GUIDE PRATIQUE

QUEL ACCOMPAGNEMENT PROPOSER A UNE ORGANISATION PAYSANNE POUR CHOISIR UNE ACTIVITE DE CONSEIL A L'EXPLOITATION FAMILIALE (CEF) ?

© 2012 - Groupe gestion Afdi

AVANT-PROPOS

Ceux qui ont démarré des activités CEF au Sud depuis une quinzaine d'années ont défriché un terrain nouveau, donc rencontré des difficultés inédites et essayé de les résoudre.
Les paysans participant à ces activités ont beaucoup apprécié les apports qui leur ont permis d'être plus responsables et ils jugent qu'aujourd'hui « le CEF » est indispensable pour être « professionnel ». Plusieurs paysans témoignent ainsi du changement positif introduit par le CEF dans la gestion de leurs activités :

- « Je ne suis plus le même homme, je prévois »
- « On regarde devant nous : avec la gestion on crée des paysans qui savent où aller »
- Le CEF a été traduit en dioula par « groupe d'échange d'idées »

Cependant, un bilan de l'ensemble des démarches fait apparaître une réflexion préalable à leur mise en place insuffisante. Les volumes de travail, les besoins en formation des techniciens et animateurs, la nécessité de l'appui d'un cadre expérimenté… sont sous-estimés, d'où un développement du nombre d'adhérents très inférieur aux prévisions (ou aux espoirs), et des abandons nombreux et mal expliqués.

L'idée d'un guide pour animer les réflexions sur le choix d'une activité CEF répondant aux besoins d'une OP a ainsi vu le jour. Il est utilisable par les OP seules, et par les OP avec l'appui d'un partenaire.

Ce document est principalement issu des réflexions des membres du groupe gestion d'Afdi. Il se base sur les nombreuses expériences CEF animées par les OP partenaires des Afdi.

OBJECTIF DU GUIDE

1) faire la synthèse et partager des observations résultant des appuis des membres du groupe gestion Afdi dans différents pays et plus globalement d'évaluations d'experts pour les bilans de projets incluant des dispositifs CEF.

2) poser les questions essentielles à débattre afin de définir un projet CEF qui répondra bien aux besoins des paysans, et qui soit à la mesure des moyens humains et financiers suffisants pour le mener à bien.

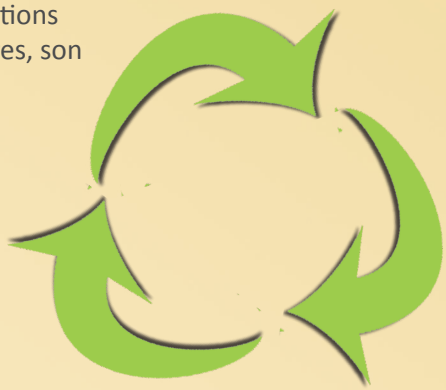
LE CEF, QU'EST-CE QUE C'EST ?

C'est une démarche permanente d'un exploitant et de sa famille pour améliorer leur situation

La démarche CEF est avant tout u**ne méthode d'apprentissage d'une réflexion rationnelle et si possible chiffrée** qui permet au paysan et sa famille de prendre les meilleures décisions pour améliorer leur situation personnelle par un meilleur fonctionnement de l'exploitation. C'est un dispositif qui met le paysan et ses besoins au cœur de toutes les actions.
L'apprentissage est progressif et, par des échanges en groupe, il est mutuel et permanent.

Chaque démarche CEF se décompose en 3 temps aussi importants l'un que l'autre :

PREVOIR : réfléchir à ses besoins, aux évolutions possibles…
DECIDER, choisir entre plusieurs solutions
PROGRAMMER ses achats, ses cultures, son travail...



SUIVRE LA MISE EN ŒUVRE, MESURER, ENREGISTRER
CONTROLER pour ne pas gaspiller
Au besoin, AJUSTER

ETABLIR LES RESULTATS « significatifs », répondant à des questions concrètes
LES **ANALYSER** : chiffres essentiels, écarts par rapport à la prévision et au référentiel
LES COMPARER : aux autres producteurs, aux années précédentes

Le cercle est le signe d'une roue qui avance : le CEF repose **sur une volonté de changement.**

La démarche CEF **renforce les capacités des paysans** à analyser leur situation, prévoir et faire des choix, suivre et évaluer les résultats.
Les activités CEF peuvent par exemple permettre au producteur de revoir son itinéraire technique pour améliorer ses rendements, l'accompagner dans la gestion de son stock de céréales pour nourrir correctement sa famille toute l'année, lui permettre d'avoir accès au crédit en prouvant à la caisse de crédit locale la solvabilité de son exploitation.
Elles peuvent aussi être utilisées collectivement par les organisations paysannes : mieux connaître les charges de production permet d'avoir les arguments nécessaires pour fixer des prix de vente rémunérateurs ou encore négocier à la baisse le coût des intrants.

Contrairement aux idées reçues, aucune exploitation même de très grande envergure ne fait une gestion approfondie dans tous ces domaines ! Personne ne peut tout faire : la première gestion d'un responsable :

C'est aller à l'essentiel : choisir les actions prioritaires pour les besoins actuels ;
C'est prendre le temps de décider.

1. Quelle est la demande de l'OP ? Quels paysans cibler ?

1.1. Quelle est la demande des membres de l'OP en matière de CEF ?

Quelle est la demande des membres de l'OP en matière de développement du CEF ?
Quels sont les besoins exprimés par les membres ou perçus par les responsables ? Il peut s'agir de :

- connaître les charges et le résultat économique de la ou des cultures principales et comparer les chiffres entre producteurs afin de trouver comment les améliorer

ou

- suivre toutes les recettes et dépenses de l'exploitation et de la famille afin de comprendre « où est passé l'argent ?»

ou

- suivre toutes les productions de l'exploitation et tenir un cahier d'enregistrement

ou

- s'interroger sur ses pratiques, améliorer la mesure et la prévision sur son exploitation en se basant sur quelques raisonnements simples

ou

- mieux négocier le prix de vente (individuel ou dans le cas d'une mise en marché groupée) au vu des marges brutes prévisionnelles ?

