Capitalisation de l'expérience de Conseil de gestion de la Fédération des producteurs du Fouta Djallon

Octobre 2012

Cette fiche a été rédigée par Gifty NARH GUIELLA de l'Agence Corade en partenariat avec les équipes de la FPFD, d'AFDI et d'Inter-réseaux Développement Rural.

SOMMAIRE

1. LA FEDERATION DES PRODUCTEURS DU FOUTA DJALLON, UN MODELE DE REUSSITE DE LA STRUCTURATION DU MONDE RURAL 1

2. PARCOURS HISTORIQUE DU CDG A LA FPFD 2

3. PROFIL ACTUEL DU DISPOSITIF CDG 5
- 3.1. Profil des adhérents au CDG 6
- 3.2. Méthodes et outils de conseil 7
- 3.3. Gouvernance et coordination du CDG 7
  - 3.3.1. Mécanismes internes de gouvernance et de coordination 7
  - 3.3.2. Mécanismes de coordination avec les partenaires 8
- 3.4. Le financement du conseil de gestion 10

4. REFLEXIONS PROSPECTIVES SUR LA DURABILITE ET LE CHANGEMENT D'ECHELLE DU CDG 10
- 4.1. Gouvernance et coordination des dispositifs de conseil agricole 10
  - 4.1.1. Autres dispositifs et mécanismes de coordination 10
  - 4.1.2. Liens fonctionnels entre le CDG et les autres services d'appui de la FPFD 11
- 4.2. L'épineuse question du financement du conseil 12
- 4.3. Mobilisation et formation des compétences 12
- 4.4. Evolution des méthodes et des outils 14

5. CHANGEMENT D'ECHELLE ET DURABILITE DES DISPOSITIFS DE CEF 14

6. ANNEXES 17

SIGLES ET ABBREVIATIONS

AFDI	Agriculteurs Français et Développement International
AJUPE	Association des Jeunes Universitaires pour la Protection de l'Environnement
ANPROCA	Agence Nationale de Promotion Rurale et de Conseil Agricole
CCFD	Comité Catholique de Lutte Contre la Faim et pour le Développement
CDG	Conseil de Gestion
CEF	Conseil à l'Exploitation Familiale
CER	Centre d'Economie Rurale
CNAFOD	Centre Africain de Formation pour le Développement
CNOP-G	Coordination Nationale des Organisations Paysannes
CORADE	Conseil, Recherche-Action, Développement d'Expertises
CRAB	Centre de Recherche Agronomique de Bareing
FPFD	Fédération des Producteurs du Fouta Djallon
PDT	Pomme de terre
SNPRV	Service National de Promotion Rurale et de Vulgarisation
UGVD	Union Guinéenne des Volontaires pour le Développement

1. LA FEDERATION DES PRODUCTEURS DU FOUTA DJALLON, UN MODELE DE REUSSITE DE LA STRUCTURATION DU MONDE RURAL

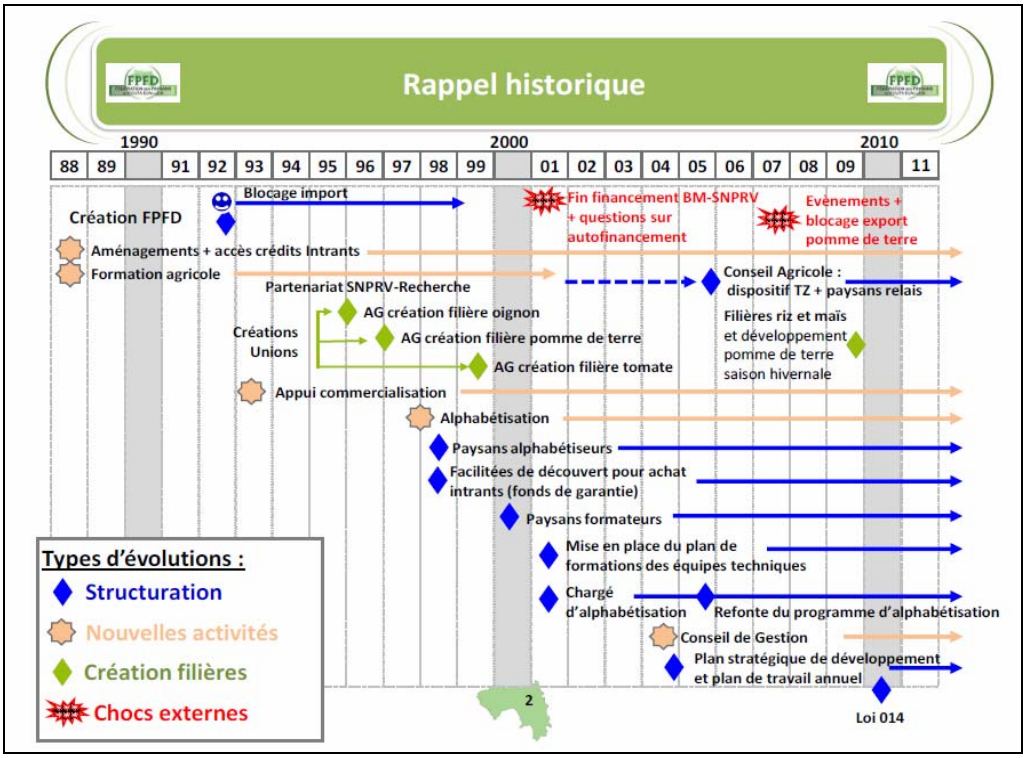
La Fédération des Producteurs du Fouta Djallon (FPFD) est une organisation paysanne créée en novembre 1992 et intervenant dans la région de la Moyenne Guinée ou encore le Fouta Djallon. Cette région, constituée essentiellement du massif du Fouta Djallon, est caractérisée par un relief mouvementé et des sols très dégradés. La disponibilité en terres cultivables par habitant rural est la plus faible du pays et de ce fait, la région détient le taux le plus élevé d'exploitation de terres. La Moyenne Guinée est une zone de pâturage, d'agrumes et de jardins potagers.

