec l'appui de personnes utilisant couramment ces outils, le conseiller peut lui-même acquérir ou actualiser les données dont il a besoin. C'est pour lui une bonne entrée en matière lorsqu'il débute dans sa zone d'intervention.

Signalons que les Centres de prestations de services en zone Office du Niger au Mali demandent à leur futur conseiller d'effectuer une étude d'un mois dans un village pour réaliser un diagnostic participatif à partir d'un canevas prédéfini. Le recrutement est réalisé par les responsables paysans des CPS en fonction du comportement et de la qualité de l'étude réalisée.

Maîtriser des techniques d'animation et de formation

Les outils accompagnent une démarche de renforcement des capacités des producteurs et d'aide à la décision. Ils sont mis en œuvre dans le cadre d'une pédagogie pour adultes faisant appel à des techniques actives d'animation.

- Les séances en salle avec des groupes de producteurs permettent d'assurer des formations, de compléter le remplissage des fiches et des cahiers des producteurs, d'analyser et de comparer les résultats. Stimuler la participation et les échanges entre producteurs est une des fonctions essentielles du conseiller car la dynamique de groupe est un des fondements de la démarche de conseil.
- Le conseil individuel se déroule dans l'exploitation du participant et permet d'apporter des compléments de formation, d'analyser plus en détail les résultats, d'aborder des thèmes plus personnels (analyse de trésorerie, évaluation d'une dette, préparation d'un projet d'investissement, etc.) et de construire, sur la base d'échanges entre le conseiller et le paysan, des scénarios d'amélioration de l'exploitation.

- La visite au champ est une technique classique et efficace de la vulgarisation agricole, car le paysan croit plus ce qu'il voit que ce qu'il entend et se méfie des conseillers qui donnent des conseils sans voir la réalité. Mais il faut préparer ces visites : identifier un thème intéressant le groupe, s'assurer que le paysan visité présente son expérience, stimuler les échanges et les recentrer régulièrement sur le sujet pour approfondir les analyses, faire émerger des conclusions. À nouveau, le conseiller joue davantage un rôle de facilitateur et ne se pose pas en « expert qui sait ».
- L'expérimentation paysanne permet d'aller plus loin que la visite des parcelles. À partir d'une thématique identifiée par le groupe, des producteurs proposent des essais et les mettent en place, le conseiller fournissant des éléments méthodologiques pour que les résultats soient exploitables. Les résultats sont commentés par les paysans concernés et discutés en groupe.
- Les échanges entre les groupes de paysans conseillés et d'autres personnes (producteurs, chercheurs, commerçants, etc.) de la même région ou d'une région plus lointaine sont souvent très enrichissants. Il faut toutefois bien préparer ces échanges pour valoriser au mieux l'investissement consenti par chacun (en temps, en moyens financiers) : que cherche-t-on à connaître ? pour résoudre quels problèmes ?

Programmer et structurer son travail

Un certain nombre de documents facilite le travail complexe du conseiller :

- le guide du conseiller élaboré par l'équipe d'appui explique la démarche de conseil, décrit chacun des outils utilisés par les producteurs (objectif du travail, signification des indicateurs, mode de calculs, interprétation possible, etc.), propose une organisation des séances de travail collectives ou individuelles ;
- les fiches de programmation des activités et de compte-rendu des activités ;
- les fiches d'évaluation des activités de conseil avec les producteurs ;
- les fiches techniques sur les productions, les résultats économiques des exploitations, etc.

Utiliser l'informatique

L'informatique est utilisée par quelques dispositifs de conseil à l'exploitation en Afrique de l'Ouest pour traiter les données collectées par les paysans (cf. Bénin, UPPM Burkina Faso). S'il est évident que la majorité des paysans ne pourront manipuler l'ordinateur et par conséquent resteront dépendants, matériellement et psychologiquement, du conseiller, la méthode présente des avantages.

Certaines données peuvent être validées à partir de tests simples. Les analyses sont plus approfondies car il est possible de développer des calculs plus complexes que lorsque l'on a recours aux méthodes manuelles de calcul et d'analyse. Les données sont stockées, ce qui facilite les comparaisons entre exploitations et les analyses historiques sur plusieurs années, riches d'enseignements.

Il faut cependant s'assurer du bon entretien du matériel, prévoir une sauvegarde régulière des données et éviter les délais, souvent plus longs que souhaités, entre le recueil des fiches de données par le conseiller, la saisie des données et la restitution des résultats aux paysans. Il faut également veiller à ce que le conseiller ne privilégie pas l'outil informatique par rapport à son travail de terrain.

L'informatique est également employée par les gestionnaires des dispositifs de conseil :

- pour effectuer plus rapidement et plus sûrement les calculs assez fastidieux dans les approches comptabilité-gestion classique ;
- pour générer des références locales sur les systèmes de culture et d'élevage et les exploitations (analyse des données de l'ensemble des exploitations des participants avec agrégation possible par type d'exploitation ou par région) ;
- pour tester l'effet de la variabilité de certains paramètres (un prix, un rendement, etc.) sur les résultats techniques et économiques de quelques exploitations types.