Ou toute autre demande...

1.2. Quels paysans l'OP veut-elle cibler ? Combien la 1ère année, et combien en objectif à 3 ou 5 ans ?

Quels membres sont demandeurs ou lesquels seraient intéressés selon les responsables :

- Tous les paysans volontaires, pour améliorer leur « gestion », si oui combien ?

ou

- Les membres actuels du (des) groupement(s) qui ont déjà progressé techniquement mais pas assez économiquement et qui ont l'habitude des réflexions en groupe, si oui combien ?

ou

- seulement parmi eux, les adhérents alphabétisés et sachant calculer, si oui combien ?

ou

- un groupe particulier à définir précisément, si oui combien ?

2. Comment ce projet s'insère-t-il dans l'histoire et l'organisation de l'OP ?

Est-il en accord avec les moyens humains actuels et prévisibles de l'OP ?

Avant de se lancer dans une telle réflexion, il est indispensable pour l'OP et l'organisme qui l'accompagne dans cette réflexion, de l'insérer dans l'ensemble de ce qu'elle est – ses objectifs, ses partenaires, son histoire et toutes ses actions, y compris celles développées puis abandonnées. L'analyse des réussites et des difficultés est souvent riche d'enseignements. Il est également très important de connaître les services apportés dans l'environnement de l'OP, qu'ils soient privés (y compris par d'autres OP) ou publics ; On peut ainsi apprendre que certaines activités techniques ou de « gestion » ont déjà été développées.

L'insertion des activités CEF dans la gestion globale des activités de l'OP
La mise en place d'une démarche CEF pilotée par l'OP interfèrera avec la plupart des décisions débattues dans les autres instances de l'OP. Pour réussir, ce projet doit donc être voulu et partagé par tous les responsables :

- Si l'OP anime un service technique, son responsable est-il intéressé par la mise en place de l'activité CEF, par une coordination technico-économique ? Car le CEF peut introduire un questionnement sur les productions, leur rentabilité, leurs besoins en travail, leurs exigences en trésorerie.

- Si l'OP gère un service commercial, le CEF amènera à réfléchir sur des questions qui touchent à l'intérêt ou non de variétés précoces, l'achat d'intrants pour augmenter les volumes, au prix de vente minimum, aux coûts de stockage…

- Si l'OP a un service formation, il pourra venir en appui au CEF car il y a souvent un besoin de formation à la « calculisation » et à l'alphabétisation fonctionnelle, à la mesure des parcelles cultivées, à l'évaluation des rendements...

Les évaluations montrent que **les participants aux activités CEF deviennent des éléments moteurs du développement**. Ils sont sollicités par leurs pairs pour prendre des responsabilités : cela peut être un apport intéressant pour le dynamisme de l'OP.

La réussite du projet dépendra donc de l'implication de l'équipe des responsables, professionnels et techniques. Elle exige des responsables une large information, une réflexion et un débat, d'être prêts à des décisions de changement.

3. Avec quels moyens humains et financiers ?

Les enseignements tirés de l'expérience

Concernant les ressources humaines

Les conseillers et animateurs paysans jouent un rôle important dans les dispositifs de conseil du fait de leur présence auprès des producteurs, de l'importance des tâches qu'ils effectuent et surtout des dynamiques de développement qu'ils peuvent initier.

- Distinguer les fonctions de conseiller et d'animateur paysan

Certaines OP ont bénéficié de ressources financières permanentes et ont pu embaucher des techniciens qu'elles ont formés. D'autres n'envisagent des activités CEF qu'avec leurs animateurs paysans à temps partiel et ayant une formation technique limitée.
Il est donc essentiel de bien connaître pour chaque activité quelles sont les exigences de compétence et de disponibilité.

- La formation commune des animateurs paysans et des conseillers

L'acquisition d'une démarche de réflexion et de raisonnement de gestion est l'enjeu le plus important des formations. Or, les formations initiales sur ces sujets sont rares dans les pays du Sud, et les compétences à acquérir n'ont pas fait l'objet d'un référentiel approfondi. Il faut donc prévoir une formation continue des cadres embauchés.

- L'approche d'animation de groupe demande au conseiller et à l'animateur paysan de favoriser les dynamiques collectives d'apprentissage. Il est un facilitateur, qui aide à la formulation d'un problème et à l'identification d'une gamme de solutions possibles. Ses qualités d'écoute, d'animation et de pédagogie seront donc primordiales.

Des comptes rendus de formation existent dans le réseau Afdi.

- Le renforcement des capacités de « conseil »

Attention à ne pas sous-estimer la complexité, pour beaucoup de conseillers, de l'analyse des données et leur traduction en démarche de conseil. Devant la difficulté, ils peuvent avoir tendance à se réfugier dans le suivi des enregistrements et le calcul des résultats.
Des efforts sont faits pour que les conseillers acquièrent une meilleure capacité d'analyse, aient accès à une information sur l'évolution des marchés, les innovations techniques, les nouvelles productions, informations qui aident les adhérents à prendre des décisions.

- Le management des équipes

Quand l'OP a une équipe d'animateurs sur le terrain, l'animation de cette équipe par un cadre expérimenté, formé et expérimenté en CEF, apparaît aujourd'hui comme une exigence de réussite d'une activité / démarche CEF.
Des données doivent être formalisées sur la répartition du temps de travail des animateurs et conseillers, en fonction des démarches promues.