La FPFD s'investit dans le développement de cinq spéculations : (i) la pomme de terre, inexistante en 1990, est à ce jour la production locomotive (environ 25 000t/an) de la Fédération ; elle couvre le marché national et est exportée dans la sous-région ; (ii) l'oignon (4000 t/an), produit dans les zones enclavées du nord de Fouta dont c'est la principale activité économique, (iii) la tomate (1500t/an) avec une recherche d'amélioration des pratiques culturales et le développement du marché (iv) les cultures céréalières, le riz et le maïs prises en compte plus récemment.

L'objectif de la Fédération est d'accroître les revenus de ses membres. Pour ce faire, elle s'est définie cinq principaux axes stratégiques d'intervention : la représentation et la défense des intérêts des membres, l'approvisionnement en intrants et matériels agricoles de qualité, le conseil et la formation agricoles, la réalisation d'infrastructures, l'appui à la commercialisation.

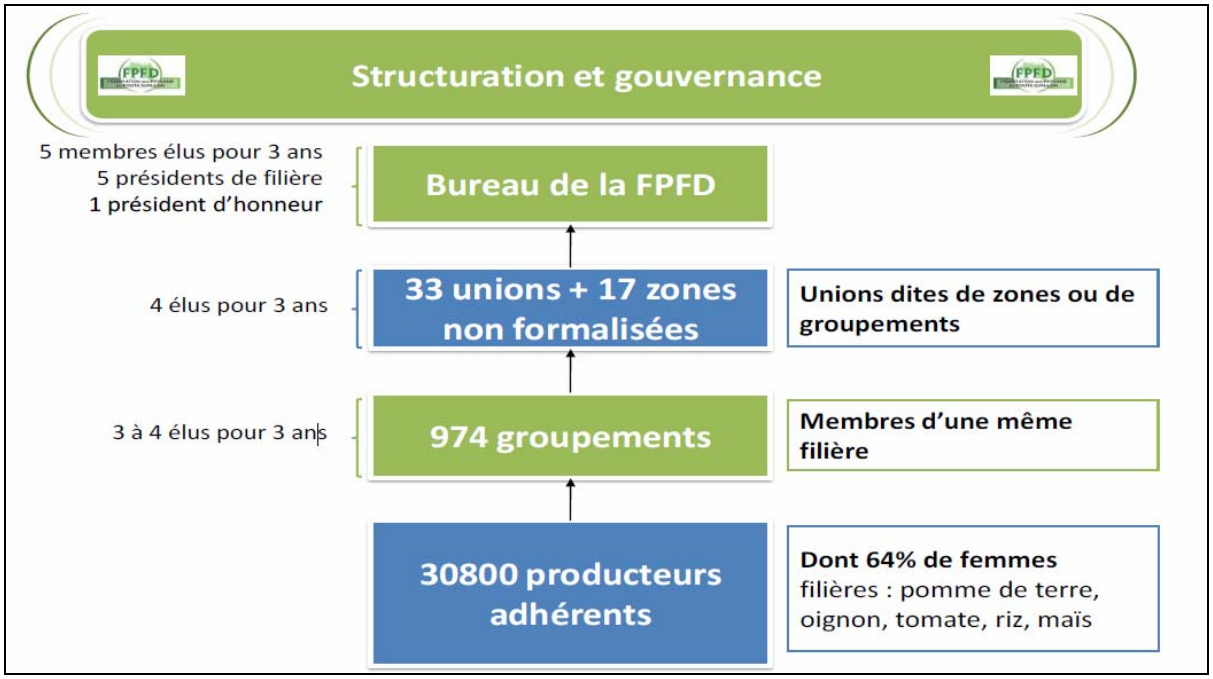
La fédération du Fouta est une organisation en pleine croissance. Le nombre de groupements augmente de plus de 100 par an. Son chiffre d'affaires d'environ 2,5 milliards GNF en 2005-2006 (280 000 €) a été multiplié par 5 en 2009-2010 en passant à 10,5 milliards GNF (1170 000 €).

