



Synthèse de l'atelier de réflexion sur l'amélioration de la durabilité des démarches de conseil aux exploitations familiales en Afrique

du 13 au 15 novembre 2012 au Bénin

G. Faure (CIRAD), A. Toillier (CIRAD), A. Legile (AFD), I. Moumouni (Univ. Parakou), V. Pelon (Inter-Réseaux), P. Gouton (PADYP), M. Gansonré (FEPAB) ¹



PADYP

Appui au développement
des dynamiques productives

¹ Cette synthèse a été rédigée sur la base des synthèses rédigées lors des différents groupes de travail et des séances plénières.

CIRAD : Centre de coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement

AFD : Agence Française pour le Développement

PADYP : Projet d'Appui au Développement des Dynamiques Productives

FEPAB : Fédération des Professionnels Agricoles du Burkina

SOMMAIRE

Introduction.....	3
1) L'évolution du conseil en agriculture en Afrique subsaharienne et le renforcement du Conseil à l'Exploitation Familiale (CEF)	3
2) Un cadre d'analyse prenant en compte les interactions entre la gouvernance des dispositifs de CEF, les financements disponibles, les compétences des conseillers et les méthodes de conseil.....	5
3) Les principaux résultats de l'atelier	5
31) Penser la gouvernance du CEF et des autres formes de conseil à différentes échelles	5
32) Financer le conseil en recherchant une diversification des sources de financement et une réduction des coûts	8
33) Renforcer les capacités de l'ensemble des acteurs du conseil en mobilisant des institutions pérennes.....	11
34) Savoir diversifier son offre de conseil en conservant le cœur du CEF	12
4) Les recommandations de l'atelier	15
41) Comment améliorer son dispositif CEF pour répondre aux enjeux de changement d'échelle et de durabilité et mieux répondre aux besoins des producteurs et de l'OP ?	15
42) Comment améliorer l'articulation du dispositif de CEF avec les autres dispositifs de conseil et les autres fournisseurs de service au sein des territoires d'intervention ?	16
43) Comment améliorer l'ancrage des dispositifs dans le système national de conseil agricole et de formation ?	17

Introduction

L'atelier de réflexion pour l'amélioration de la durabilité des démarches de conseil aux exploitations familiales (CEF) en Afrique avait comme objectifs de (i) établir un bilan des démarches de CEF menées dans différents pays d'Afrique francophone en orientant l'analyse sur la durabilité des dispositifs de conseil (intégration dans un système de conseil et de formation, gouvernance des dispositifs, financement des activités, renforcement des compétences des conseillers et des gestionnaires de dispositifs), (ii) définir des pistes d'action pour améliorer la capacité des dispositifs de CEF à répondre aux besoins des producteurs et à assurer leur durabilité grâce à l'identification d'innovations méthodologiques et institutionnelles.

Cet atelier a permis de faire le point de l'évolution des dispositifs de CEF dix ans après le premier atelier sur le CEF réalisé lui-aussi à Bohicon en 2001. Ce précédent atelier avait porté principalement sur les méthodes et outils du conseil.

Sur l'initiative du CIRAD et de l'AFD, cet atelier a été organisé avec Inter-Réseaux, l'université de Parakou (Bénin), le PADYP (projet AFD au Bénin) et la FEPAB (Organisation Paysanne au Burkina Faso). Cet atelier a regroupé 70 participants venant de plus de 10 pays d'Afrique avec des représentants d'OP impliquées dans la mise en œuvre des dispositifs de CEF, des coordinateurs de programmes de conseil (PADYP, PROCOTON, ACEFA, BV Lac, etc.), des conseillers, des paysans animateurs, des représentants de ministères de l'agriculture (Madagascar, Bénin, Burkina Faso), des structures d'appui au conseil (AFDI, CER, CA17, Farm, FAO, GIZ). Il a aussi rassemblé des organismes de recherche nationaux et internationaux (Universités du Bénin, CIRAD, INRA), des réseaux impliqués dans le conseil (GFRAS, AFAAS, RESCAR-AOC) et des bailleurs de fonds (AFD, FAO et GIZ)

1) L'évolution du conseil en agriculture en Afrique subsaharienne et le renforcement du Conseil à l'Exploitation Familiale (CEF)

Le conseil en agriculture en Afrique francophone s'est développé suite au retrait de l'Etat des fonctions de vulgarisation agricole ce qui a conduit à une pluralité des formes de conseil fourni par une diversité d'acteurs. Cependant, la prise en charge par des acteurs privés de la fonction de conseil (sociétés agro-industrielles, ONG, OP, vendeurs d'intrants, voire bureaux d'étude) n'est que partielle et répond à des objectifs spécifiques propres à la structure qui pilote le conseil. La rupture avec des pratiques anciennes de vulgarisation top-down ne se fait pas non plus de façon aisée. Les questions de renforcement de compétences et de répartition des rôles entre acteurs du conseil et de coordination apparaissent comme des leviers d'action majeurs pour améliorer l'efficacité et l'efficience des systèmes de conseil qui se mettent progressivement en place.

Par ailleurs, le conseil agricole fait à nouveau l'objet d'une attention plus soutenue de la part de certains Etats (Cameroun, Bénin, Burkina Faso, etc.), notamment suite aux dernières crises alimentaires mondiales. Tout en reconnaissant le rôle joué par les acteurs privés dans le conseil, quelques Etats réinvestissent dans leurs propres structures en recrutant des conseillers. D'autres souhaitent privilégier des interventions s'appuyant sur des modalités de contractualisation. A de rares exceptions, les Etats peinent cependant à financer les acteurs du conseil dans un contexte de ressources budgétaires faibles. Ils peinent aussi à favoriser l'émergence de dispositifs innovants de conseil répondant à la pluralité des besoins des

producteurs et dépassant le cadre pilote des nouvelles approches mises en œuvre généralement par des projets.

Les expériences de CEF (Conseil à l'Exploitation Familiale) soutenues par la coopération française depuis près de deux décennies dans de nombreux pays d'Afrique francophone ont cherché à promouvoir un conseil global à l'exploitation s'appuyant sur des méthodes d'apprentissage. Des appuis de différentes coopérations (françaises, néerlandaises, suisse, belge) ont également permis d'expérimenter et d'adapter la démarche de CEF dans différents contextes.