Concernant les prévisions financières

La mise en place d'une démarche CEF dans une OP doit être réfléchie, planifiée et organisée. Cette préparation ne doit pas être écourtée.

- Une démarche CEF se conçoit dans la durée,

Car le changement doit « irriguer » toutes les activités de l'OP ; Au-delà des financements acquis dans le cadre d'un projet, il faut prévoir les ressources nécessaires pour assurer un minimum de suivi, de références à produire et à actualiser, de réflexions technico-économiques à mener.
Ceci est encore plus vrai pour un service permanent : un arrêt des financements conduit à une séparation ou une orientation vers d'autres activités de techniciens à peine formés et à un abandon quasi général des adhérents.

- Les capacités d'autofinancement par les adhérents restent très basses

C'est un facteur à prendre en compte quand on fait des projections de développement de l'activité CEF.

Le profil « multi compétences » du conseiller (réflexions issues de l'atelier de Bohicon 2001)

Un conseiller doit bien connaître le milieu dans lequel il intervient, avoir un bon niveau technique concernant les productions étudiées et être relativement à l'aise en matière de gestion et planification. S'y ajoutent des aptitudes essentielles, d'ordre général (disponibilité, écoute et adaptation) et professionnel (analyse/diagnostic, synthèse, valorisation des savoirs paysans).

Questions à approfondir

- Y a-t-il des responsables de l'OP qui veulent s'impliquer dans le lancement et la gestion de cette activité, s'informer et se former, et en prendre la responsabilité ?
Si oui, veulent-ils s'impliquer avec leur exploitation dans cette activité CEF ? (Par expérience, cet engagement paraît indispensable)

- Quels sont les animateurs ou techniciens que l'OP pense mobiliser : ont-ils du temps disponible et combien, sont-ils formés, sont-ils volontaires, ont-ils de l'expérience ?

- Y aura-t-il un cadre expérimenté en CEF (ou volontaire pour se former et mener lui-même des actions), à qui du temps sera libéré pour les appuyer (1/4 de temps au minimum) ?

- Le financement de ces personnes est-il assuré, et si oui, pour combien de temps ? Sinon quel financement pense trouver l'OP et pour combien d'années ? Et après la fin de ce financement extérieur, qu'est-il envisagé ?

- Si l'OP bénéficie d'appuis externes privés ou des services déconcentrés de l'Etat, est-il possible de mobiliser ces ressources humaines existantes dans un souci de pérennité de l'activité CEF et comment ?

Si la demande et l'intérêt des membres sont toujours forts, les ressources humaines et financières des OP sont très souvent le facteur limitant au développement des différentes activités CEF.
Le chiffrage rapide des besoins en moyens humains qui doit être fait au cours de ce paragraphe 3 aura probablement montré quelles activités projetées par l'OP dans les réponses aux questions 1 sont utopiques et lesquelles sont possibles.

En matière de développement et de formation, les besoins seront toujours supérieurs aux moyens disponibles, il faut donc faire des choix, et pour cela dégager des priorités… c'est la règle de base de toute décision de gestion !

Recommandation

Le défi, dès le début est de « choisir et gérer les activités CEF » :
- Choisir des activités dont la mise en œuvre et l'analyse des résultats soient suffisamment simples à mener pour que les paysans participant en tirent des améliorations
- Etre assuré qu'il y ait un encadrement expérimenté dans l'OP, ou par contrat par un appui extérieur, qui soutienne les actions des animateurs ou techniciens de l'OP : planification, indicateurs de réalisation, réponses aux questions, évaluation des résultats…
- Choisir des activités qui, avec un effectif de personnel donné, touchent le plus de producteurs et/ou qui apportent le plus de « bénéfice » aux participants.

Chaque projet d'activité sera donc analysé et les moyens chiffrés (sur au moins 3 ans) de façon à permettre la prise d'une décision optimale

4. Quelle(s) activité(s) CEF mettre en oeuvre ?

Avec quelle méthode de développement ?

Le CEF ne s'oppose pas à la vulgarisation « classique », qui permet des transferts de technologie rapides.
Mais à la différence de la vulgarisation, « le CEF permet de renforcer la capacité du producteur à maîtriser le fonctionnement de son exploitation, à améliorer ses pratiques en combinant innovations paysannes et innovations extérieures, à prendre de meilleures décisions pour atteindre les objectifs qu'il se fixe avec sa famille. En ce sens, les démarches de type CEF visent à aller au-delà de la logique de la vulgarisation classique, en dotant les producteurs de capacités à définir leurs besoins, à préciser leurs objectifs tant au sein de leur exploitation que de leur famille, à maîtriser leurs actions et, plus largement, les processus de gestion concernant leurs unités familiales de production[1]. »

Rappel historique sur la vulgarisation : approche RDP (Recherche – Diffuseurs - Producteurs)

Le thème technique est porté par un technicien formé, qui apporte un savoir aux paysans. La méthode nécessite un encadrement compétent, expérimenté et disposant d'un temps suffisant en appui aux paysans.

Forces
C'est une option viable pour la diffusion d'une production nouvelle qui a un débouché commercial intéressant, ou pour l'introduction d'un outil complexe, comme la comptabilité, dans les exploitations.

Faiblesses
Ce fut la méthode privilégiée des directions de l'agriculture de nombreux pays. Après la période d'initiation, les paysans l'apprécient peu car leur place dans le dispositif est réduite, leur savoir n'est pas mis en valeur, leurs observations ne sont pas écoutées… d'où un désintérêt rapide des participants après la période d'initiation.