Dans ce domaine, un tableur de type Excel permet de réaliser de très nombreuses opérations. Il est simple d'utilisation et de programmation mais son point faible est le manque de fiabilité (entrées multiples de la même donnée entraînant des erreurs, modifications possibles et incontrôlées des données de base, etc.).

Un gestionnaire de base de données, comme Access (cf. le début de mise en œuvre de ce logiciel au Bénin), limite ce type de risque puisque la saisie des données est sécurisée et déconnectée de l'analyse tout en fournissant à la fois des documents standard et des documents individualisés. Il peut être envisagé d'utiliser des logiciels spécifiques, souvent des tableurs spécialisés et plus conviviaux, comme Olympe ou Fincas qui tentent de gérer des analyses de risque (climatique, économique, etc.).

Certains programmes (Lindo, Games, etc.) de programmation linéaire ou non linéaire, permettent d'optimiser une ou plusieurs fonctions « objectifs » (le revenu de l'exploitation, la rémunération de la journée de travail, etc.) en prenant en compte différentes contraintes (terres, main-d'œuvre, etc.) et en intégrant différents risques (climatiques, économiques, etc.). Ils sont cependant d'utilisation délicate et réservés à des personnes bien formées.

Les résultats des calculs et simulations ne peuvent en aucun cas servir à élaborer directement des recommandations normatives au producteur car la réalité est toujours plus complexe que les modèles. Ils servent à engager un dialogue avec lui, à stimuler la réflexion, à valider des hypothèses.

LE FINANCEMENT DU CEF

La situation actuelle

À l'heure actuelle, en Afrique de l'Ouest et du Centre, une très large partie du financement des programmes de conseil à l'exploitation est assurée à hauteur d'environ 80 % par les bailleurs de fonds internationaux ou des ONG.

Il existe quelques exceptions avec des mécanismes qui diminuent la dépendance vis-à-vis de l'extérieur. C'est le cas d'une expérience supportée par une société cotonnière au Burkina Faso, celle en Côte d'Ivoire, où le conseiller est payé par l'État et mis à disposition d'un centre de conseil géré par une organisation paysanne, et celle au Nord-Cameroun sur la filière sorgho repiqué avec des conseillers-paysans largement financés par les groupements cotonniers (atelier de Bohicon, 2001).

Dans tous les cas ces programmes concernent un faible nombre d'exploitations agricoles (entre 50 et 600 exploitations par programme), à l'exception du Bénin qui en 2003 affiche 2 359 participants. Ce constat amène un certain nombre de réflexions.

La participation des bénéficiaires à la prise en charge des coûts du conseil est un élément important et nécessaire. La contribution des producteurs et de leurs organisations peut être significative et actuellement, elle varie de 5 à 20 % dans les expériences en cours (atelier de Bohicon, 2001). Elle garantit le réel intérêt des participants aux démarches de conseil, elle favorise une meilleure réactivité des conseillers aux demandes des paysans et elle contribue à l'appropriation du dispositif par ces derniers. Cependant, le coût du conseil ne doit pas constituer une charge excessive pour les exploitations et la contribution demandée doit être calculée en proportion des revenus des paysans. Étant donné leur montant en général faible, elle ne peut représenter qu'une part modeste des coûts totaux et d'autres acteurs sont amenés à contribuer de manière substantielle. Certains représentants des producteurs estiment que leur contribution pourrait cependant atteindre 20 à 30 %, ce qui marquerait et justifierait la réalité d'une gouvernance paysanne (atelier de Bohicon, 2001).

Le conseil comprend une part importante de formation. Il s'agit d'un investissement que réalise une personne – l'exploitant agricole – et qui est valorisé durant toute sa vie active. La formation représente un service public (= bien public) qui devrait être pris en charge, pour une large partie, par la collectivité. C'est le cas de beaucoup de formations agricoles de jeunes ou d'adultes. Mais c'est aussi le cas de la vulgarisation qui est supportée intégralement par l'État, à travers ses fonds propres ou à travers des prêts provenant d'organismes internationaux (Banque mondiale, notamment). De ce fait, il paraît normal que le Cef bénéficie aussi de subventions et ne soit pas intégralement à la charge des producteurs, des OP ou des filières agricoles.

