



D.R.

## De la vulgarisation au conseil à l'exploitation familiale

*Plusieurs pays d'Afrique subsaharienne développent des formes nouvelles de conseils aux agriculteurs, souvent nommés « conseil de gestion ». Ce dossier propose quelques éclairages sur ce qu'on pourrait appeler le « conseil aux exploitations familiales ». Cette notion englobe une grande diversité d'expériences. Elle illustre le souci commun exprimé par des responsables paysans, des techniciens, des chercheurs et des décideurs de placer les exploitations familiales au cœur des nouveaux dispositifs de conseils.*

### Un peu d'histoire

Ces nouvelles formes de conseil se situent dans la longue évolution des interventions en milieu rural marquée par de multiples efforts, souvent contestables, « d'encadrement des paysans » ou de « vulgarisation » dans le cadre de nombreux projets à base régionale ou nationale. La vulgarisation en Afrique a souvent été conçue dans le but de faire adopter par les producteurs, grâce à des dispositifs d'encadrements des techniques mises au point par la recherche agronomique. Le schéma de vulgarisation des sociétés cotonnières d'Afrique francophone et le système *Training & Visit* de la Banque mondiale ont longtemps répondu à ce modèle. Le paysan voyait son rôle réduit à l'exécution des opérations préconisées par la structure. Ces approches ont fortement contribué à la diffusion d'innovations techniques,

mais elles ont rarement permis de faire remonter l'information concernant les pratiques et les objectifs des agriculteurs, préalable indispensable au diagnostic du fonctionnement de l'exploitation, donc au conseil. Aujourd'hui, les États et leurs bailleurs de fonds cherchent dans le cadre de nouvelles politiques agricoles à sortir du semi-échec et des limites de la vulgarisation classique.

### Du conseil de gestion au conseil aux exploitations familiales

Le conseil a pour but d'aider le producteur à atteindre ses objectifs en lui apportant un regard extérieur sur sa situation et ses possibilités. Ce conseil peut prendre différentes formes : techniques, économiques... Dans le langage courant, la notion de gestion est souvent réduite aux aspects économiques et financiers. ➤

Ce dossier fait suite à l'atelier de Bohicon au Bénin (19 au 23 novembre 2001) coorganisé par le Cirad, l'Inter-Réseaux, l'Iram et Ambre Consultants avec le soutien du ministère français des Affaires étrangères et l'AFD. Cette rencontre de 5 jours a réuni un public très panaché de 45 personnes (1/3 de responsables paysans, 1/3 de conseillers et de cadres nationaux et 1/3 d'experts et chercheurs) provenant de 7 pays (Mali, Burkina, Côte-d'Ivoire, Bénin, Cameroun, Tchad, France). Une note de synthèse de 7 pages est disponible sur demande à l'Inter-Réseaux ou au Cirad ([guy.fauve@cirad.fr](mailto:guy.fauve@cirad.fr)).



AVANT LE CONSEIL DE GESTION.



APRÈS LE CONSEIL DE GESTION.

► L'assimilation entre gestion et comptabilité est d'ailleurs fréquente, position renforcée en Afrique par le fait que la dénomination « conseil de gestion » (CDG) renvoie souvent à des pratiques dont la finalité est la vérification des comptes des Organisations de producteurs (OP) dans un souci de transparence vis-à-vis des membres.

Pourtant, la gestion renvoie à une problématique plus générale puisqu'elle concerne le pilotage de l'exploitation. Elle peut être considérée comme la mise en cohérence des objectifs, des moyens et des connaissances du décideur. Gérer c'est décider, faire des choix en fonction d'objectifs, de moyens (atouts, contraintes) et de la perception de ce « qu'il serait possible de faire » compte tenu de ces données. À partir d'une douzaine d'expériences initiées en Afrique subsaharienne, le conseil aux exploitations familiales (CEF) recouvre une diversité d'expériences qui ont en commun de prendre en compte l'ensemble de la situation d'une exploitation familiale et de chercher, en dialogue avec le paysan et sa famille, un cheminement d'amélioration qui s'étend souvent sur plusieurs années (voir encadré sur les différentes formes de conseil).

Le CEF est basé sur un travail de fond en étroite collaboration avec les exploitants, susceptible de porter ses fruits de façon durable : il s'agit plus d'informer et de former que de sensibiliser ou de convaincre les paysans. Ces nouvelles formes de conseils, conçues et mises en œuvre dans des contextes différents et selon des approches distinctes, s'efforcent en effet de renverser la perspective, en vigueur depuis de nombreuses années, qui faisait du technicien, adossé aux systèmes de recherche, le vec-

teur central du transfert de technologies vers les agriculteurs. Sans rejeter les différentes modalités de transfert de technologies à travers la vulgarisation « classique » rendues souvent nécessaires face à l'évolution rapide des techniques, 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 peuvent utilement contribuer à la réforme des systèmes de vulgarisation classique, en dotant les producteurs de capacités à définir leurs besoins, à préciser leurs objectifs tant au niveau de leur exploitation que de leur famille, à maîtriser leurs actions et, plus largement, les processus de gestion concernant leurs unités familiales de production.