Schématiquement, la démarche CEF peut être appliquée dans 3 méthodes de conseil :
- Le conseil technico-économique par un groupement ou une filière
- Le conseil de gestion individuel prenant en compte la globalité de l'exploitation
- La formation action en groupe pour aborder les besoins de base de l'exploitation familiale

1. Le conseil technico-économique incluant une démarche CEF

Depuis la forte réduction de l'investissement en vulgarisation agricole par les Etats faute de financement, des projets de développement et des organisations paysannes ont pris le relais. Ils proposent un conseil agricole aux paysans, parfois associés à des raisonnements économiques, le plus souvent basé sur des groupes d'auto développement ou de conseil technico-économique, qui se constituent en réseaux d'échanges de techniques et de savoirs locaux.

Description rapide du dispositif
Le dispositif d'ensemble est souvent animé par un technicien agricole, et s'appuie sur des animateurs endogènes, qui peuvent être des paysans engagés dans des processus d'innovation.
Les groupes traitent de thèmes variés, à dominante technique et technico-économique : gestion de terroir et fertilité des sols, gestion des productions vivrières, du travail au sein des familles, etc.

La pédagogie est basée sur des visites et échanges entre producteurs et productrices, pendant lesquels les pratiques et savoirs des paysans sont valorisés, le technicien / conseiller étant surtout un « facilitateur ».
Dans la plupart des situations, le suivi de quelques agriculteurs volontaires suffira pour avoir des références technico-économiques observées dans un contexte global d'exploitation. Elles seront la base des données qui serviront aux échanges en groupe.
Si le technicien apporte un appui dans le cadre d'une filière, il peut prendre le temps de suivre de près la production de 5 à 10 agriculteurs motivés « expérimentateurs » pour établir et en permanence améliorer le référentiel de la production principale.

1 Le conseil aux exploitations familiales, Patrick DUGUE, Guy FAURE - Editeurs scientifiques - Actes de l'atelier, 19-23 novembre 2001, Bohicon, Bénin - Cirad

Forces de ce dispositif
Les séances et actions techniques autour de différents thèmes permettent aux producteurs de mieux percevoir l'impact de leurs pratiques sur leurs résultats. Les actions techniques sont réalisées sous le contrôle des paysans, les partenariats avec la recherche sont appréciés. Elles sont souvent basées sur des expérimentations associées à des témoins, et permettent d'ouvrir et de développer le champ de références techniques des paysans.
Pour les valoriser, les OP mettent en œuvre des discussions bord champ, des voyages d'études, autant d'échanges qui permettent aux paysans de prendre en charge ces réflexions et d'être décisionnaires de leurs choix finaux.

Faiblesses du dispositif
Dans sa structuration en groupes de développement, ce type de conseil a du mal à dépasser l'amélioration des seules productions principales et à aborder la globalité de l'exploitation familiale. Le risque est d'autant plus élevé quand le conseil est financé par l'aval d'une filière, et cherche à promouvoir son développement.
Des notions de gestion sont abordées mais rarement resituées par rapport à l'ensemble des productions, encore plus rarement concrétisées par des calculs économiques, d'où des difficultés pour les paysans à les valoriser individuellement.

2. Le conseil de gestion individuel prenant en compte la globalité de l'exploitation

Plusieurs expériences ont vu le jour en Afrique de l'Ouest, portées par différents intervenants, avec des dispositifs internes aux OP (avec le soutien d'Afdi, comme au Burkina Faso et en Guinée) ou externalisés (comme au Bénin avec l'appui de l'AFD).
Les acteurs des premières expériences de « gestion », responsables des OP, partenaires du Nord et chercheurs, ont apprécié ces démarches qui renversent les perspectives en vigueur de la vulgarisation agricole et qui visent à doter le producteur de capacités à définir ses besoins, à préciser ses objectifs et à maîtriser les processus de gestion.
Elles induisent un changement important du rôle du technicien.

Description rapide du dispositif CEF – service permanent
Ce type de dispositif nécessite l'intervention soit de techniciens à plein temps, soit de paysans-relais avec l'appui d'un technicien, souvent à temps partiel. Il correspond principalement à un suivi individuel des cultures principales de l'exploitation. La prise en compte de la globalité de l'exploitation, très rare au début, se développe là où les techniciens ont les moyens de répondre aux nouvelles demandes des producteurs.

La première étape est la formation des producteurs à l'utilisation des outils d'enregistrement par culture. Le producteur note tous les éléments de son itinéraire technique, les quantités de semences, d'intrants, de main d'œuvre, les charges financières correspondantes. Le conseiller rencontre régulièrement le producteur pour l'aider dans ses enregistrements et échanger avec lui sur la campagne en cours, avec des visites des parcelles, des conseils techniques.
Après les récoltes, les cahiers d'enregistrement sont analysés par le conseiller qui calcule notamment les marges brutes sur intrants.

Chaque producteur recevra un document écrit présentant ses propres résultats ainsi que les analyses de groupe réalisées à partir de l'ensemble des résultats des producteurs suivis. Le producteur peut donc évaluer ses marges de progrès en comparant ses résultats avec ceux du groupe.
Le conseiller procède à une restitution orale des résultats à l'adhérent, moment qui permet, outre l'analyse de la campagne passée, d'établir le prévisionnel de la campagne suivante.
Une restitution collective, bilan de fin de campagne, est aussi organisée pour l'ensemble des adhérents. Elle permet de discuter des résultats, d'échanger sur les réussites ou les échecs, de présenter des innovations techniques, etc.
En parallèle de ce suivi individuel, le service permanent de gestion peut aussi proposer des échanges paysans autour de thèmes techniques (visites d'exploitations), des formations complémentaires, des voyages d'étude