Le coût du conseil

Aujourd'hui, le coût du conseil reste élevé car le conseil est souvent individuel et le nombre d'exploitations par conseiller est relativement limité (de 20 à 60 selon les expériences en cours en Afrique francophone). À partir de données fournies par les gestionnaires des dispositifs de conseil en 2002, ce coût varie entre 60 000 et 120 000 Fcfa par participant (source : atelier de Bohicon, novembre 2001). Il peut représenter environ 50 % du revenu moyen d'un producteur des zones où ces dispositifs interviennent. Ce chiffre doit être cependant relativisé car :

- dans ce calcul ne sont pas pris en compte les paysans qui bénéficient indirectement des interventions du conseil par le biais de la diffusion des informations et des techniques dans le cadre des réseaux informels. Un calcul plus réaliste des coûts intégrant les bénéficiaires directs et indirects permettrait des comparaisons plus faciles avec les programmes de vulgarisation classique qui comptabilisent tous les paysans d'une même zone, même s'ils ne sont pas touchés directement par les actions du vulgarisateur ;
- le coût par producteur peut diminuer fortement quand le dispositif atteint son régime de croisière, que les opérateurs pratiquent des tarifs en conformité avec les réalités économiques du pays et que des efforts sont faits pour développer des outils simplifiés. Ainsi, en 2003, le Padse au Bénin annonce un coût par producteur de l'ordre de 8 000 Fcfa par an.

Évaluation des coûts du conseiller à l'UPPM au Burkina Faso en 2002

Le coût annuel du conseil peut se décomposer en coûts directs (le conseiller et son déplacement) et en coûts indirects (les moyens mobilisés pour exécuter son travail).

À ce stade, ne sont pas pris en compte d'autres coûts importants que sont la formation du conseiller et les appuis issus des structures mettant en œuvre le conseil aux exploitations familiales. Ces coûts se décomposent ainsi :

Coûts directs par an :

Salaire du conseiller	1 500 000 Fcfa
Amortissement de sa moto	340 000 Fcfa
Carburant et entretien de sa moto	600 000 Fcfa
Autres (petit matériel)	48 000 Fcfa
Sous-total 1	2 488 000 Fcfa

Coûts indirects par an :

Carnets des paysans et documents divers	150 000 Fcfa
Organisation des échanges et ateliers	1 050 000 Fcfa
Sous-total 2	1 200 000 Fcfa
TOTAL coûts directs et indirects	3 688 000 Fcfa
Coût actuel/paysan/an (60 adhérents/conseiller)	61 500 Fcfa
Coût prévisionnel/paysan/an (80 adhérents/conseiller)	46 100 Fcfa
Coût par jour de travail du conseiller (225 jours/an)	16 400 Fcfa

Source : Atelier sur le conseil à l'exploitation, Bohicon 2001.

Afin de maîtriser les coûts du conseil, un certain nombre de mesures peuvent être prises :

- faire payer au juste prix les interventions individuelles des conseillers auprès d'agriculteurs incontestablement reconnus comme aisés ;
- augmenter le nombre de participants par conseiller. Les gestionnaires de dispositifs de conseil estiment qu'un conseiller

expérimenté peut intervenir auprès de 40 à 100 exploitations alors qu'actuellement ce chiffre oscille entre 20 et 60. Cette orientation milite pour donner plus d'importance au conseil de groupe qu'au conseil individuel ;

- favoriser l'émergence de conseillers-paysans pour développer quelques activités bien identifiées. Le coût journalier de leur intervention est généralement modeste car il correspond souvent à l'embauche d'un travailleur pour les remplacer dans leurs champs (1 500 à 3 000 Fcfa/j) ;
- assurer des liens étroits entre les participants au conseil et les réseaux de diffusion des savoirs et des techniques. Les paysans participant au conseil sont souvent des personnes dynamiques, leaders d'opinion, qui peuvent contribuer à faire évoluer l'agriculture de leur zone.

Les modalités de financement

La prise en charge très partielle des coûts du conseil par les producteurs pose le problème central du financement si les acteurs souhaitent étendre les dispositifs en cours. La répartition des charges entre acteurs dépend du type de conseil et du dispositif mis en place, et notamment de la place accordée à la formation et à la recherche-développement.

Les réflexions en cours sur le financement du conseil montrent que les sources de financement peuvent être multiples et peuvent provenir de :

- la cotisation des bénéficiaires qui peut varier en fonction du service fourni. Avec un fort contenu de formation (alphabétisation, formation de base facilitant l'accès au conseil), la contribution des participants est minime. Elle peut être plus forte quand il s'agit de traiter du conseil technico-économique à l'exploitation. Quand on aborde le conseil individualisé (dossier de crédit, choix d'un investissement), notamment pour les grandes exploitations familiales ou les entreprises, le bénéficiaire se doit de couvrir une large partie des coûts du service ;
- une contribution des organisations de producteurs dans la mesure où elles valorisent les acquis obtenus par les paysans en conseil (accès à des données sur les productions et les revenus, diffusion des résultats à un public plus large que celui des adhérents au dispositif de conseil). Malheureusement,

ces organisations ont souvent un faible degré d'autonomie dans ce domaine, surtout quand le prix des produits agricoles s'effondre ;

- un prélèvement sur les filières pouvant représenter un pourcentage sur les ventes de produits ou intrants (cas de la filière coton) ou sur la vente d'un service (cas de la redevance pour l'eau dans les périmètres irrigués). Comme dans le cas précédent, les gestionnaires des filières (les interprofessions) pourront ainsi bénéficier d'informations fiables mais ont aussi tout intérêt à participer à la diffusion de savoirs, d'innovations et d'outils de gestion ;
- une quote-part de l'État par l'attribution de subventions, souvent en liaison avec des financements extérieurs, ou la mise à disposition de personnels choisis par les producteurs au titre de la formation des ruraux.