1. le CEF est une démarche qui permet au producteur et sa famille d'analyser sa situation, de prévoir, de faire des choix, de suivre ses activités et d'évaluer ses résultats; il repose sur une approche globale de l'exploitation familiale qui prend en compte à la fois les aspects techniques, économiques et sociaux des activités du ménage.
2. le CEF est un processus de renforcement des capacités des paysans et paysannes à maîtriser les différentes facettes de leur activité (production agricole et autres activités génératrices de revenus, organisation du travail, gestion des flux monétaires,...) afin d'atteindre leurs divers objectifs familiaux. Il s'agit de placer les familles rurales au centre de la fonction de conseil.
3. le CEF repose sur des méthodes d'apprentissage (*incluant formation, échanges d'expériences, valorisation des savoirs paysans,...*) et d'aide à la décision (*outils divers: suivi technico-économique des productions, calcul de la marge brute, gestion de la trésorerie,...*) qui s'appuient peu ou prou sur la maîtrise du calcul et de l'écrit.
4. les expériences de CEF 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 de CEF visent à construire des dispositifs d'appui aux producteurs avec une participation forte des OP et une implication possible de nouveaux acteurs que sont les ONG ou les bureaux d'études. Elles cherchent à renforcer l'autonomie des producteurs et de leurs organisations par rapport aux autres acteurs.

Le CEF se démarque de la vulgarisation qui vise principalement à transférer des connaissances et des nouvelles pratiques aux agriculteurs, notamment dans le domaine de la production agricole. La vulgarisation peut s'appuyer sur des méthodes d'intervention plus ou moins participatives et peut toucher un large public.

Des questions se posent maintenant sur le changement d'échelle pour accroître le nombre de producteurs pouvant accéder au conseil (dont le CEF) et sur la durabilité institutionnelle et financière des dispositifs de conseil. Les modalités de renforcement des dynamiques de conseil agricole dans les pays du Sud et l'élaboration des politiques publiques susceptibles de renforcer le conseil en acceptant une pluralité des approches est un sujet d'intenses débats. Ces débats s'inscrivent dans les pays à travers des plateformes de réflexion plus ou moins structurées et dans l'élaboration de documents de stratégies sur le secteur agricole, voire sur le conseil agricole et/ou la formation des ruraux. Le CEF est ainsi actuellement mis en débat dans le cadre de ces réflexions dans différents pays (Burkina Faso, Bénin, etc.). Ces documents stratégiques sont souvent une déclinaison des orientations prises au niveau africain dans le cadre du Comprehensive Africa Agriculture Development Programme (CAADP) qui inclut un pilier sur la recherche et le conseil. Les débats s'inscrivent aussi dans des réseaux internationaux comme ceux du Forum Mondial pour le Conseil Rural (GFRAS), dans des réseaux continentaux comme celui du Forum Africain pour le Conseil Agricole

(AFAAS), et dans des réseaux régionaux comme le Réseau des Services de Conseil Agricole et Rural d'Afrique de l'Ouest et du Centre (RESCAR-AOC).

2) Un cadre d'analyse prenant en compte les interactions entre la gouvernance des dispositifs de CEF, les financements disponibles, les compétences des conseillers et les méthodes de conseil

Afin d'aller plus loin dans les réflexions portées par ces réseaux mais aussi par les acteurs engagés dans le CEF, l'atelier a été organisé pour examiner les différents dispositifs de CEF existants au travers de quatre grands axes de questionnement : (i) les modalités de gouvernance des dispositifs, permettant de définir les orientations du CEF et les mécanismes de coordination des acteurs afin de créer des synergies entre acteurs du conseil, (ii) les modalités de financement du CEF en abordant la contribution des différents acteurs et de l'Etat à ce financement, (iii) les modalités de renforcement des compétences des conseillers ou paysans animateurs et de tous ceux qui interviennent dans la gestion des dispositifs de conseil, et enfin (iv) les modalités d'adaptation des méthodes de conseil aux situations régionales ou nationales en fonction des compétences et financement disponibles mais aussi en fonction des besoins des paysans et des priorités parfois contradictoires des organisations qui orientent ou financent le conseil. Chacune des quatre composantes (gouvernance, financement, compétences et méthode) a une influence sur les autres composantes du dispositif de CEF, ce qui fait que chaque dispositif de CEF est original.

Des évaluations internes basées sur cette grille d'analyse ont été menées par les différents dispositifs CEF participant à l'atelier. Elles ont permis de tirer des leçons des acquis qui ont été mises débat et enrichies lors de l'atelier. Nous présentons ici la synthèse de l'ensemble de ces réflexions.

3) Les principaux résultats de l'atelier

31) Penser la gouvernance du CEF et des autres formes de conseil à différentes échelles

La gouvernance définit la manière dont les priorités et les décisions sont prises dans un contexte de responsabilisation accrue des acteurs et de multiplication des centres de décision. L'analyse de gouvernance permet de réfléchir aux relations à établir entre les différents acteurs et activités d'un dispositif de conseil. Tout d'abord, en tant qu'acteur du conseil, il est nécessaire de distinguer (i) la gouvernance interne du dispositif de conseil dans lequel on est impliqué et qu'il est possible d'orienter, (ii) la gouvernance à l'échelle d'un territoire (petite région) regroupant plusieurs acteurs fournissant différents types de conseil et qui peuvent interagir avec le CEF, (iii) la gouvernance globale du système de conseil à l'échelle nationale (ou supranationale) impliquant plusieurs dispositifs différents de conseil et que l'on ne peut pas influencer facilement, mais sur lesquels les dispositifs de CEF peuvent s'appuyer ou dans lesquels ils doivent s'inscrire.

Les évaluations internes des dispositifs ont mis en évidence la diversité des modes de gouvernance interne des dispositifs de CEF, liée à la fois à la nature de l'organisation ou structure qui porte le conseil (OP, centre de gestion, projet, ONG), de l'histoire de la construction du service de conseil et aux modalités de financement. Les débats de l'atelier

ont fait apparaître deux questions majeures : Quels acteurs sont les mieux placés pour donner un conseil de qualité ? Comment coordonner les différentes formes de conseil au niveau national ?