Le conseil de gestion individuel du CAGEF

En 1998, le Cagef a souhaité mettre en place un dispositif de CEF pouvant répondre à l'interrogation principale de ses membres : « je travaille plus qu'avant mais je gagne moins d'argent ! Pourquoi ? ». Le choix de départ incluait pour chaque producteur une analyse de ses cultures principales, un suivi de la trésorerie, un conseil personnalisé. 3 conseillers de gestion ont été recrutés au cours des 3 premières années. Issus de la zone et fils d'agriculteurs, le niveau scolaire minimum demandé était un niveau 3ème. Leur formation au métier de conseiller a ensuite été assurée en continue. Le dispositif de conseil est ouvert à tous les agriculteurs, sur une base volontaire. Dès la 5ème année, en moyenne 160 personnes sont suivies annuellement par les 3 conseillers. Le socle du dispositif repose sur le suivi des cultures principales. L'analyse des données lui permet d'identifier ses marges de progrès, les points techniques à améliorer, les cultures à développer ou abandonner. Le prévisionnel de campagne permet au producteur de se projeter dans l'avenir et de prendre les meilleures décisions pour son exploitation, avec une attention particulière à l'autosuffisance alimentaire. Le Cagef propose une analyse de groupe, présentée et discutée lors de bilans de fin de campagne (BFC) décentralisés par zones géographiques. Des débats y sont organisés autour de thèmes techniques plébiscités par les adhérents, les témoignages de certains producteurs sont mis en avant. Les adhérents échangent sur l'adoption d'innovations techniques, la promotion de cultures phares, une stratégie de développement plus globale. Le Cagef développe en parallèle des actions collectives : échanges entre adhérents autour d'un thème technique (avec visite de parcelles et débat), formations, voyages d'étude. L'objectif est de créer du lien entre les adhérents et de favoriser une dynamique de développement collective.
Le dispositif de conseil du Cagef se heurte aujourd'hui à plusieurs limites qui freinent son extension :

- Le nombre d'adhérents stagne à 160 adhérents : Financièrement, le Cagef ne peut envisager durablement le recrutement de nouveaux salariés ; la sensibilisation pour promouvoir le CEF n'est pas suffisamment attractive, l'impact du CEF étant difficile à expliquer ; La nécessité d'être alphabétisé est un frein supplémentaire à son extension.
- Le turn-over des adhérents est important, les nouveaux se découragent parfois devant l'ampleur des enregistrements et la rigueur nécessaire et les anciens pensent « avoir fait le tour du CEF » au bout de 3-4 ans.
- Le Cagef a centré son action uniquement sur le CEF. Il fonctionne grâce à des financements extérieurs, de plus en plus difficiles à mobiliser. Le service ne peut pas survivre sur la base seule des cotisations de ses membres.

Ainsi, après une douzaine d'années d'existence, le Cagef doit faire face à une nécessité de changement pour faire perdurer son dispositif de conseil (voir encadré paragraphe 6)

Forces de ce dispositif

Cette méthode est bien adaptée à la gestion d'une exploitation familiale car elle prend en compte les spécificités de l'exploitation (volume et capacité de la main d'œuvre familiale, interrelations entre les différentes activités…).
Dans les dispositifs ayant des conseillers expérimentés, les adhérents voient rapidement la qualité de leur décision augmenter, ils apprécient le dialogue avec leur conseiller, et avec les autres adhérents, avec qui des rencontres sont organisées pour traiter de questions techniques. Les enregistrements et leur traitement permettent de produire des références par culture et des référentiels, qui sont très utiles pour que chaque paysan compare son résultat à celui du groupe mais également pour augmenter les marges de négociations des responsables d'OP, notamment sur des contrats économiques.

Faiblesses du dispositif

La ressource humaine au Sud en conseillers est rare : il faut du temps pour que les meilleurs techniciens de gestion se forment et il est très difficile pour les responsables d'OP de les garder. Ce service coûte cher, ce qui freine son développement. Dans les dispositifs de service permanent en cours actuellement, il y a peu d'augmentation d'adhérents et très peu de prévision de développement sur plusieurs années.
L'explication est simple : Au Burkina Faso, tout adhérent nouveau qui coûte 85 000 FCFA/ 130 euros n'apporte au mieux que 11 000 FCFA/ 16 euros de cotisation. Comment embaucher un nouveau conseiller si aucun apport financier nouveau n'est trouvé ?

3. La formation action en groupe pour aborder les besoins de base de l'exploitation familiale

Depuis quelques années, face aux ressources humaines et financières limitées, certaines OP se sont orientées vers la formation en groupe à une démarche CEF, en mettant en avant que la démarche CEF est avant tout l'apprentissage d'une prise de décisions rationnelle.
Basé sur l'approche globale de l'exploitation agricole, l'objectif de cette démarche est de susciter la réflexion en amenant les producteurs à s'interroger sur leurs pratiques, favoriser la mesure et la prévision et, intégrer les aspects technico-économiques dans le raisonnement des agriculteurs.

Description rapide du dispositif CEF – animation de groupe

L'idée a donc été de proposer une formation en groupe à partir des questions concrètes les plus importantes pour les participants. En 2011, 3 thèmes peuvent être traités, sur la base de modules existants : la gestion des récoltes (base de la sécurité alimentaire), la prévision de campagne, la gestion de trésorerie. Début 2012, de nouveaux modules sont en cours d'élaboration.

L'approche pédagogique utilisée repose sur la technique du questionnement. Elle vise à amener les producteurs à s'interroger sur leurs pratiques pour déceler les points de dysfonctionnement et à réfléchir aux solutions possibles. La démarche aboutit aux préoccupations individuelles, chaque producteur étant appelé à appliquer à son propre cas les connaissances acquises.