Schéma 1 Historique de FPFD



La Fédération est structurée de façon pyramidale autour des différentes filières qu'elle promeut. La structuration et la gouvernance de l'organisation sont présentées dans le schéma suivant.

Schéma 2 Structuration et gouvernance de la FPFD



2. PARCOURS HISTORIQUE DU CDG A LA FPFD

A la FPFD, le « Conseil de Gestion » (CDG) est le terme employé pour nommer le service de conseil aux exploitations agricoles. L'objectif de ce service est d'accompagner le producteur à prendre des décisions pertinentes sur les plans technique et économique. L'histoire du conseil de gestion à la FPFD se décline en cinq grandes phases.

1992/1995 : l'expérimentation et la vulgarisation agricole à travers les paysans leaders
De 1992 à 1995, des tests variétaux ont d'abord été montés pour identifier les variétés de semences (pomme de terre et oignon) les plus adaptées aux zones de culture. La Fédération ne comptait alors que deux techniciens qui n'étaient pas en nombre suffisant pour couvrir les besoins des membres. C'est ainsi que 26 paysans leader ont été identifiés et ont servi de points focaux de l'organisation sur le terrain. Les paysans relais assuraient le suivi des parcelles expérimentales sous la supervision des techniciens de zone. Ces unités d'expérimentation étaient utilisées comme des lieux d'apprentissage lors des visites d'échanges inter groupements. Les paysans leaders et les techniciens passaient ensuite régulièrement dans les différents périmètres pour conseiller les producteurs aux différents stades de production : aménagement du terrain, fertilisation, semis, entretien, récolte.
La Fédération a mis à la disposition des paysans leaders des moyens pour leurs déplacements et a pris en charge la fourniture de petits outils de travail comme des unités de mesure. Les paysans/conseillers étaient donc en mesure de fournir un conseil technique de base sans le technicien/conseiller de la FPFD.

1995/2000 : L'expérimentation et la vulgarisation en partenariat avec les services nationaux de recherche et de vulgarisation
Entre 1995 et 2000, la FPFD a développé un partenariat avec le Centre de Recherche Agronomique de Bareing (CRAB) et le Service National de Promotion Rurale et de

Vulgarisation (SNPRV) sur financement de la Banque Mondiale. Le SNPRV appliquait alors la méthode de vulgarisation "training and visit" (système Bénor). La Fédération et ces services identifiaient ensemble les objets de recherche et définissaient le rôle et les responsabilités de chaque partenaire dans la conduite de la recherche et la diffusion des résultats. Les agents du SNPRV étaient complémentaires des techniciens de la FPFD. Ils étaient en effet les relais de proximité de la recherche en milieu paysan et contribuaient à la remontée des besoins et la vulgarisation des résultats.
Sur cette période, les paysans leaders se sont désengagés du conseil technique et se sont consacrés à l'appui à l'organisation des groupements et unions ainsi que la gestion des intrants.

2000/2004 : Le recul de la recherche-développement et de l'appui technique aux producteurs

Les financements de la Banque Mondiale prennent fin en 2000, le SNPRV et le CRAB perdent progressivement leurs moyens d'intervention. La FPFD, quant à elle, poursuit sa croissance et le conseil technique n'est plus assuré que par les techniciens de zone. Ceux-ci couvrent par ailleurs un large territoire et un nombre de groupements sans cesse croissant. En effet, de 2000 à 2005, sur les trois filières, le nombre de groupements passe de 197 en 2000 à 450 en 2005 soit 77 % d'augmentation. Le nombre d'unions passe de 13 en 2000 à 21 en 2005 soit 8 nouvelles unions formalisées (61 % d'augmentation). L'augmentation du nombre de groupements entraîne l'augmentation du nombre d'adhérents, des quantités d'intrants, du montant des crédits contractés à la banque. Les techniciens cumulent plusieurs missions. En appui aux organisations, ils assurent la fourniture des intrants, la récupération des crédits, la formation des élus. En appui aux producteurs, ils conduisent l'animation, la formation, l'appui technique. La mission de "conseil" aux producteurs a tendance à se réduire et cède peu à peu le pas à la fonction de récupération des crédits. On constate un relâchement dans le suivi des itinéraires techniques alors que les problèmes techniques persistent sur le terrain.
Ainsi, sur cette période, la FPFD a consenti plus d'efforts pour la structuration et la fourniture d'intrants que sur le conseil technique car il était difficile de faire progresser ces différents leviers en même temps avec un petit nombre de techniciens.