### L'impact du conseil aux exploitations familiales

Les transformations observées chez les exploitants participant aux démarches de conseil vont de l'amélioration des pratiques agricoles à une meilleure gestion des ressources familiales.

#### Exemples :

**Au Burkina**, les membres de la Fédération nationale des groupements Naam (FNGN) vantent l'amélioration de leurs itinéraires techniques. L'analyse de leurs données, renforcée par les comparaisons entre les différents agriculteurs d'un même groupe, a mis le doigt sur certaines insuffisances techniques, ce qui a conduit à une meilleure maîtrise de l'utilisation des engrais minéraux, de la fumure organique et des apports

d'eau. Le fait d'enregistrer leurs activités a également permis aux adhérents de planifier leurs besoins (en semences, en fumure, en force de travail...) avant d'entamer une nouvelle campagne et les dates des différents travaux (semis, sarclage). Dans ce même pays, des responsables paysans ayant pris l'initiative de développer du conseil au sein de leurs organisations<sup>1</sup> se montrent maintenant plus précis dans leurs demandes et veulent des conseils-formations réellement applicables, pratiques et performants. Ils sont incités à chercher des compétences techniques vraiment capables de répondre à leurs besoins et se trouvent désormais en position de force par rapport aux organismes d'appui.

**En Côte-d'Ivoire**<sup>2</sup>, le conseil de gestion (CDG) a permis à certains exploitants de modifier leur stratégie de production pour générer des revenus plus importants à ressources égales. L'exploitant « A » s'était spécialisé dans le mouton. Les résultats du CDG ont montré que le mouton était à peine rentable alors que les marges brutes obtenues avec le porc et surtout le poulet étaient nettement meilleures. « A » s'est donc orienté vers la production de poulets. Pour en réduire le coût d'alimentation, il produit lui-même son aliment poulet en cultivant du maïs (il achète uniquement les compléments minéraux). La production de coton s'est avérée très coûteuse. La rémunération de la journée de travail est faible. Cette culture a été abandonnée. Le riz a été maintenu pour l'autoconsommation familiale. Les revenus de l'exploitation proviennent essentiellement de l'élevage (poulet, poule et porc). Des plantations de manguiers et d'anacardières compléteront prochainement ce revenu.

## « À l'école des chiches... »

Des paysans du Nord-Cameroun\* nous racontent leur découverte du conseil de gestion.

**Jean Mbidiki :** *J'ai appris grâce au conseil de gestion à faire des mesures. C'est ainsi que désormais nous savons quelle quantité de vivres il nous faut par an avec ma femme ; la campagne agricole est mieux gérée à cause des superficies « raisonnables » cultivées. La gestion des récoltes est ce qui me plaît le plus dans le conseil de gestion. Car, un foyer où il règne la paix est celui qui a suffisamment de quoi manger tandis que dans un foyer où il manque à manger la femme ne rit pas, elle a toujours la figure attachée, les enfants ne font que pleurer.*

**Djenaye Marcel :** *Avant, je produisais au moins 30 sacs pour 4 personnes que j'avais à nourrir. Je mettais les 30 sacs dans le magasin sans me préoccuper de savoir combien en garder pour la nourriture de ma famille. Je prenais dans ces sacs pour boire mon bil-bil, et avant le mois de juillet, je me trouvais sans rien à la maison. Les enfants et ma femme se mettaient à pleurer la famine. Je me trouvais obligé de m'endetter auprès de ceux qui avaient des stocks. En juillet, je payais au moins trois fois le prix ; au lieu de 8 000 FCFA, je payais 25 000 FCFA/sac, plus 5 000 FCFA d'intérêt, car je payais en sacs à la récolte. Pour les 2 sacs nécessaires pour les mois de juillet et août, je remboursais 7 sacs*

*à la récolte. Avec le conseil de gestion, je connais que j'ai 4 personnes que je dois nourrir ; il me faut 1 sac/mois, donc 12 sacs pour l'année. À la récolte, je mets avec les imprévus 15 sacs de maïs de côté. Les 15 autres sacs, je les stocke pour les vendre quand le besoin se fera sentir et pour acheter le bil-bil avec des amis.*