Quand les OP conseillent elles-mêmes les paysans

En premier lieu, il est ressorti de l'atelier un rôle reconnu et renforcé des OP dans la mise en œuvre directe du conseil dans de nombreux pays (cf les expériences de CEF du Burkina avec les OP du réseau gestion, de la Guinée avec la FPF, ou du Bénin avec la FUPRO). Au Burkina Faso l'UNPCB passe des contrats avec la société cotonnière (SOFITEX). Dans certaines zones géographiques où les revenus agricoles sont plus élevés, des centres de prestation de service sont expérimentés (cas des CGER dans la vallée du fleuve Sénégal), avec des services principalement à destination des OP de base mais aussi des exploitations agricoles. Ils sont pilotés par des représentants d'OP. Dans ces deux derniers cas (Burkina Faso et Sénégal), la mise en œuvre du conseil par les OP est alors indirecte. La mise en œuvre directe du conseil par l'OP nécessite une OP structurée avec des ressources. Ce choix permet une orientation du conseil plus en lien avec les demandes des paysans et peut renforcer l'OP en lui permettant d'offrir un service supplémentaire à ses membres et en ayant une connaissance plus fine des contraintes et opportunités des exploitations de ses membres. Si le CEF est mal intégré dans la stratégie de l'OP, cette gestion directe du CEF peut aussi la fragiliser avec des risques concernant la dispersion des activités, la gestion des conseillers salariés ou les équilibres financiers.

Cette émergence des OP dans les services de conseil est aussi révélée dans les documents de stratégies sur le conseil agricole élaborés par les Etats dans les quatre pays étudiés (cf les analyses politiques menées au Niger, Burkina, Bénin, Guinée). Si les Etats ont toutefois de la peine à traduire concrètement cette orientation dans les faits, cet affichage offre des opportunités pour défendre la montée en puissance des OP dans le développement rural via leur intégration dans les arènes de négociation entre l'Etat et les autres acteurs du développement rural.

Les modalités de construction du service de conseil amène généralement les OP à faire du CEF encore un service à part au sein de l'OP et pas assez connecté aux autres services. En effet, le CEF est souvent expérimenté et développé avec l'appui d'un projet qui vise à promouvoir le CEF sans prendre en compte la stratégie globale de l'OP. Une meilleure connexion entre le CEF et les autres services de l'OP permettrait pourtant de mieux répondre aux besoins des membres et de créer des synergies entre les activités principales de l'OP (approvisionnement en intrants, accès au crédit, commercialisation). Le cas de l'UGCPA au Burkina illustre une première réflexion pour mieux intégrer le CEF à l'ensemble des activités de l'OP et en faire un service transversal qui permettrait de mieux raisonner les demandes de crédit que l'OP accorde aux membres, de mieux planifier les cessions de céréales des membres à l'OP ou d'appuyer d'autres actions de l'OP portant sur la gestion de la fertilité des sols. Ce manque de vision intégrée empêche les leaders paysans de défendre le CEF en interne et en externe quand les projets se retirent. « *Comment expliquer que le CEF est une priorité quand on n'a pas encore répondu aux besoins prioritaires de ses membres* » a déclaré un représentant d'OP. Le CEF reste encore trop une affaire des techniciens et ne s'appuie pas encore suffisamment sur les élus à la fois pour mieux faire connaître les acquis mais aussi pour orienter le CEF dans son contenu et dans sa mise en œuvre.

Les structures d'appui aux acteurs du CEF devraient s'investir plus dans le renforcement institutionnel

Cette forte implication des OP dans la mise en œuvre du conseil ne s'oppose pas à une mise en œuvre du CEF par d'autres opérateurs comme les ONG (cas du Bénin), des bureaux d'étude (cas de Madagascar) ou les services du ministère de l'agriculture (cas du Bénin à nouveau, du Cameroun, du Togo). Comme souligné lors de l'atelier, le rôle des structures d'appui aux acteurs du CEF dans les pays (ONG internationales comme l'AFDI ou nationales, centres de conseil étrangers comme les CER), peut conjuguer à la fois mise en œuvre directe du CEF dans certaines zones (notamment dans les phases expérimentales pour tester l'intérêt du CEF) et appui aux OP et à leurs conseillers pour renforcer leurs capacités de mise en œuvre du CEF à travers des formations, de l'aide à la gestion des dispositifs de CEF et du suivi. Cependant, l'analyse des enjeux de pérennisation du conseil a montré que ces structures d'appui technique devaient également avoir un rôle important d'appui au niveau institutionnel afin de mettre en relation les structures nationales de conseil (OP en particulier) avec les interlocuteurs financiers et politiques pertinents.

L'Etat a toujours un rôle à jouer même si la gouvernance globale à l'échelle nationale restera difficile

A l'échelle de la gouvernance globale, l'ancrage des dispositifs de CEF dans un système de conseil national reste encore très faible. Cette gouvernance prend la forme de réseaux ou de plateformes et se matérialise actuellement par des échanges informels ou des ateliers d'échanges (comme celui de Bohicon). L'évolution vers une gouvernance globale du conseil au niveau national avec des mécanismes formalisés et pérennes semble difficile étant donné la nature fortement plurielle des systèmes de conseil existants. En effet, il apparaît clairement que les acteurs du conseil ont des stratégies politiques et financières diverses qui donnent lieu à des compétitions ou des alliances entre acteurs pour assurer un positionnement institutionnel ou un accès aux financements.

Il apparaît cependant que l'Etat a toujours un rôle à jouer afin d'assurer l'équité (accès du plus grand nombre au conseil) et la durabilité des services de conseil. Pour l'Etat, il ne s'agirait donc pas tant de vouloir coordonner ou piloter le système de conseil que de (i) mobiliser tous les acteurs du conseil, dont ceux impliqués dans le CEF, à travers des plateformes nationales ou locales pour favoriser des synergies et inciter les acteurs à clarifier leurs rôles et responsabilités, (ii) favoriser la mise en commun des expériences pour en tirer des enseignements et assurer une capitalisation des connaissances dans le domaine du conseil, (iii) élaborer un cadre réglementaire en faveur du conseil permettant, par exemple, la reconnaissance du statut des conseillers ou l'accès à la formation professionnelle pour les conseillers, et (iv) promouvoir des mécanismes innovants de financement du conseil et assurer la distribution des financements quand cela est possible.