2004/2006 : La redynamisation de l'appui aux exploitations agricoles à travers le conseil de gestion

En 2004, face au risque de voir les paysans abandonner des cultures potentiellement rentables et rémunératrices et de voir les itinéraires techniques se dégrader, la FPFD prend deux importantes décisions : (i) la mise en place d'une phase test d'un service de conseil de gestion (CdG) ou conseil technico-économique, (ii) le recrutement de 2 agronomes et de 5 encadreurs (vulgarisateurs) pour renforcer l'appui conseil sur 3 unions.
Après une phase test sur 3 campagnes, l'activité conseil de gestion a montré son intérêt en termes de respect des itinéraires techniques, de maîtrise des coûts de production, d'obtention de chiffres facilitant la négociation des crédits bancaires par les adhérents et la FPFD. Toutefois, cette phase test a révélé deux principales limites : l'approche mise en œuvre est consommatrice de temps pour les agents d'une part, et d'autre part, elle ne permet pas au producteur de développer un raisonnement global sur l'exploitation du fait qu'elle est axée sur les enregistrements comptables d'une culture.
En 2005, une mission de consultation menée par Anne Legile met l'accent sur la nécessité d'assurer une plus grande cohérence et une mise en relation des différentes approches en matière d'appui-conseil (alphabétisation, conseil technique, conseil de gestion). Cette réflexion globale sur le dispositif d'appui aux producteurs vise à utiliser les enseignements tirés des expériences sur le conseil technique et le conseil de gestion pour mettre en place un véritable conseil agricole progressif qui assure une adéquation entre l'offre d'appui-conseil et les besoins des différentes catégories de groupements de producteurs. Il s'agissait alors de fonder dorénavant le conseil agricole sur une nouvelle approche des exploitations agricoles qui prendrait en compte le diagnostic global de l'exploitation et la construction

concertée de solutions intégrant les aspects socio-économiques en lieu et place des seules recommandations techniques.
C'est ainsi que la Fédération a lancé un processus de catégorisation des groupements de base en vue d'adapter les services en fonction du niveau et des besoins de chaque profil de groupement. Dans ce nouveau schéma, quatre niveaux de catégorisation ont été retenus. Le conseil de gestion est fourni à des groupes issus des groupements qui satisfont aux critères des trois premiers niveaux (base, niveau 1, niveau 2) et à des leaders paysans.
Depuis septembre 2006, le conseil est fondé sur le respect de ces différents niveaux. Les encadreurs techniques (vulgarisateurs) ont été affectés comme techniciens de zone. Un seul technicien/conseiller a été maintenu au poste d'agronome pour coordonner les tests variétaux, l'identification des problèmes phytosanitaires, le suivi des techniciens de zone.

Schéma 3 Niveaux de catégorisation des groupements
(source : synthèse commission conseil agricole FPFD juin 2006)

Bénéficiaires	Services et méthodes	Critères
Tous les membres des groupements	**Services groupements de base :** Conseil technique minimum avec la livraison d'intrants via le technicien de zone et à travers les media (radios rurales et communautaires)	Adhérer à un groupement payer ses cotisations rembourser son crédit exploiter une parcelle respecter les principes de la FPFD
Groupement	**Services groupements de niveau 1 :** Formation technique de base Echanges inter-groupements Alphabétisation	Demande du groupement Achat minimum de 5 kg de semences d'oignon ou de 2 tonnes de plants de pomme de terre
Groupe ou leaders d'un groupement	**Services groupements niveau 2 :** Formations techniques spécifiques Echanges inter-groupements Expérimentation paysanne (essais) Conseil de gestion	Demande du groupe ou des leaders Changement de comportement des producteurs (condition sur l'utilisation des engrais) et réussite dans la production, c'est à dire meilleure récole Minimum 5% de personnes alphabétisées
Groupe ou leaders d'un groupement	**Services de 3ème niveau :** Conseil de gestion Conseil individualisé	Demande du groupe ou des leaders Satisfaction des critères de niveau 1 et 2, avec plus d'alphabétisés