La maîtrise du financement par les paysans

Afin de garantir une appropriation des dispositifs de conseil par les producteurs, il importe d'impliquer les représentants de producteurs dans leur gestion financière.

Plusieurs mécanismes peuvent être mis en œuvre avec une responsabilisation croissante des organisations paysannes. Dans un premier temps, celles-ci devraient participer à l'élaboration et à la validation des programmes et budgets des dispositifs de conseil (coûts salariaux, fonctionnement, investissements, etc.), notamment à travers des comités de pilotage du conseil.

La rédaction de contrats entre l'organisation paysanne et le prestataire de service ou le gestionnaire du dispositif de conseil permet de mieux formaliser les engagements de chacune des parties (définition de cahiers des charges, des mécanismes de financement, etc.).

La gestion des fonds est le stade le plus avancé de la responsabilisation. Elle est souhaitable lorsque l'OP est structurée et dynamique et qu'elle a fait la preuve de ses qualités de gestion (transparence des comptes, etc.). Pour les OP plus faibles, cette gestion demande un apprentissage important et des appuis dans la durée : paiement direct des services du prestataire ou des salaires et des frais de fonctionnement des conseillers.

Quelques mécanismes de financement du conseil

À l'Office du Niger au Mali, expérience PCPS/Urdoc

Les participants paient une cotisation de 10 000 Fcfa/an à leur centre de prestation de service (CPS) qui est une organisation paysanne.

Le centre élabore un programme et un budget annuel puis reçoit une subvention du projet d'appui (PCPS). Avec l'ensemble des fonds collectés, le centre paie le conseiller d'exploitation.

Au Bénin, expérience Padse

Le financement passe directement du Padse au prestataire de service (généralement un bureau d'études local) pour qu'il développe ses activités. Le prestataire de service et l'organisation paysanne signent alors un contrat d'objectifs pour définir le contenu et les modalités de mise en œuvre du conseil.

Cependant, le Padse finance actuellement directement trois organisations paysannes qui développent en interne leur propre service de conseil de gestion au travers de contrats d'objectifs avec les groupes de producteurs concernés (soit 13,5 % des adhérents au niveau national).

Aujourd'hui il est impossible de faire la différence entre les deux formules en termes de résultats, car des réussites et des insuffisances sont constatées de part et d'autres (notamment en matière de qualité des recrutements, définition des tâches des salariés, implication des responsables des structures dans le processus, engagement personnel des producteurs, etc.).

Au Burkina Faso, expérience Sofitex/UNPC-B

Dans ce cas, le programme d'intervention et le budget annuel sont discutés au niveau national au travers d'un comité de pilotage, et au niveau local à travers des échanges avec les organisations de producteurs.

L'ensemble des coûts est pris en charge par la société cotonnière Sofitex dont 30 % du capital appartient à l'UNPC-B.

Source : Atelier de Bohicon, novembre 2001.

Conclusion

LES IMPACTS DIRECTS ET INDIRECTS DU CEF

Le conseil à l'exploitation fait partie des services[27] à l'agriculture, comme l'approvisionnement en intrants, le crédit, l'appui à la commercialisation, la recherche, la formation des producteurs, etc. Il génère des effets directs et indirects intéressant un grand nombre de familles paysannes comme :

- l'amélioration des résultats des exploitations : le Cef débouche sur une amélioration des pratiques agricoles, et en ce sens représente une contribution à la vulgarisation agricole. Mais il va au-delà, puisqu'il permet une amélioration des résultats techniques, économiques et financiers des exploitations en favorisant une meilleure allocation des moyens de production disponibles. Toutes choses égales par ailleurs (structure et environnement de l'exploitation, etc.), il existe une marge de progrès importante que le conseil exploite. Les impacts du conseil dépassent le cadre des seuls participants qui sont souvent des leaders d'opinion dans leur milieu. Les informations, les techniques, les normes sont véhiculées à travers les réseaux socio-professionnels qui existent en milieu rural. Le Cef a un effet d'entraînement dans la communauté dans laquelle il s'inscrit ;
- le renforcement des capacités des actifs familiaux : la participation à une démarche de conseil développe leurs capacités de gestion (évaluation, analyse, décision, suivi, etc.). En ce sens, l'acquisition du raisonnement pour maîtriser leur système de production est plus importante (savoir gérer ses diverses activités mais aussi ses revenus, bien gérer les ressources collectives de la famille [terre, travail, capi-