**Alphonse Patay :** *Bon au début, nos parents nous prenaient pour des gens qui partent à l'école des chiches s'il faut dire, si je peux m'exprimer ainsi. Le problème c'était qu'ils ne connaissaient pas l'intérêt de ce conseil. Nous avons vite fait de les gagner car à la fin de chaque séance, notre animateur nous disait, vraiment s'il y avait moyen de leur expliquer aussi en patois pour qu'on les touche afin qu'ils adhèrent aussi. À notre tour, lors des causeries en groupe, dans la famille, on essaie de leur expliquer ce que nous sommes en train de faire au sein du conseil. Ils ont vite compris et il y a beaucoup de gens, des oncles, des frères, des amis, là ou moi je passe, je leur parle du conseil de gestion.*

\* Dans le cadre du projet de Développement paysan et gestion de terroir (DPGT) articulé au Pôle de recherche appliquée au développement des savanes d'Afrique centrale (Prasac). Contact : Michel Havard. Prasac, garoua.assistant@diplomatie.fr

On peut aujourd'hui affirmer que, même si le CEF demeure encore limité à certaines régions et certaines exploitations, ses impacts positifs dépassent largement son cadre d'intervention. Ainsi, les voisins imitent les itinéraires techniques mis en place par les exploitants suivis et bénéficient, par échanges informels, des conseils apportés aux bénéficiaires (voir le témoignage d'A. Patay dans l'encadré). De même, le changement d'attitude des agents de terrain, qui deviennent progressivement de « vrais » conseillers des paysans, offre de nouvelles perspectives à une profession qui doute beaucoup.

Le CEF est utile non seulement dans le domaine de l'amélioration des techniques de production et des revenus mais aussi en matière d'approvisionnement, d'équipement, de transformation et de commercialisation. Il produit des références techniques et valorise les savoirs locaux. Ces nouvelles formes de conseil produisent des informations utiles pour les organisations paysannes (par exemple pour les négociations de prix sur la base de coûts de production) participant ainsi à la formation de responsables agricoles. Le CEF, outre le rôle de catalyseur qu'il peut jouer dans le cadre de la réforme des dispositifs d'appui à l'agriculture, contribue plus

globalement à la lutte contre la pauvreté en renforçant les capacités des familles rurales à diversifier et sécuriser leurs revenus. Ces impacts importants devraient dans les prochaines années faire du CEF une composante incontournable dans la définition des politiques agricoles et la réforme des services aux agriculteurs et aux ruraux. Découvrons ces expériences et écoutons leurs promoteurs. ■

<sup>1</sup> Voir article sur l'UPPM en page 12

<sup>2</sup> Il s'agit de l'expérience du Service de comptabilité et de gestion des exploitations agricoles du Nord (SCGEAN), basé à Korhogo, Côte-d'Ivoire. Contact : Silué Lacina - BP43 Dikodougou, popa@afnet.net

Types de conseil	Groupes d'autodéveloppement	Conseil technico-économiques aux exploitations familiales	Conseil de gestion axé sur les aspects comptables et économiques de l'exploitation
Quelques caractéristiques	Les thèmes abordés sont variés et choisis par les paysans et visent à promouvoir l'agriculture familiale mais parfois aussi l'agriculture d'entreprise. L'échange d'expériences et de savoirs paysans est au cœur de ces pratiques gérées intégralement par les paysans qui recrutent parfois des conseillers « facilitateurs ». L'articulation avec la recherche agronomique est possible selon les thèmes abordés.	Cette forme de conseil privilégie une approche globale de l'exploitation pour la promotion de l'agriculture familiale et aborde des thèmes technico-économiques pour améliorer les pratiques de gestion-prévision. Les savoirs paysans sont pris en compte mais les paysans, adhérant de manière volontaire, n'assurent généralement pas le pilotage de ces dispositifs de conseil, souvent articulés à des sociétés parapubliques (cas des zones cotonnières). La recherche agronomique est souvent fortement impliquée dans la conception, voire la mise en œuvre de ce type de conseil.	L'approche privilégie le modèle de comptabilité-gestion des entreprises pour améliorer la rentabilité économique à court terme d'exploitations agricoles souvent engagées dans des logiques d'entreprises. Coûteuse, mais susceptible d'engendrer des bénéfices importants, cette démarche suscite l'adhésion volontaire d'entrepreneurs agricoles souvent lettrés et bénéficiant de ressources supérieures à la moyenne des exploitations de leur zone.

### Vulgarisation « classique »

Les thèmes abordés sont essentiellement techniques, pilotés en amont par la recherche agronomique. Les savoirs paysans ne sont que très rarement valorisés, les paysans reçoivent des messages techniques en provenance des conseillers. Ils ne sont pas en position de décideurs dans les dispositifs (gestion, choix des conseillers) mais participent aux démonstrations de terrain, dans le cadre de groupes constitués souvent de manière arbitraire.