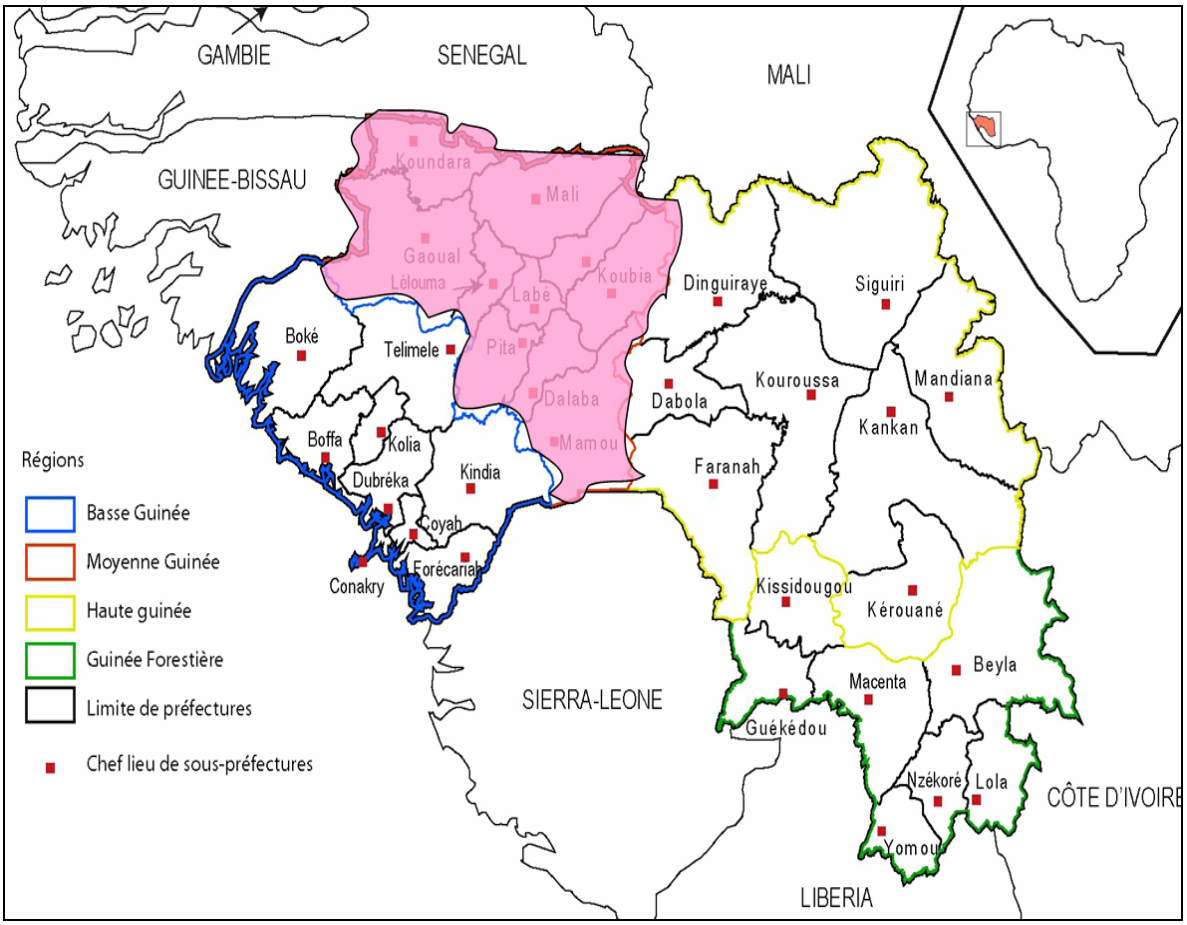
2007-2012 : L'intégration des paysans relais dans le dispositif de conseil aux producteurs
En vue d'étendre le conseil à un maximum de producteurs et compte tenu du nombre limité de conseillers, la fédération a décidé, depuis septembre 2007, d'intégrer dans le dispositif de conseil le paysan relais à l'image du paysan leader d'autrefois. Ainsi, 100 producteurs "paysans relais" sont recrutés et formés par la FPFD. Leurs rôles consistaient à mettre en place des parcelles de démonstration au niveau de leurs groupements de base, co-animer des formations techniques avec les conseillers/techniciens.
A ce jour, 490 paysans relais sont opérationnels dans les groupements de base dont 52 chargés d'accompagner les groupes de conseil de gestion. Leur rôle a évolué pour intégrer laco-animation de formations sur des aspects économiques et de gestion de l'exploitation, le suivi-évaluation de quelques groupements, l'appui au remplissage des fiches de collecte de

données au niveau des adhérents du conseil de gestion, la facilitation des échanges entre adhérents et la restitution des résultats d'analyse des données enregistrées.

3. PROFIL ACTUEL DU DISPOSITIF CDG

Le conseil de gestion touche actuellement 845 producteurs dans 52 groupes. Chaque groupe compte en moyenne 15 adhérents. L'adhésion est volontaire. La priorité est accordée aux personnes alphabétisées. Les filières touchées sont la pomme de terre de saisons sèche et hivernale, l'oignon, la tomate, le riz et le maïs de saison hivernale.
Les groupes de conseil de gestion sont répartis dans toutes les dix préfectures que compte le Fouta Djallon.

Carte 1 : Zone d'intervention du CDG



Le conseil de gestion est assuré par 13 conseillers à temps partiel, 2 responsables à temps plein (Chargée de CDG, et responsable CDG), et 56 paysans relais. Les conseillers à temps plein, au-delà des activités de conseil, s'occupent aussi du crédit intrants et de l'accompagnement organisationnel des organisations de base. Les conseillers à temps partiel ont pour activité principale l'appui technique et organisationnel aux organisations de base, le suivi évaluation de quelques groupes de conseil nouvellement installés dans le cadre du projet RESANORD.
La Fédération bénéficie de l'appui de plusieurs partenaires dans la mise en œuvre du CdG. Ils sont répertoriés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 1 : Partenaire impliqués dans le CDG

Partenaires	Rôles
Afdi nationale (à travers le projet Fisong)	- Mobilisation ressources financières - Mobilisation de l'expertise pour le suivi-évaluation, la formation, les réflexions stratégiques avec l'appui technique de CER France et Corade (Burkina Faso)
Afdi Nord Pas de Calais	- Echanges nord-sud et sud-nord entre producteurs (pratiques agricoles, gestion des exploitations, organisation des coopératives), - mise en relation avec d'autres partenaires, - fournitures de matériels agricoles et bureautiques
UE/CCFD (Comité Catholique de Lutte Contre la Faim et pour le Développement	- Financement projet RESANORD qui finance le conseil de gestion sur des spéculations hivernales : maïs, riz, pomme de terre