[27] Dans le cas de groupes d'autodéveloppement, la démarche de conseil s'apparente plus à une dynamique sociale qu'à un service.

tal] que la maîtrise des outils (remplir des fiches ou le carnet d'exploitation, etc.). Le Cef leur fait prendre conscience de leur statut d'acteur disposant d'une marge de manœuvre pouvant construire son avenir. Il renforce le sentiment d'auto-estime nécessaire pour libérer les énergies et affronter les défis ;

- une contribution à la formation en milieu rural : le Cef renforce les capacités des membres sur plusieurs plans : il prolonge et renforce les actions d'alphabétisation et post-alphabétisation et donne l'envie aux membres de mieux maîtriser l'écrit et le calcul ; il constitue une application concrète des enseignements de base, qui s'inscrit dans les réalités quotidiennes. Les activités de conseil débouchent sur des apprentissages concernant toutes les facettes de l'exploitation (production, commercialisation, transformation, etc.) et intégrant les objectifs de la famille ;
- le renforcement des capacités des organisations de producteurs : le public des dispositifs de conseil est largement constitué de paysans jouant un rôle important dans leur communauté (responsables d'organisations de producteurs et d'associations diverses mais aussi personnes assurant des fonctions traditionnelles dans le village). Les compétences acquises par ces dirigeants paysans pour gérer leur exploitation sont directement utilisables au sein des organisations paysannes. Savoir analyser une situation et définir un programme d'activités, élaborer un budget et assurer un suivi, échanger avec les membres pour générer des dynamiques nouvelles, sont des aptitudes indispensables pour animer et gérer une organisation. Les données issues du conseil, une fois agrégées, fournissent des références technico-économiques qui peuvent être utiles aux organisations pour négocier avec les autres acteurs de meilleures conditions pour le développement des exploitations (prix, services, mesures d'appui, etc.) ;
- la modification des relations avec les autres acteurs : la mise en œuvre d'un dispositif de conseil à l'exploitation cogéré par les organisations paysannes modifie les rapports entre acteurs. Les responsables paysans sont en position de définir des demandes, de proposer des activités, de négocier des arrangements avec les autres acteurs (vulgarisation, recherche, société de développement, commerçants, etc.). Ces derniers sont amenés à reconsidérer leur représentation du producteur, souvent perçu comme l'individu qui doit mettre en application leurs recommanda-

tions. Ils peuvent également être conduits à modifier la structure de leur propre organisation pour prendre en compte ce nouveau contexte (mise en place d'une cellule d'appui au conseil, création de comités de pilotage, transfert de personnels, etc.). La réflexion autour du conseil ouvre un nouvel espace aux représentants paysans pour aborder des questions plus générales autour de la production agricole, de l'organisation des filières, des politiques agricoles.

UNE POLITIQUE AGRICOLE FAVORABLE AUX EXPLOITATIONS FAMILIALES

Le développement futur et durable des dispositifs de conseil à l'exploitation doit s'inscrire dans le cadre des politiques agricoles nationales. Plusieurs points peuvent être soulignés.

Il importe de renforcer la place des organisations de producteurs dans le développement agricole pour mieux prendre en compte les demandes paysannes et pour stimuler les initiatives. Cette réflexion conduit à associer les responsables paysans dans la définition et la mise en œuvre des politiques et à repenser la répartition des responsabilités entre l'État et les organisations professionnelles, en favorisant des transferts de compétences et de moyens dans divers domaines (approvisionnement en intrants, commercialisation, crédit, formation, etc.), négociés en fonction des contextes nationaux.

Dans ce contexte, les dispositifs d'appui-conseil aux exploitations qui existent dans chaque pays sont amenés à évoluer. Le conseil à l'exploitation doit s'inscrire en complémentarité avec la vulgarisation, la formation agricole et la recherche-développement, qui visent un public plus large et divulguent les connaissances de base de la production et de la gestion des ressources (gestion de la fertilité des terres par exemple). Les synergies avec les actions d'alphabétisation et de post-alphabétisation sont à renforcer. Le Cef fournit de nouveaux appuis à des exploitations qui ont un potentiel d'évolution important et qui souhaitent progresser.

Enfin, il serait vain de vouloir développer une gamme de services à l'agriculture sans aborder la question des politiques agricoles. Pour changer d'échelle, le conseil à l'exploitation familiale nécessite un environnement économique

et institutionnel sécurisé et des politiques régionales et nationales véritablement favorables aux exploitations familiales[28], incluant des mécanismes de protection contre les importations de produits agricoles subventionnés par les pays du Nord, des investissements en milieu rural (éducation, alphabétisation, infrastructures, etc.), un accès adapté au crédit, etc. L'instabilité de nombreuses filières agricoles d'exportation est fréquemment évoquée (cf. fluctuations des cours du coton, café, cacao, etc.) comme source d'insécurité économique, rendant difficile la gestion prévisionnelle des exploitations agricoles. Une plus juste rémunération des produits agricoles est pourtant la seule possibilité pour améliorer les revenus paysans, et donc augmenter les capacités d'investissement dans les exploitations et les actions collectives.