Les savoirs et les expériences de chacun sont au cœur de la démarche. L'objectif est que chaque participant soit capable lui-même de mettre en œuvre l'acquis de la formation dans son exploitation familiale. Cela exige un travail pédagogique approfondi notamment si l'on veut ouvrir la formation aux analphabètes.

L'animation de groupe à la Fepa-B

En 2005, la Fepa-B a souhaité mettre en place un dispositif CEF. Suite à deux réunions organisées en 2006, les membres de l'OP ont affirmé leur choix d'une approche de groupe en vue de toucher un maximum de producteurs. Il a ainsi été décidé que les animateurs travailleraient chacun avec un ou deux petit(s) groupe(s) de volontaires (entre 10 et 15 personnes) au niveau d'un village pour faciliter les réunions, sans que le niveau d'alphabétisation soit un critère de sélection car les séances ne nécessitent pas d'enregistrement. Un thème très concret et partagé par tous les paysans, la gestion des greniers, a été choisi pour la première session d'animation :

Trois séances d'animation de deux heures, espacées d'une semaine sont conduites en groupe par un animateur – paysan. Des calculs très simples sur le grenier permettent d'apprécier :

1. les besoins de la famille pour l'année : période à couvrir, nombre de personnes à nourrir et quantités nécessaires, autres besoins à satisfaire (fêtes, travaux collectifs payés en nature…)
2. les quantités disponibles : stocks de l'année passée, quantités récoltées, éventuels achats
3. une comparaison entre besoins vitaux et stock disponible.

Ces séances permettent d'engager une réflexion sur la prévision des cultures, en début de campagne suivante. L'assolement est réalisé en fonction des besoins identifiés, des échanges entre paysans et animateurs abordent l'amélioration des itinéraires techniques, la préparation du plan de campagne, les ressources à mobiliser.

Pour réussir cette approche, il est nécessaire de bien former les animateurs à l'animation de groupe, car leur rôle est de faciliter l'échange entre paysans afin que chaque participant prenne les décisions les plus adaptées à sa situation. Le succès de cette méthode d'animation a poussé la Fepa-B à étendre le CEF : l'OP a relancé les formations pour les animateurs provinciaux de 15 provinces, chargés ensuite de former deux animateurs départementaux. En 2010, 75 groupes ont ainsi bénéficié des actions de CEF. Le dispositif fonctionne et semble pérenne : même en l'absence de réunion proposée par le technicien, des participants se réunissent chaque année pour mettre en commun leurs prévisions et échanger sur les actions collectives à mettre en œuvre.

Forces de ce dispositif

La pratique montre que le paysan, avant d'avoir besoin de l'appui d'un expert en gestion, a besoin d'une formation pour améliorer sa capacité de décision, car c'est lui et sa famille qui apportent plus ou moins de travail, plus ou moins pénible, et qui prennent les risques financiers…

Pour un projet d'activité CEF basé sur la démarche de formation en groupe, il est généralement prévu des sessions de formation et d'échanges sur 3 ans, sans garantie d'une continuité de l'appui par l'OP. Après ces 3 ans, si l'OP n'a plus les moyens de continuer, ou décide de faire bénéficier de nouveaux groupes, les participants formés doivent être capables de mettre en application leurs acquis individuellement et collectivement sans avoir besoin d'appui annuel de l'animateur.

Faiblesses du dispositif

Le technicien doit changer de rôle et devenir l'animateur des échanges, qui apporte un éclairage et un appui aux participants pour qu'ils arrivent eux-mêmes à appliquer cette démarche dans les questions concrètes qu'ils ont à gérer.

Une formation des animateurs ou techniciens à l'animation de groupe est indispensable. L'expérience montre que ce changement est exigeant et que cette formation doit être très « motivante », mais le bilan final selon leurs témoignages est très riche.

Le développement dans le temps de cette activité pose des questions de choix stratégique que les responsables de l'OP doivent anticiper : Si l'OP continue de disposer de moyens, faut-il continuer avec ces groupes dynamiques demandeurs sur de nouveaux thèmes ou former de nouveaux groupes ? Les animateurs seuls ne peuvent répondre à ces questions.

5. Sur quelle base chiffrer son projet ?

Voici quelques références de coût et de temps de travail issues des expériences des OP du Burkina Faso. Il sera utile de les croiser avec d'autres…

Pour les 3 cas détaillés ci-dessous, les budgets suivants doivent être prévus :

- Un investissement en formation des conseillers et des animateurs

Au Burkina Faso, des expertises locales existent, à travers le réseau gestion et l'agence Corade. Dans la plupart des pays, les missions mobilisées par Afdi assurent cette formation continue.

Formation continue annuelle du conseiller ou animateur	2 000 €

- La coordination du « service conseil » par un cadre expérimenté

Le temps partiel du coordinateur doit être modulé en fonction du nombre de conseillers - animateurs.

Salaire (et charges) mi-temps d'un coordinateur	4 100 €

- Une participation aux frais généraux de l'OP

Frais de bureau, réunion des responsables…

1. Conseil technico-économique

Temps de travail du technicien

Temps plein : suivi de 100 paysans, dont 5 à 10 pour des références productions

Coût du service / an pour un technicien :

Salaire et charges	3 500 €
Déplacements	1 000 €
Animations, échanges S/S, animations bord champ	1 000 €

Source : Coûts de l'UAAE / FNGN – Burkina Faso, 2010

2 Conseil de gestion avec suivi individuel

Temps de travail du technicien ou conseiller

Temps plein : suivi de 50 paysans

Coût du service / an pour un conseiller

Salaire et charges	3 500 €
Déplacements – réunions	1 500 €
Animations, échanges S/S, animations bord champ	1 000 €
Edition – duplication de documents d'analyse de campagne (pour 50 adhérents)	175 €
Réunions de bilan de fin de campagne	500 €