3.1. Profil des adhérents au CDG

Tableau 2 Segmentation des groupes CDG

Niveau	Groupe	Filière	Nb années	Services offerts
1	Dokara	Oignon	2	Initiation sur le remplissage du carnet de note. Apprendre les notions de base de la gestion, apprentissage au petit calcul (faire les totaux à chaque page remplie). Rappel sur le mode de semis, fréquence d'irrigation, respect du calendrier agricole, la gestion des intrants sur la surface mise en valeur.
	Iloya	Oignon	2	
	Liity	Oignon	2	
	Kaadan	PDT	2	
	S. Toguéta	PDT	2	
	Dinkidonko	Oignon	1	
	Kouyé Centre	Oignon	1	
	Sinthioun K.	Oignon	1	
	Lélouma Centre	Oignon	1	
	Laafou Lélouma	Oignon	1	
	Dalaba Centre	PDT	1	
	Dioungol	PDT	2	
	N'Diarè	PDT	1	
	Saarè Guessè	PDT	1	
2	Bhawo Fello	Tomate	4	*En plus des acquis du niveau 1 :* Apprentissage au petit calcul (prix de revient, rendement du kg produit). Visite - échange entre les groupes de conseil. Accompagnement à l'utilisation et à la gestion de la fumure organique et minérale (épandage ou généralisé), apprentissage sur l'analyse et l'interprétation des résultats.
	Kounkourèhoye	Tomate	4	
	Djiméa	PDT	4	
	Saarè Kindja	Oignon	4	
	Hérico	Oignon	4	
	Korfo	Oignon	5	
	Balafoya	Oignon	5	
	Bamikouré 1	PDT	5	
	Bamikouré 2	PDT	5	
3	Pellel Modiyabhè	PDT	6	*En plus des acquis du niveau 2 :* Etablir un compte d'exploitation prévisionnel. Apprentissage sur la prise en compte de toutes les cultures sur la même parcelle. Accompagnement à la gestion et l'utilisation de nouveau matériel agricole, la mise en valeur des grandes surfaces (plaine).
	Tangama	PDT	7	
	Laafou	PDT	8	

Les adhérents au CDG ne présentent pas de caractéristiques particulières par rapport aux autres membres de la Fédération. L'envergure des exploitations n'est pas un critère d'adhésion au CDG. Les adhérents sont répartis dans trois filières, pomme de terre, tomate et oignon. La taille moyenne des exploitations par spéculation se présente comme suit : Les groupes de conseil sont catégorisés en 3 niveaux en fonction de leur ancienneté dans le dispositif de conseil. Les services fournis sont déclinés en fonction des différentes catégories de groupes.

3.2. Méthodes et outils de conseil

La méthodologie de conseil utilisée est le conseil de groupe technico-économique ciblant une spéculation. Pour les groupes de conseil de niveau 3, une recherche-action est en cours pour définir une méthodologie d'approche globale de l'exploitation qui permettra éventuellement de développer ensuite le conseil individuel à la demande des producteurs.
Les principaux outils utilisés par le producteurs sont : l'agenda, le carnet de note, les fiches de résultats (individuel et de groupe). Les conseillers utilisent quant à eux le guide méthodologique du conseil et le cahier de centralisation des données.
Les conseillers tiennent avec les producteurs, deux fois par mois, des réunions de suivi des enregistrements suivies d'animations de groupes sur des problématiques spécifiques comme le pesage des récoltes au lieu de l'utilisation des bols, l'utilisation des cuillères standard pour la répartition des semences d'oignon, etc.
Ils organisent aussi des visites d'échanges entre différents groupes de conseil. Les adhérents bénéficient également de formations spécifiques techniques et en gestion notamment sur le calcul des coûts de production, l'établissement de comptes d'exploitation...

3.3. Gouvernance et coordination du CDG

3.3.1. Mécanismes internes de gouvernance et de coordination

Au plan opérationnel, le CDG est mis en œuvre par la Cellule CDG qui compte : (i) un responsable chargé de coordonner la Cellule, (ii) une chargée de CDG dont le rôle est d'assurer le traitement des informations collectées sur le terrain et d'appuyer la restitution des données auprès des groupes de conseil, (iii) un pool de 13 conseillers
Au plan technique, les propositions sur la configuration technique du dispositif du conseil, les méthodes et outils, les innovations pédagogiques sont élaborées par l'équipe technique de la Fédération sous le pilotage de la cellule formation. Les propositions techniques proviennent aussi d'experts externes en collaboration avec l'équipe technique. La validation de l'offre de services de conseil est faite par le bureau exécutif. Annuellement, les bilans de campagne lui sont présentés.
Sur le plan stratégique, les orientations sont proposées par l'équipe technique et les décisions sont prises au niveau du bureau exécutif de la Fédération.
Le tableau ci-dessous présente les rôles des différents niveaux d'OP dans le dispositif de conseil de gestion.