La conférence de l'Organisation mondiale du commerce à Cancun en 2003, notamment sur la question de la production cotonnière, montre cependant qu'il reste encore un long chemin pour parvenir à promouvoir un développement durable qui respecte les spécificités des agricultures africaines.

La durabilité sur le long terme des expériences du Cef ne peut donc s'envisager sans un minimum de stabilité, combiné avec des soutiens publics (nationaux ou internationaux) légitimés par le fait que le Cef contribue à la lutte contre la pauvreté et à l'accroissement de la compétitivité des agricultures familiales africaines.

[28] Voir en particulier les propositions du Roppa aux chefs d'État africains à Dakar en décembre 2001 (Roppa : Réseau des organisations paysannes et de producteurs de l'Afrique de l'Ouest).

Annexes

Pour en savoir plus

Liste des sigles

Pour en savoir plus

Des ouvrages

Exploitation agricole et développement rural

ANCEY G., « Niveaux de décision et fonctions objectifs en milieu rural africain », Stateco, Bulletin de liaison, 1976, n° 8.

BADOUIN R., « L'analyse économique du système productif en agriculture », Cahiers Orstom, série Sciences humaines, 1987, 23 (3-4) :357-375.

BEAUDOUX E., Accompagner les ruraux dans leurs projets, l'Harmattan, 2000, 235 p.

BONNEVILLE J.-R., JUSSIAU R., MARSCHALL E., Approche globale de l'exploitation agricole. Comprendre le fonctionnement de l'exploitation agricole : une méthode pour la formation et le développement, document Inrap, 1989, n° 90, 329 p.

BEDU L., MARTIN C., KNEPFLER M., TALLEC M., URBINO A., Appui pédagogique à l'analyse du milieu rural dans une perspective de développement, collection « Documents Systèmes Agraires », 1987, n° 8, Cirad-DSA, Montpellier, France, 191 p.

BENOIT-CATTIN M., FAYE J., L'exploitation agricole en Afrique soudano-sahélienne, Paris, Puf, coll. « Techniques vivantes », 1982, 94 p.

BENOIT-CATTIN M. (éd.), Les unités expérimentales du Sénégal, Montpellier (France), Isra, Cirad, Fac, 1986, 500 p.

BROSSIER J., PETIT M., « Pour une typologie des exploitations agricoles fondée sur les projets et les situations des agriculteurs », Économie rurale, 1977, 122 : 32-40.

BROSSIER J., DENT B. (éd.), « Gestion des exploitations et des ressources rurales. Entreprendre, négocier, évaluer »,

Paris, Inra, Études et recherches sur les systèmes agraires et le développement, 1998, n° 31, 436 p.

CAPILLON A., SÉBILLOTTE M., « Étude des systèmes de production des exploitations agricoles. Typologie ». In : Caribbean Seminar on Farming Systems Research Methodology, J. SERVANT et A. PINCHINAT Eds. (Pointe-à-Pitre, 4-8 mai 1980), 1980, 638 p., 85-111.

CAPILLON A., Typologie des exploitations agricoles, contribution à l'étude régionale des problèmes techniques, Thèse Ina-PG, Paris, 1993, tome 1, 45 p.

DARRÉ J.-P., La parole et la technique, Gerdal, l'Harmattan, 1985, 196 p.

DEVÈZE J.-C., Le réveil des campagnes africaines, Karthala, 1996.

GASTELLU J.-M., « Mais où sont donc ces unités économiques que nos amis cherchent tant en Afrique ? », Cahiers Orstom, série Sciences humaines, 1980, 17 (1-2) : 3-11.

GUÉNEAU M.-C., LECOMTE B., Sahel : les paysans dans le marigot de l'aide, L'Harmattan, 1998.

KLEENE P., « Notion d'exploitation agricole et modernisation en milieu wolof Saloum (Sénégal) », L'Agronomie tropicale, 1976, 31 (1) : 63-92.

LEBOT M., PESCHE D. (coordination), Campagnes en mouvement (un siècle d'organisations paysannes en France), Éditions FPH, 1998.

MERCOIRET M.-R. (sous la coordination de), L'appui aux producteurs ruraux. Guide à l'usage des agents de développement et des responsables de groupements, ministère de la Coopération et du Développement, Karthala, 1994.

Le conseil aux exploitations familiales

AFOUDA S., HOUNKPÉ E., BEAUVAL V., Appuis aux volets filières et recherche-développement du Padse, Bénin, juin 2003, 76 p.