Source : Coûts du Cagef – Burkina Faso, 2010

3. Formation action en groupe pour aborder les besoins de base de l'exploitation familiale

Temps de travail d'un animateur dans un dispositif de formation action de groupe
Temps partiel (5 mois/an) : animation de 10 groupes soit 150 paysans

Les temps de la 1ère année sont importants et doivent être estimés largement :

Sensibilisation des futurs participants, échanges sur le « contrat de formation-action », évaluation de leurs capacités, constitution des groupes (15 personnes)	4 semaines
Préparation de la première session	
Et animation de la session	2 semaines
Visites dans les villages pour voir avec les participants ce qu'ils ont fait et recueillir leurs évaluations	1 semaine
TOTAL	7 semaines

En 2ème année,

Reconduction de la 1ère session – même thème – mêmes groupes	3 j
Animation sur le thème de la 1ère session avec un nouveau groupe	2 semaines
Préparation de la 2ème session (nouveau thème)	
Et animation de la session	3 semaines
TOTAL	5,5 semaines

En régime de croisière, pour un animateur,

Animation et évaluation d'une session avec un groupe	2 semaines
TOTAL pour une moyenne de 10 sessions	5 mois

Le temps de la campagne agricole reste disponible pour des suivis de cultures, d'essais paysans et toutes actions d'améliorations à mettre en place.

Après 3 ans de formation à ces thèmes (plus quelques journées par an d'appui au suivi), on peut penser que ces groupes seront autonomes sur ces thèmes et que d'autres groupes pourront être suivis.

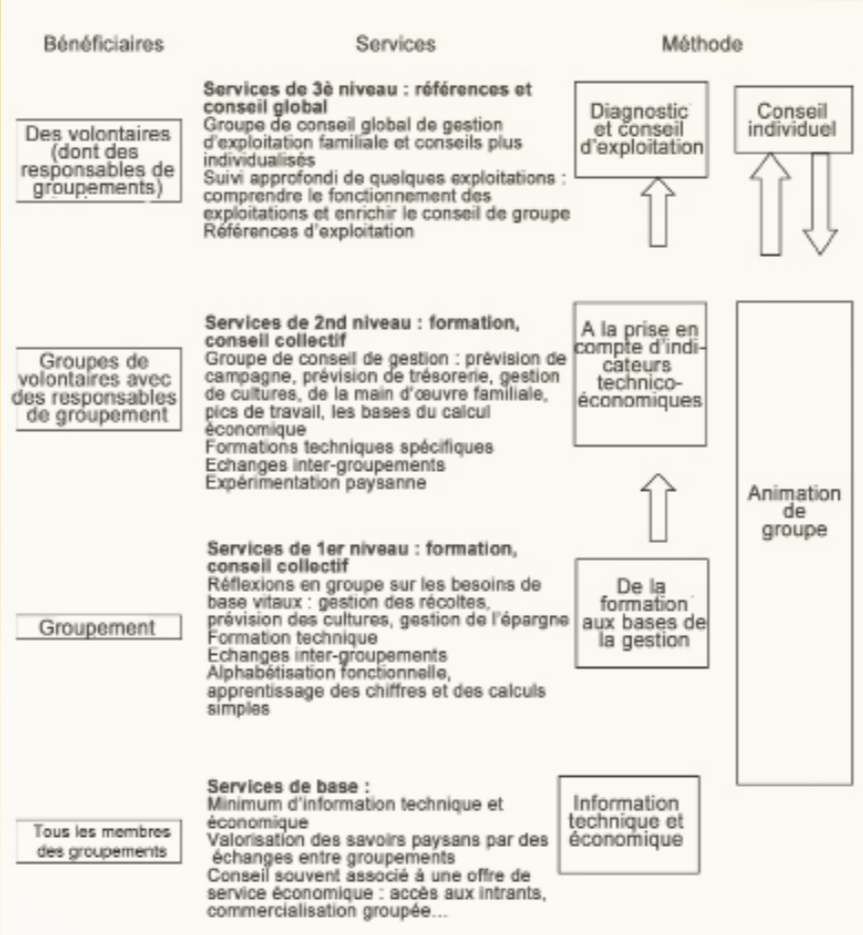
Coût de l'animation dans un dispositif de formation action de groupe	
Salaire (ou indemnités) temps partiel d'un animateur	300 à 550 €
Coût des animations - déplacement de l'animateur	300 à 550 €
Formation et suivi par le coordinateur	à évaluer

Source : Coûts de la FEPAB – Burkina Faso, 2010

6. Le choix d'une démarche CEF

Les évaluations montrent que les activités CEF s'avèrent réellement être une porte d'entrée du développement et les orientations actuelles devraient permettre de toucher un plus grand nombre de paysans.

Selon les activités CEF, les publics visés et surtout les ressources humaines et financières, l'OP décidera d'utiliser telle ou telle méthode ou même une combinaison, par exemple des formations en groupe pour un large nombre de paysans, et un suivi individuel de quelques volontaires motivés avec des conseillers.
Des OP ont mené une réflexion stratégique et décidé une politique générale volontariste, segmentée selon les besoins des adhérents.



L'exemple de la FPFD en Guinée

En Guinée, la FPFD a mis en place le CEF en 2000 pour compenser la défection des structures publiques. En 2004, l'OP a cadré ses actions de conseil en fonction des différentes situations des groupements de base et a installé une démarche de conseil progressive et intégrée. Elle a recherché une articulation entre les services existants (alphabétisation, accès aux intrants), en intervenant en réponse à une demande formulée par les groupements intéressés. Trois types de services ont été retenus :

- les services de premier niveau, s'adressant principalement aux groupements de base : Formations techniques de base (itinéraire technique et 1ère notions de gestion), échanges inter-groupements, alphabétisation
- les services de 2nd niveau, pour un groupe ou des leaders d'un groupement : Formations techniques spécifiques, expérimentation paysanne, groupes de conseil de gestion – 60 groupes (environ 900 paysans en 2010/2011)
- les services de 3ème niveau, qui mettent en place un groupe de conseil de gestion et si possible des conseils plus individualisés (14 adhérents suivis en 2010/2011).