Les acteurs du CEF peuvent participer et améliorer la coordination des actions à l'échelle d'un territoire

Les relations entre dispositifs de CEF et autres acteurs impliqués plus ou moins fortement dans des activités de conseil dans un même territoire (petite région) ont été discutées lors de l'atelier (conseil technique du ministère de l'agriculture ou de firmes agro-industrielles, opérateur de crédit, fournisseur d'intrants fournissant des conseils, etc.). Il a été noté de rares situations de compétition entre des dispositifs de CEF appuyés par des projets

différents (cas du Bénin) et plus généralement de non communication entre divers dispositifs de conseil intervenant sur un même territoire.

Cependant des initiatives encore trop timides, et pas assez nombreuses comme le soulignent les participants, ont été entreprises pour tisser des relations entre des dispositifs CEF avec d'autres dispositifs de conseil ou avec des acteurs qui consacrent une partie de leurs activités à fournir du conseil. Ces initiatives passent par des alliances avec d'autres acteurs pour développer des actions communes (ex : action d'alphabétisation portée par d'autres acteurs et CEF, crédit géré par des institutions de micro-finance et CEF, etc.), la création de plateformes locales d'échanges d'expérience pouvant être portés par une commune pour favoriser les synergies (cas du Bénin), l'animation de réseaux d'OP qui permettent capitaliser sur les expériences innovantes (cas du réseau gestion du Burkina Faso) ou l'appui à des réseaux informels entre conseillers travaillant dans différents dispositifs qui se coordonnent dans leur travail au quotidien.

32) Financer le conseil en recherchant une diversification des sources de financement et une réduction des coûts

L'atelier a permis de faire état d'une situation toujours critique des financements disponibles pour le conseil en général et pour les dispositifs de CEF en particulier. Les dispositifs de CEF restent encore fortement dépendants de financements externes (bailleurs de fonds ou partenaires techniques étrangers) ce qui les rend fortement vulnérables et ce qui parfois ne leur permet pas d'innover. Par rapport au bilan dressé suite à Bohicon I, il est cependant noté de réelles ouvertures. Deux grandes stratégies pour initier une pérennisation financière des dispositifs de CEF ont été mises en évidence : la diversification des sources de financement et la réduction des coûts du conseil.

La contribution des paysans et de leurs OP restera modeste

La contribution directe des paysans reste difficile à obtenir avec quelques expériences qui n'ont pas été concluantes dans la durée. En effet, le CEF étant un service immatériel dont les effets ne sont pas immédiats et difficilement quantifiables, le paysan n'est pas enclin à payer. Cependant, il apparaît que le paiement direct du conseil est envisageable lorsque ce dernier est connecté à une activité économique comme la vente d'intrants (cf les assistants d'élevage rémunérés sur la vente de produits pour les animaux à Madagascar). Il est certainement important de mener des recherches sur ce plan pour innover et permettre une forme de paiement acceptable par les paysans.

La contribution des OP paraît plus réalisable quand ces dernières ont des activités économiques (commercialisation de produits agricoles ou ventes d'intrants aux membres) sur lesquelles des prélèvements sont possibles (cas de l'UGCPA au Burkina, de la FUPRO au Bénin, de la FPDF en Guinée). Mais ces contributions par les producteurs et par les OP ne couvrent, et ne couvriront dans le futur, qu'une faible partie des coûts du conseil. Elles sont cependant nécessaires si les OP souhaitent prétendre définir par elles-mêmes les orientations du conseil et ne pas se faire imposer des choix par ceux qui détiennent les financements.

De rares alternatives de financement apparaissent avec les banques et les collectivités territoriales

Des expériences alternatives de financement voient le jour avec le renforcement de nouveaux acteurs dans le développement rural des pays du Sud. Le conseil apparaît être un argument de sécurisation des investissements des banques pour le développement du crédit classique, pour appuyer les actions de microcrédit ou pour promouvoir des systèmes d'assurances sur les récoltes. Mais seulement de rares expériences ont été citées lors de l'atelier (cas du Bénin) et apparaissent bien ponctuelles dans le temps et dans l'espace.

Grâce aux politiques de décentralisation, les collectivités territoriales sont amenées à jouer un rôle dans le conseil, comme cela est annoncé dans certains documents d'orientations de politiques agricoles (cf le CAADEP). Au Bénin, certaines communes voient le conseil comme un moyen de stimuler le développement dans leur territoire et ont proposé de financer le Cef. Mais leurs maigres budgets et des priorités orientées vers les infrastructures rurales n'ont pas permis de concrétiser ces intentions jusqu'à présent.

Des perspectives prometteuses de financement se développent avec les contributions des filières et la mise en place de fonds de développement

Les perspectives de financement les plus prometteuses qui ont été discutées lors de l'atelier sont (i) les contributions des filières déjà organisées avec des prélèvements au stade de la commercialisation (cas du coton au Burkina), ce qui ne représente pas en soi une nouveauté, et (ii) la mise en place de fonds régionaux ou nationaux de développement. Ces fonds peuvent être alimentés soit par les filières (cas de la Côte d'Ivoire avec le FIRCA), soit par l'Etat et les bailleurs de fonds (cas de Madagascar avec le FNDA et FRDA). Les services peuvent alors être mis en œuvre par des prestataires publics ou privés. Au titre de la fourniture d'un bien public, l'Etat peut contribuer au financement du conseil quand celui inclut une dimension de formation et de renforcement des capacités, comme c'est le cas du CEF. Dans le cas de fonds alimentés par des filières se pose la difficile question de la solidarité entre les filières, option qui n'a pas été retenue en Côte d'Ivoire à la demande des acteurs des filières contributrices. La solidarité entre filières a été pratiquée en France dans les années 50 pour développer le conseil pour tous mais a disparu suite à des tensions entre filières qui ont remis en cause ce principe de solidarité. En revanche, il est possible d'instaurer des prélèvements au sein d'une filière pour développer un conseil pouvant aborder des thématiques dépassant les stricts besoins de la filière, pour des paysans participant ou non à la filière mais vivant dans le territoire de la filière.