ANOPACI, Actes de l'atelier sur le conseil de gestion aux exploitations agricoles (8-10 décembre 1998), Abidjan, Minagra, Anopaci, 1998, 90 p.

BEAUVAL V., AFOUDA S., OLOULOTAN S., Appuis au volet conseil d'exploitation du Padse Bénin, mai 2002, 122 p.

CER FRANCE, Le nouveau diagnostic économique et financier des entreprises agricoles, Tome 1 : Méthodologie, Tome 2 : Application, Paris, CNCER, 1995, tome 1 : 130 p., tome 2 : 84 p.

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

CHOMBARD DE LAUWE J., POITEVIN J., TIREL J.-C., Nouvelle gestion des exploitations agricoles, Paris, Dunod, 1969.

COLLECTIF, Aide à la décision et choix de stratégies dans les entreprises agricoles. Actes du colloque, Laon, 10-11 décembre 1996, Paris, Inra, 1996, 214 p.

DEFOER T., BUDELMAN A. (editors), Managing soil fertility in the tropics. A resource guide for participatory learning and action research, Kit, CTA, IIED, IER, 4 vol. (à commander au CTA, Pays Bas).

DUGUÉ P., RODRIGUEZ L., OUOBA B., SAWADOGO I., Techniques d'amélioration de la production agricole en zone soudano-sahélienne. Manuel à l'usage des techniciens du développement rural, élaboré au Yatenga (Burkina Faso), Montpellier, France, Cirad-Sar, 1994, 209 p.

DUGUÉ P. (éd.), 2000, Références technico-économiques et conseil aux exploitations agricoles. Actes de l'atelier, Cirad, Montpellier, 1er septembre 1999, 163 p.

DUGUÉ P., FAURE G. (éd.), Actes de l'atelier sur le conseil aux exploitations familiales en Afrique de l'Ouest et du Centre, Bohicon du 19 au 23 novembre 2001, Cirad-Iram-Inter-Réseaux, 2001, 84 p.

FAURE G., KLEENE P., OUEDRAOGO S., « Le conseil de gestion aux agriculteurs dans la zone cotonnière du Burkina Faso : une approche renouvelée de la vulgarisation agricole », Études et recherches sur les systèmes agraires et le développement, Inra, 1998, n° 31, p. 81-92.

FAURE G., BEAUVAL V., Rapports 2000 et 2002 de missions d'appui au PCPS et à l'Urdoc, Zones de l'Office du Niger, Mali.

GIFER, Voir clair dans ses comptes, Gifer, 1976, 7 livrets, 132 p.

HOCDÉ H., MIRANDA B. (ed), Los intercambios campesinos : más allá de las fronteras... ! Seamos futuristas ¡, IICA, GTZ, Cirad, San Salvador, 2000, 294 p.

INTERAFOCG, Se former pour gérer, Dossier Interafocg, Paris, 2002, 42 p.

INTER-RÉSEAUX, « Conseil en gestion pour les exploitations agricoles d'Afrique et d'Amérique latine », Dossiers de l'Inter-Réseaux Développement rural, 1996, n° 1, 62 p.

INTER-RÉSEAUX, « Actes des Rencontres internationales sur les méthodes et outils de gestion pour les exploitations agricoles et les organisations paysannes, Bobo-Dioulasso, 8-11 juin 1998 », Document Inter-Réseaux Développement rural, 1998, 20 p.

JAMIN J.-Y., SEYNI L.B. (Ed), Savanes africaines : des espaces en mutation, des acteurs face à de nouveaux défis, Cédérom des Actes du colloque, Garoua (Cameroun), mai 2002, Prasac, N'Djaména - Cirad Montpellier (plusieurs articles sur les dispositifs de conseil aux exploitations au Cameroun, au Tchad), 2003.

JAPIOT F., GAUTIER P., « Outils et méthodes de gestion pour les exploitations agricoles et les organisations de producteurs », Document de travail, groupe de travail « Outils et méthodes de gestion », Document Inter-Réseaux Développement rural, 1998, 139 p.

KLEENE P., SANOGO B., VIESTRA G., À partir de Fonsébougou… Présentation, objectifs et méthodologie du volet « Fonsébougou » (1977-1987), Bamako, Amsterdam, IER, Kit, coll. « Système de production rurale au Mali », 1989, vol. 1, 136 p.

LAVIGNE DELVILLE P., Gérer la fertilité des terres dans les pays du Sahel. Diagnostic et conseil aux paysans, coll. « Le Point sur », Gret, 1996, 397 p.

LEGILE A., « Histoire de la gestion en France », Document de travail, groupe de travail « Outils et méthodes de gestion », Document Inter-Réseaux Développement rural, 1998, 84 p.

PADSE, Actes de l'atelier national de Bohicon sur le conseil de gestion, avril 2003.