L'exemple du Cagef au Burkina Faso

Créé sur la base d'un suivi individuel des producteurs, le dispositif CEF du Cagef est aujourd'hui en pleine évolution. Les objectifs sont d'augmenter le nombre d'adhérents, de diminuer le coût du service, de diversifier les sources de financement. Plusieurs adaptations ont été réfléchies :

- Limiter le suivi individuel à 50 producteurs. Ce suivi doit permettre la production de références par culture utilisables pour les conseils donnés de manière collective à l'ensemble des membres.
- Proposer aux adhérents de s'inscrire dans des groupes thématiques selon leur principal centre d'intérêt : « Autosuffisance alimentaire » ; « Productivité » ; « Diversification ».
- Développer des prestations de service individuelles et payantes : étude de projet d'investissement ou de diversification, valorisation des investissements motorisés, etc.

A la lumière de ces exemples, une réflexion stratégique serait bénéfique pour tous les projets, y compris ceux en cours actuellement qui ne l'ont pas encore fait.

Accompagner les OP sur un tel projet est exigeant :

a- appréhender la globalité de l'exploitation familiale, son environnement

b- prévoir une préparation importante pour s'informer : connaître les évaluations des réalisations en cours dans différents pays, analyser, débattre afin que la décision de l'OP soit le résultat d'un fort consensus « qui engage »

c- favoriser la concertation entre acteurs d'activités CEF, du type réseau gestion au Burkina Faso, pour améliorer les méthodes de développement et confronter les références

d- faire avec l'OP une évaluation prévisionnelle complète de son projet, ses objectifs, la démarche retenue, les résultats attendus, appuyé sur des financements prévus ou acquis, des moyens humains mobilisables, un échéancier de mise en œuvre, avec partage des responsabilités et incluant une réflexion sur « l'après-financement » : un document chiffré simple et concret, incluant une organisation régulière du suivi et des décisions correctives (cf. les 3 piliers de la gestion : Prévoir, Suivre, Analyser et décider).

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

Afdi	Agriculteurs Français et Développement International
CAGEF	Centre d'Appui à la Gestion des Exploitations Familiales, OP spécialisée dans les activités CEF
CEF	Conseil à l'Exploitation Familiale
FEPA-B	Fédération des Professionnels Agricoles du Burkina Faso, OP nationale regroupant des unions ayant des activités diversifiées.
FNGN	Fédération Nationale des Groupements Naam : OP nationale regroupant des unions avec des activités diversifiées.
FPFD	Fédération des Producteurs du Fouta Djallon : OP régionale fortement engagée dans quelques productions.
OP	Organisation Paysanne

BIBLIOGRAPHIE

La gestion dans les pays du Sud - Note Afdi 2005

Compte-rendu d'expériences CEF à l'atelier gestion des Rencontres Internationales Afdi - RIA 2010
- OP locale avec un animateur paysan : AOPP de Ségou au Mali
- plan de développement d'une OP nationale : la Fepa-B au Burkina
- segmentation activités par type d'adhérents d'une OP économique : la FPFD en Guinée

Evaluation prospective du CEF dans la province du Mouhoun au Burkina Faso – Rapport final, Ambre consultants, juin 2007

Bilan des activités réalisées par les OPR et les conseillers en 2010 et propositions d'améliorations de l'efficacité du dispositif de conseil à l'exploitation agricole et du renforcement des capacités des conseillers, AROPA Haute Matsiatra (Madagascar) - Bernard Duriez, octobre 2010

Compte-rendu des formations des conseillers CEF à l'animation de groupe, projet FISONG « La maîtrise du conseil agricole par les OP : Un moyen efficace de prévention et de gestion des risques », Ouagadougou du 21 au 25 mars 2011, et du 21 au 25 novembre 2011, CER France et Agence Corade

Evolution des services agricoles au Nord Cameroun - Mana Bourou et Michel Havard, Cirad, in Grain de Sel N°52-53

Conseil à l'exploitation familiale – Expériences en Afrique de l'Ouest et du Centre – Guide Pratique GRET, Cirad, 2003

Le groupe Gestion Afdi est constitué de différentes personnes s'intéressant à la thématique du « conseil à l'exploitation familiale ». Il est composé de 12 personnes pour la majorité issue des CER France et ayant exercé la profession de conseiller. Son objectif principal est de participer à l'amélioration des outils et méthodes des dispositifs de Conseil à l'exploitation familiale animés par les organisations paysannes partenaires d'Afdi.

Il a proposé une harmonisation des termes de gestion utilisés dans le cadre du CEF, la création de références pour les cultures, une approche globale de l'exploitation, le développement d'une animation de groupe pour aborder le CEF, etc.

Le groupe Gestion peut apporter son expertise aux Afdi et aux responsables d'OP qui souhaitent mettre en place une démarche CEF dans l'OP.

Prendre contact avec le groupe gestion Afdi,

- recevoir des informations et avoir des réponses aux questions qui se posent,
- échanger dans la réalisation des actions, apporter les réussites et les difficultés afin de les analyser et en communiquer la synthèse aux autres acteurs de CEF.

Flore Ferraro : afdi.picardie@afdi-opa.org
Bernard Péneau : bpeneau@wanadoo.fr

© 2012 - Groupe gestion Afdi