A part le cas de Côte d'Ivoire et de Madagascar, les Etats n'ont pour l'instant pas mis en place des fonds régionaux ou nationaux, même si le Bénin et le Burkina affichent des intentions en la matière. Ils n'ont non plus pas dégagé des financements spécifiques alloués au conseil, mis à part pour renforcer leurs propres structures : cas des Ministères de l'agriculture au Bénin et Cameroun. Il est à noter que les bailleurs de fonds continuent à jouer un rôle important en finançant des projets directement et, de plus en plus, en orientant leurs contributions vers des fonds régionaux ou nationaux de développement.

Il faut savoir développer des plaidoyers sur le CEF mais aussi savoir faire du CEF un instrument qui appuie les politiques publiques

Afin d'assurer un meilleur financement du CAF, il devient stratégique d'assurer un réel ancrage des différents dispositifs de CEF dans le système national de conseil afin de rendre visible le CEF et de pouvoir émarger aux fonds globaux qui financeront des actions en concordance avec les priorités des politiques nationales, voire avec les enjeux internationaux (changement climatique, lutte contre la pauvreté, etc.). Il semble également important de mieux connecter les actions de CEF aux priorités des programmes nationaux ou internationaux qui financent ou vont financer des investissements lourds (infrastructure, notamment) afin de mieux justifier le financement du conseil. Pour ce faire, il importe de participer aux éventuelles plateformes de concertation sur le conseil en agriculture, de faire connaître le CEF auprès des décideurs politiques et bailleurs de fonds en développant des plaidoyers portés par les leaders paysans.

En ce sens, un argumentaire reste à construire pour justifier le financement du conseil auprès des différents bailleurs dont les Etats. Il ne doit pas seulement attirer l'attention des Etats sur l'intérêt du CEF pour le développement des exploitations familiales mais doit aussi montrer l'intérêt du CEF pour répondre aux priorités définies par les politiques publiques, tant au niveau national qu'international (cf CAADEP) pour faire face aux enjeux majeurs de l'agriculture. Pour nourrir cet argumentaire il est nécessaire de disposer de plus de données sur les impacts (monétaires et non monétaires) du CEF sur les ménages ruraux des adhérents (effets directs) et des non-adhérents (effets indirects). Ces données peuvent provenir d'enquêtes statistiques lourdes, ce qui semble peu réaliste car trop coûteux, ou d'enquêtes plus légères mais s'appuyant sur des méthodes rigoureuses. Dans ce cas l'implication de la recherche est nécessaire pour innover dans les méthodologies des études d'impact.

Les opérateurs proposent une réduction des coûts en s'appuyant principalement sur les paysans animateurs

Il faut noter que le CEF apparaît encore très coûteux car l'ensemble des actions permettant sa mise en œuvre est intégré au coût global des dispositifs: opérateur fournissant des appuis méthodologiques aux prestataires de services, formation des conseillers (avec des turn-over fréquents) et alphabétisation des producteurs pour leur permettre de participer pleinement au CEF. La réduction des coûts du conseil a été abordée principalement via l'essor des paysans-animateurs et des tandems conseillers-paysans animateurs pour augmenter le nombre de paysans qui peuvent accéder au conseil et limiter les charges salariales. Une autre voie a été explorée via la mutualisation des formations des conseillers avec des cursus de formation déjà existants dans les pays. Le développement du CEF mis en œuvre par les OP permettrait à terme de limiter les coûts, notamment ceux liés à la coordination des activités, fonction pouvant être pris en charge par des leaders paysans. Mais la nécessité d'investir dans le renforcement des capacités des OP ne permet pas d'espérer une réduction des coûts à court terme.

33) Renforcer les capacités de l'ensemble des acteurs du conseil en mobilisant des institutions pérennes

L'atelier a abordé trois points clés du renforcement de capacités des acteurs du conseil: i) la question de la formation des conseillers, ii) le rôle des paysans animateurs (ou paysans relais) et iii) le renforcement de compétences des gestionnaires des dispositifs de conseil.

Il faut des cursus de formation spécifique des conseillers

Des initiatives très encourageantes en matière de formation des conseillers dans le cadre d'organisations publiques ou privées au niveau national ont été discutées (cas de l'université de Parakou au Bénin, du centre de formation FERT à Madagascar). Elles sont cependant encore rares. Elles permettent d'envisager une pérennisation des cursus de formation initiale et professionnelle dans les pays et d'assurer de manière sereine le renouvellement des conseillers sachant qu'il a été constaté qu'une proportion non négligeable de conseillers peut partir occuper d'autres emplois une fois bien formés dans le cadre de leur dispositif. La participation des employeurs (Etat, firmes privées, OP) dans la définition des cursus de formation n'est pas encore établie, ce qui peut poser des difficultés en matière d'adéquation entre offre de formation et demande des employeurs. Afin d'assurer un public régulier pour les formations, il est certainement nécessaire de construire des cursus qui permettent d'acquérir des connaissances et compétences pour une gamme plus large de métiers que celui de conseiller. La mise en place de formations permanentes entraîne des interrogations des conseillers et des techniciens sur la possible obtention de diplômes pour assurer une évolution de leur carrière.

Même en envisageant une généralisation des formations de conseillers dans le cadre d'institutions pérennes, le maintien de formation au sein des projets et dispositifs particuliers de CEF reste pertinent afin que les conseillers puissent acquérir des compétences ciblées. Dans cette situation une mutualisation des formations entre projets serait souhaitable, à travers une capitalisation des expériences, des méthodes et outils de la formation. Mais au-delà des formations des conseillers il a été souligné l'importance de la formation de l'ensemble des acteurs impliqués dans la gestion des dispositifs de CEF : techniciens salariés afin qu'ils puissent mettre en œuvre les activités programmées et assurer le suivi des conseillers mais aussi des élus afin qu'ils puissent assurer un suivi efficace des dispositifs de CEF (orientation et évaluation) et soient en capacité de développer des plaidoyers.