PÉNEAU B., Document de capitalisation et de réflexion sur des actions de gestion des Afdi au Burkina Faso et à Madagascar, Journées nationales Afdi 2003, 19 p.

Les sites Internet

Les professionnels en France

Le site portail des centres de gestion en France : www.cernet.fr/portail/index.htm

Cabinet privé de conseil de gestion agricole : www.icoopa.com

Interafocg qui développe un conseil global à l'exploitation maîtrisé par les producteurs : www.celavar.org/Presentation/Adherents/interafocg.htm

Les Civam avec des agriculteurs soucieux de construire leurs propres projets : www.civam.org/

Le site du contrôle laitier qui prend en charge le conseil de gestion : www.france-controle-laitier.fr/

Des formations sur le conseil de gestion

Institut agronomique méditerranéen (IAM, Montpellier) : www.iamm.fr/acti/enseigne/master/ms_gestion.html

Formation continue (Cnearc-Cirad à Montpellier) : www.cnearc.fr/Francais/site2/continu/fichform/cata2000/eco/ec11.htm

Des expériences au Canada

Le site du Conseil canadien de la gestion d'entreprise agricole : www.farmcentre.com/french/index.htm

Le programme canadien de la gestion d'entreprise agricole (PCGEA) : www.agr.ca/policy/adapt/programmes_adaptation/pcgea.html

La Fédération des syndicats de gestion agricole du Québec : www.fsgaq.com/public/qsn.shtml

Une équipe de recherche spécialisée sur le conseil de gestion (Université de Laval) : www.ulaval.ca/vrr/rech/Regr/00169.html

Débattre

Un site pour débattre sur le financement de la vulgarisation (en anglais) : www.financingextension.com/

Ce site est animé par l'équipe internationale de LBL (Centre suisse de la vulgarisation) : www.lbl.ch/internat/default.htm

Liste des sigles

AFD	Agence française de développement
Afdi	Agriculteurs français et développement international (France)
Anopaci	Association nationale des organisations professionnelles agricoles (Côte d'Ivoire)
Aprocasude	Association des producteurs d'ovins et caprins du Sud-Est (Côte d'Ivoire)
Aprostoc	Association de producteurs stockeurs de céréales (Cameroun)
Cad	Contrat d'agriculture durable (France)
CADG	Cellule d'appui au développement du conseil en gestion (Bénin)
Cagea	Cellule d'appui à la gestion des exploitations agricoles (Bénin)
Cef	Conseil à l'exploitation familiale
Ceta	Centre d'études des techniques agricoles (France)
Cirad-Tera	Centre de coopération international en recherche agronomique pour le développement - Territoires, environnement et acteurs (France)
Civam	Centre d'initiative pour valoriser l'agriculture et le milieu rural (France)
CMDT	Compagnie malienne de développement des textiles (Mali)
Cnearc	Centre national d'études agronomiques des régions chaudes (France)
Coopec	Coopérative d'épargne et de crédit (Côte d'Ivoire)

CPS	Centre de prestation de services (Mali)
CRDA	Comité régional de développement agricole (France)
CRPA	Centre régional de promotion agropastorale (Burkina Faso)
CTE	Contrats territoriaux d'exploitation (France)
DPGT	Développement paysannal et gestion de terroirs (Cameroun)
FNGN	Fédération nationale des groupements Naam (Burkina Faso)
GVA	Groupement de vulgarisation agricole (France)
Iger	Institut de gestion et d'économie rurale (France)
Inera	Institut de l'environnement et des recherches agricoles (Burkina Faso)
Irad	Institut de la recherche agricole pour le développement (Cameroun)
Iram	Institut de recherches et d'applications des méthodes de développement (France)
MAE	Ministère des Affaires étrangères (France)
ONG	Organisation non gouvernementale
OP	Organisation de producteurs ou organisation paysanne
OPA	Organisations professionnelles agricoles
Padse	Programme d'amélioration et de diversification des systèmes de production (Bénin)
PCPS	Projet centre de prestations de services (Mali)
PME	Petite et moyenne entreprise
Prasac	Pôle régional de recherche appliquée au développement des savanes d'Afrique centrale (Cameroun, Centrafrique, Tchad)
Roppa	Réseau des organisations paysannes et de producteurs de l'Afrique de l'Ouest
SCGEAN	Service de comptabilité et de gestion des exploitants agricoles du Nord (Côte d'Ivoire)
Sofitex	Société des fibres textiles (Burkina Faso)
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée
Ugpat	Union des groupements de producteurs d'ananas de Toffo (Bénin)

UNPC-B	Union nationale de producteurs de coton (Burkina Faso)
UPL	Union des producteurs laitiers (Fana, Mali)
UPPM	Union provinciale des producteurs du Mohoun (devenue Union Panisé en 2002) (Burkina Faso)
Urdoc	Unité de recherche-développement et observatoire du changement (Mali)