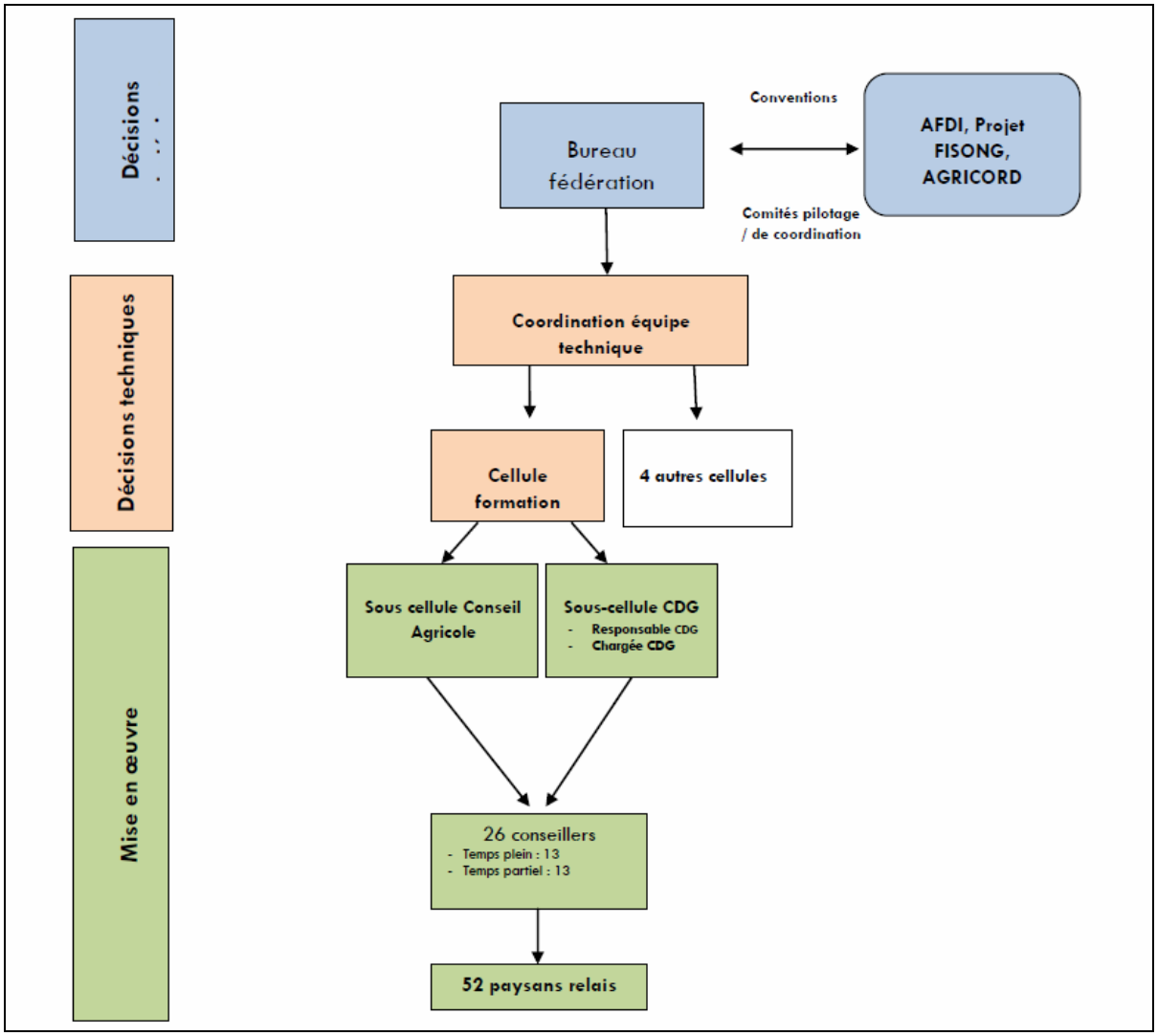
Tableau 3 : Gestion du dispositif CDG au sein de la Fédération

Acteurs	Rôles
Groupement de base	- Valide la liste des adhérents établie par le conseiller - Veille au respect du calendrier des activités - Exerce le rôle de courroie de transmission entre les adhérents, les paysans relais et les conseillers - Veille au bon fonctionnement du groupe de conseil - Participe à la restitution des résultats technico économiques de la campagne au groupe de conseil - Participe au choix des paysans relais
Union	- Valide la liste des groupements dans lesquels le conseil se met en place - Participe à la restitution des bilans de fin de campagne - Veille au bon fonctionnement des groupes de conseil dans les groupements
Fédération • ***Equipe technique***	**Coordination équipe technique et cellule formation** - Définit les orientations stratégique, conçoit les outils, planifie les activités, met en œuvre du conseil, assure la formation des paysans relais **Cellule CDG** Responsable et Chargée CDG : planification des activités des conseillers, conception et production d'outils, supervisions périodiques, traitement et analyse des données Conseillers : choix du groupe de conseil, sensibilisation, formation, suivi périodique, vérification de la fiabilité des données, report dans le cahier de centralisation, interprétation et restitution des résultats, organisation des bilans de fin de campagne, établissement de plans d'actions pour la future campagne (compte d'exploitation prévisionnel) Paysans relais : suivi et accompagnement des producteurs, vérification du remplissage du carnet du producteur, vérification de la cohérence des données du producteur
• ***Bureau exécutif***	- Mobilise les ressources humaines et financières pour la mise en œuvre du conseil, valide les orientations stratégiques, assure le suivi stratégique - Recrute les conseillers et assure le management de ces ressources humaines, valide les critères de choix des paysans relais, décide de l'équipement et de la formation des conseillers et paysans relais