Les paysans animateurs est une voie d'avenir mais sous certaines conditions

L'atelier a été l'occasion de dresser un bilan des activités et du rôle des paysans animateurs (ou paysans relais) dont le recours se généralise dans tous les dispositifs de CEF, Avec la promotion de paysans animateurs, les acteurs gérant les dispositifs de CEF cherchent d'une part à assurer un changement d'échelle grâce à une démultiplication du nombre de paysans impliqués dans le conseil, et d'autre part à faciliter une meilleure durabilité du conseil en réduisant les coûts. Mais les participants à l'atelier ont également montré que les paysans animateurs assurent une transition appréciée par les paysans entre deux conseillers ou entre deux projets finançant les dispositifs de conseil.

Il a été noté une grande variabilité de profils et des activités sous l'appellation « paysans animateurs » en fonction des dispositifs de CEF (alphabétisés ou non alphabétisés, bénévoles ou rémunérés sur la base de forfait, collectant des données ou assurant une animation, etc.).

Dans certains dispositifs CEF (cas des dispositifs appuyés par le SNV au Bénin et au Burkina), les paysans animateurs peuvent même assurer la formation d'autres paysans animateurs ou jouer un rôle de « supervision » des activités de CEF sur le terrain. Des préoccupations fortes ont alors été exprimées sur les réelles capacités de ces paysans animateurs à faire du « conseil » sur la base de bénévolat avec une importante charge de travail qui leur est confiée et qui peut les détourner de leurs propres activités agricoles. Si la question de ce que « doit » et « peut » faire le paysan animateur est spontanément évoquée, celle de ce que « veut » faire cette personne n'est que rarement abordée. Les paysans animateurs présents lors de l'atelier ont apporté leur témoignage sur leur intérêt à assurer une telle fonction : accès facilité à la formation notamment à travers des échanges privilégiés avec le conseiller, souhait d'aider les amis et voisins, sentiment d'être utile, accès à un complément de revenus, perspective d'emploi pour certains.

Il a été souligné l'évolution des fonctions du paysan animateur au cours du temps quand il acquiert progressivement de nouvelles compétences et gagne en autonomie. Certaines OP ont même exprimé fortement leur souhait de voir les paysans animateurs les plus performants devenir des conseillers, considérant qu'ils avaient les compétences et aptitudes pour assurer ce métier. Certains participants ont évoqué la question de la nécessité de maintenir les paysans animateurs dans les OP dans lesquelles ils ont été formés. Cette position n'apparaît aux OP concernées ni pertinente, ni souhaitable, car les paysans animateurs ont le droit d'évoluer dans leurs activités. A nouveau se pose la question de la formation permanente de ces paysans animateurs dans le cadre de formations formelles ou de la création de réseaux d'échanges entre paysans animateurs.

Il a aussi été mis en évidence l'importance du tandem « conseiller-paysans animateurs ». Comme l'a montré les travaux de recherche menée au Bénin, le profil du conseiller a une forte influence sur la manière dont le paysan animateur conçoit et met en œuvre les activités de conseil. Ce tandem nécessite d'être reconnu et les fonctions de chacun doivent être mieux explicitées et mieux différenciées.

34) Savoir diversifier son offre de conseil en conservant le cœur du CEF

La question des méthodes de CEF a été abordée sous l'angle de leurs évolutions et adaptations au contexte de mise en œuvre du conseil. Les évolutions apparaissent très marquées depuis l'atelier de Bohicon I, il y a plus de 10 ans. Ces évolutions se sont faites selon 4 axes : la diversification des formes de conseil allant du conseil technique pour des paysans non-alphabétisés au conseil technico-économique s'appuyant sur les outils classiques du CEF, la simplification des documents liés au conseil technico-économique face à la difficulté exprimée par de nombreux paysans participant au CEF, la diversification des outils pour mieux s'adapter à la diversité des profils des producteurs, la diversification des outils pour mieux s'adapter à la diversité des compétences des conseillers et paysans animateurs. Des innovations ont également été expérimentées en couplant des outils classiques du conseil avec des TICs ou des méthodes inspirées du coaching ou de la didactique professionnelle.

Ces évolutions des méthodes sont liées à une volonté de changement d'échelle qui implique des évolutions dans les compétences mobilisées (mobilisation de paysans animateurs en relation avec les conseillers), des financements disponibles (réduction des coûts par participant dans un contexte où le budget total disponible n'est pas extensible) et des modes de gouvernance (par exemple, implication plus forte des OP pour mieux adapter le conseil

aux besoins des paysans et impliquer plus fortement les OP dans la mobilisation des participants). Ces évolutions reposent, dix ans après Bohicon I, la question de l'intensité du conseil (nombre et qualité des interactions entre le conseiller et les paysans) que les dispositifs de CEF doivent viser pour générer un véritable processus d'apprentissage. En effet, les acteurs gérant les dispositifs de CEF hésitent toujours, et de manière fort légitime, entre un conseil de qualité mais avec un petit nombre de producteurs (« *le vrai CEF* »), et un conseil plus standardisé mais permettant de toucher un plus grand nombre de producteurs (« *le CEF light* »).

Il faut préserver le cœur du CEF !

Le constat de la plus grande diversité actuelle des offres de conseil aux producteurs (diversité des méthodes et des outils) pour mettre en œuvre une démarche de CEF a conduit à débattre de ce qu'est le cœur du CEF. Cette diversification de l'offre de conseil renforce la nécessité de clarifier les spécificités d'une démarche de CEF, les avantages et inconvénients. La notion d'apprentissage et de renforcement de l'autonomie des paysans dans les processus de décision sont au cœur de la démarche. Mais ces notions ne sont pas l'apanage des seuls dispositifs de CEF comme l'ont montré les discussions autour des FFS (Farmer Field School). La promotion d'un raisonnement de gestion globale au niveau de l'exploitation est déjà un élément plus déterminant. Il s'appuie sur le cycle de gestion (analyser, prévoir, agir, suivre et adapter, évaluer les résultats). Un tel raisonnement peut être réalisé aussi bien avec des personnes alphabétisées et non alphabétisées, certes avec un degré moindre de précision pour cette dernière catégorie. Enfin, l'introduction de concepts permettant de lier les dimensions techniques et économiques au niveau des productions agricoles et de l'exploitation est un élément discriminant des dispositifs CEF. Une telle analyse technico-économique requière un recueil et un traitement de données qui peuvent être plus ou moins approfondis selon les besoins, le temps et les compétences disponibles.

Conseiller les agriculteurs analphabètes est possible

Afin de toucher un plus large public, des expériences de CEF pour des non alphabétisés ont été lancées dans plusieurs pays (cas du PADYP au Bénin, par exemple). Dans ce cas de figure les méthodes de conseil peuvent faire appel à des outils déjà mobilisés dans des expériences de conseil portées par des acteurs non liés au CEF (utilisation de supports visuels, construction de contes, jeu de rôle, visites de terrain, etc.). Mais des interrogations subsistent toujours sur la manière de conduire les séances de conseil avec des non-alphabétisés pour renforcer des compétences de gestion (analyser, prévoir, agir, suivre, évaluer) pour les principales productions de l'exploitation en évitant l'écueil d'une offre simple de conseil technique s'appuyant sur une simple transmission de connaissances de la part du conseiller et des échanges d'expériences de participants.

Comment faut-il mieux outiller les paysans animateurs ?

Le recours de plus en plus fréquent aux paysans animateurs implique aussi de revisiter fortement les méthodes et outils du conseil sachant que ces derniers ont des compétences différentes de celles des conseillers classiques. Faut-il des outils simplifiés issus de ceux utilisés par les conseillers ou faut-il imaginer d'autres outils différents ? Par exemple, il pourrait s'agir de construire des outils, ou de sélectionner certains outils parmi ceux existants, pour travailler le ou les domaines d'excellence de chaque paysan animateur (éviter le programme standard pour tous les animateurs paysans) ou pour activer les réseaux de voisins et amis avec lesquels il est en relation (favoriser les échanges de pairs à pairs). Il est

également apparu que le conseil technique sur la conduite des cultures et des troupeaux prend de l'ampleur dans les activités des conseillers et paysans animateurs en s'appuyant soit sur un conseil classique en groupe, soit sur des nouvelles méthodes, comme celles relevant du champ école². Des interrogations ont été soulevées sur la capacité des conseillers ou paysans animateurs à conduire ce conseil technique tout en favorisant un réel processus d'apprentissage et donc sans tomber dans le simple transfert de connaissances et de technologies. Enfin, il a été discuté la possibilité d'hybrider les méthodes de CEF avec d'autres méthodes comme les champs-écoles (farmers fields school) ou celle actuellement préconisée par la GIZ : les « farmers business school ³».

Adapter le conseil au public ciblé ne veut pas forcément dire former des groupes homogènes

Cependant dans cette phase d'expansion du CEF, tant en termes de diversité des publics concernés que des méthodes développées, il apparaît clairement que la réflexion n'est pas encore aboutie sur la segmentation possible du public cible. Quel conseil avec quelle méthode pour quel type de paysan ? La majorité des participants à l'atelier évoquent une segmentation selon le niveau d'éducation (alphabétisé accoutumé à l'écrit, alphabétisé ne souhaitant pas s'engager dans du conseil s'appuyant sur l'écrit, non alphabétisés souhaitant être alphabétisés pour progresser, non alphabétisé). Il est évident que les outils⁴ du conseil sont alors différents selon ces catégories.

Les expériences de segmentation sur la base de critères de différenciation des exploitations (taille, type de production, etc.) pour offrir un conseil différencié n'ont pas donné satisfaction selon certains témoignages recueillis lors de l'atelier. A travers la présentation de l'étude sur les apprentissages dans le cadre du CEF menée au Bénin, il a aussi été discuté de l'importance du profil psychologique du paysan pour expliquer la diversité des formes d'apprentissages selon le type de profil (proactif, réactif, imaginaire) pouvant déboucher sur une autre manière de regrouper les paysans. Mais la même question ressort : faut-il travailler avec des groupes homogènes pour fournir un conseil plus ciblé ou faut-il au contraire tirer profit de la diversité au sein des groupes pour tirer des enseignements utiles pour tous ? Dans cette perspective, il apparaît nécessaire que le conseiller et le paysan animateur disposent chacun d'une boîte à outil, pour être capable de faire face à des groupes et profils différents mais aussi des besoins différents en conseil.

² Dans le cadre des champs écoles, les conseillers organisent des rencontres régulières de paysans volontaires qui acquièrent de nouveaux savoirs et de nouvelles compétences, principalement dans le domaine de la conduite des cultures, à travers des observations au champ (analyser pour prendre des décisions) et des échanges entre eux et le conseiller.

³ Cette méthode vise à faire acquérir des rudiments de gestion technico-économique à un large public de paysans à travers une série limitée de rencontres entre le conseiller et des groupes de paysans.

⁴ Le terme « outils du conseil » recouvrent une diversité d'outils : outils pour les paysans (d'enregistrement de données, d'analyse des résultats au niveau de la parcelle ou de l'exploitation, de réflexion pour mieux définir son projet, etc.), outils pour les conseillers (modalités d'organisation d'une séance de conseil ou d'une visite au champ, compréhension de la diversité des exploitations dans la zone, etc.)

Nous avons besoin d'actualiser les connaissances sur les exploitations, mieux caractériser les évolutions des méthodes de conseil, et enfin parvenir à caractériser les impacts du CEF

L'ensemble de ces observations militent pour d'une part approfondir le bilan sur les évolutions des méthodes ainsi que sur les possibles améliorations. Mais une telle réflexion ne peut pas se démarquer de la nécessité d'investir de manière plus substantielle dans l'analyse des impacts des méthodes (sur les performances des exploitations, sur les familles, voire sur les territoires) afin d'éclairer les choix. Si peu d'efforts ont été fait en la matière, c'est aussi parce que les difficultés méthodologiques sont redoutables. Disposer d'une connaissance actualisée des exploitations agricoles permettra également de mieux orienter le conseil en fonction des besoins des paysans, de la diversité des exploitations agricoles, et de la diversité des processus d'apprentissage.

4) Les recommandations de l'atelier

Les différentes réflexions menées lors de l'atelier ont permis d'identifier des pistes d'action ou des recommandations pour améliorer le fonctionnement des dispositifs de CEF pour répondre aux enjeux de changement d'échelle et de durabilité mieux répondre aux besoins des producteurs et de l'OP, les relations entre les dispositifs de CEF avec les acteurs (autres formes de conseil, autres services aux producteurs) qui interagissent avec eux dans leur territoire d'intervention, et enfin l'insertion des dispositifs de CEF dans le système national de conseil et de formation. Ces pistes d'actions générales ont été aussi déclinées en actions plus concrètes par dispositif CEF et/ou par pays.

41) Comment améliorer son dispositif CEF pour répondre aux enjeux de changement d'échelle et de durabilité et mieux répondre aux besoins des producteurs et de l'OP ?

Améliorer la gouvernance interne

- Adapter la démarche de CEF pour qu'elle renforce l'ensemble des services fournis par l'OP et ne soit pas un service isolé ; en faire un service transversal, en amont de la conception des autres activités de l'OP
- Favoriser la mise en réseau des conseillers et des animateurs paysans au sein des dispositifs CEF
- Renforcer les capacités des élus pour qu'ils puissent s'impliquer plus fortement dans la gouvernance des dispositifs de CEF (à la fois dans l'OP qui fournit du conseil mais aussi dans les cellules de coordination des programmes de conseil auxquels participent l'OP) ou pour développer des plaidoyers auprès des politiques et des bailleurs ;

Améliorer le financement

- Explorer les possibilités de financement à partir des redevances des producteurs ou des services économiques de l'OP, sachant que cela ne couvrira toujours qu'une faible partie des coûts ;

Améliorer les compétences

- Construire un référentiel des compétences nécessaires à la mise en œuvre de la démarche CEF ;
- Clarifier le rôle des paysans-animateurs (ce qu'ils veulent faire, peuvent faire, doivent faire) et le fonctionnement du tandem conseiller-paysans animateur
- Renforcer les compétences des paysans-animateurs soit pour fournir un certain type de conseil, soit pour épauler le conseiller, comme préparer les séances de conseil avec les conseillers (identification des groupes, des niveaux d'alphabétisation, des problèmes rencontrés, etc.)
- Toujours envisager des formations d'alphabétisation des participants, voire des paysans animateurs, ce qui restent nécessaires et très demandées !

Améliorer les méthodes

- Expliciter le système de valeurs dans lequel s'inscrit la démarche de conseil dans chaque territoire afin de ne pas déconnecter les méthodes des modes de fonctionnement des sociétés locales.
- Préciser les différentes formes de conseil (formation de base, technique, gestion globale, etc.) intégrées à la démarche de CEF ; répreciser l'intérêt d'une approche globale de l'exploitation familiale et du conseil technico-économique, qui font partie des principes fondamentaux du CEF;
- Identifier les segmentations possibles du/des publics cibles.
- Faire l'inventaire des outils existants et co-construire des boîtes à outil pour le conseiller et pour le paysan-animateur, avec les personnes concernés. Faire participer les élus à ce travail.
- Développer des formes complémentaires de conseil en s'appuyant sur les TIC
- Capitaliser ou assurer la diffusion des capitalisations des expériences.

42) Comment améliorer l'articulation du dispositif de CEF avec les autres dispositifs de conseil et les autres fournisseurs de service au sein des territoires d'intervention ?

- Identifier et mieux connaître les autres dispositifs de conseil et tisser des liens (synergie, complémentarité entre certaines activités comme les formations, les étapes de capitalisation, l'expérimentation de nouveaux outils),
- Développer des alliances/relations avec les collectivités territoriales (communes notamment) en proposant les services de conseil comme moyen d'appuyer les plans de développement locaux mais aussi d'accéder aux financements locaux existants (dans le cadre de la décentralisation) ;
- Participer ou favoriser l'émergence de plateformes d'échange et de coordination sur le conseil agricole, tout en considérant qu'une coordination globale des acteurs de conseil est utopique dans un système pluraliste et dans un contexte de gouvernance faible ;

- Mise en place de réseaux d'échanges entre conseillers sur un même territoire pour renforcer leurs connaissances du milieu et leurs compétences

43) Comment améliorer l'ancrage des dispositifs dans le système national de conseil agricole et de formation ?

Agir sur la gouvernance globale

- Elaborer des plaidoyers pour participer à l'élaboration des politiques nationales sur le conseil agricole et la formation des ruraux (notamment les documents de stratégie découlant du CAADEP) ; cette action mobilise fortement les organisations paysannes faîtières et devrait mobiliser le ROPPA
- Participer à des plateformes multi-acteurs de concertation sur le conseil avec l'Etat ;

Favoriser la mise en place de mécanismes de financement

- Appuyer la création et/ou tisser des relations avec les fonds régionaux ou nationaux de développement qui se mettent en place dans certains pays (Madagascar, Côte d'Ivoire, ...) ; faire préciser les mécanismes d'accès au fond ;
- Travailler à l'émergence de projets multi-bailleurs sur le conseil et s'inscrivant dans les systèmes de conseil ;

Renforcer les dispositifs de formation

- Renforcer et/ou collaborer avec les initiatives de développement de filières de formation des conseillers (ou plus largement d'intervenants en milieu rural) s'inscrivant dans les structures nationales publiques (universités, etc.) ou privées (bureaux d'étude, ONG) et répondant aux besoins des employeurs (diplomante et non diplomante) ; mais aussi envisager des initiatives pour introduire des éléments de formation sur les approches de conseil au niveau lycée (lycées techniques).
- Renforcer les compétences nationales des organisations publiques ou privées (recherche, ONG, etc.) pour fournir un appui aux acteurs fournissant du conseil (OP, ONG, sociétés privées, bureaux d'étude, etc.) ; complémentarité possible avec les structures d'appui intervenant au niveau international ;

Produire des connaissances sur les impacts et mener des recherche-action

- Concevoir et promouvoir des études dans quelques pays visant à mieux qualifier et quantifier les impacts monétaires et non-monétaires du CEF mais aussi l'efficacité des dispositifs (coûts/bénéfices) afin d'appuyer la décision publique et celle des bailleurs de fonds ;
- Favoriser la mise en place de recherche, recherche-action en partenariat ou d'études pour disposer de références techniques et économiques complémentaires à celles déjà existantes, analyser de nouvelles thématiques relatives au conseil (utilisation des TIC, etc.) et améliorer les méthodes et outils du conseil (notamment pour les non-alphabétisés).