3.3.2. Mécanismes de coordination avec les partenaires

La Fédération compte dans ses organes une sous-cellule CDG. Le pilotage global du Conseil de gestion est illustré par le schéma ci-après.

Schéma 4 : Pilotage du CDG



Pour ce qui concerne le pilotage et le suivi interne du dispositif sur le terrain, le conseiller et le paysan relais rencontrent le groupe de conseil deux fois par mois. Le paysan relais est cependant plus fréquent sur le terrain pour le suivi du groupe de conseil.
Au niveau central, la sous-cellule Conseil de Gestion et le responsable du conseil agricole effectuent des missions de supervision sur le terrain. Chaque mois, se tient une réunion entre la Cellule CDG et les conseillers de terrain. L'équipe technique, structurées en 5 cellules techniques (formation, aménagements, mécanisation, comptabilité, commercialisation), tient également mensuellement une réunion présidée par le Coordonnateur.
Le bureau de la Fédération se réunit une fois tous les deux mois pour faire le point des activités dont le CDG et prendre des décisions. Une réunion du bureau élargie aux unions et à l'équipe technique se tient 3 à 4 fois dans l'année pour examiner des problématiques spécifiques (fixation des prix de la campagne, centralisation des besoins en intrants, etc.).
Annuellement, chaque union fait son bilan et le bilan de campagne du CDG est présenté à cette occasion. C'est aussi l'occasion pour les conseillers de sensibiliser les autres producteurs dans la perspective de susciter de nouvelles adhésions.
Tous les 3 ans, la fédération tient son assemblée générale pour faire le bilan global des activités et renouveler le bureau.
La fédération signe des protocoles de partenariat avec les partenaires techniques et financiers. Les missions de suivi ainsi que les réunions des comités de pilotage sont des moments forts de questionnement et de proposition de réajustements.

3.4. Le financement du conseil de gestion

Les coûts liés au travail des conseillers et des paysans relais sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 4 Structure et coût du CDG

Poste	Montant
Salaire conseillers (3 ans)	46 800 euros
Fonctionnement annuel (moto, carburant, trousse pédagogique)	86 400 euros
Frais de bureau/fournitures	8 550 euros
Réunions CEF	7 200 euros
Visites d'appui et de suivi (Paysans relais)	13 500 euros
Bilan de fin de campagne	6 000 euros
Total	168 450 euros

Le financement du conseil de gestion provient : (i) des subventions octroyées par les partenaires techniques et financiers, (ii) de la contribution de la Fédération mobilisée à travers les frais d'adhésion et cotisations des membres, des quotas prélevés sur la vente des produits et ses prestations diverses.

4. REFLEXIONS PROSPECTIVES SUR LA DURABILITE ET LE CHANGEMENT D'ECHELLE DU CDG

4.1. Gouvernance et coordination des dispositifs de conseil agricole

4.1.1. Autres dispositifs et mécanismes de coordination

Il existe d'autres dispositifs d'appui conseil aux producteurs dans le pays. Il s'agit notamment d'acteurs gouvernementaux, des ONG/association et des structures privées. Ceux dont la Fédération a connaissance sont listés ci-dessous.

Tableau 5 : Autres dispositifs d'appui aux producteurs

Structures	Domaines d'intervention
Agence Nationale de Promotion Rurale et de Conseil Agricole (ANPROCA), relevant du Ministère de l'Agriculteur	Vulgarisation agricole
Union Guinéenne des Volontaires pour le Développement (UGVD)	Formations, animations, conseils, accompagnement des producteurs et des groupements
AJUPE (Association des Jeunes Universitaires pour la Protection de l'Environnement)	Formations, animations pour la protection de l'environnement
Balal Guinée	Formations, animations, conseils, accompagnement des producteurs et des groupements
Efficience	Formations, études, conseils
CNAFOD (Centre Africain de Formation pour le Développement)	Formations, études, conseils

Il n'existe pas, à l'échelle nationale, de mécanisme de coordination des acteurs intervenant dans l'appui conseil aux producteurs.
Toutefois, en 2009, le ministère a diligenté une étude de capitalisation des expériences de conseil aux exploitations agricoles familiales en Guinée. Cette initiative a conduit à

l'organisation d'un atelier national au cours duquel toutes les initiatives de conseil ont été présentées. Le ministère n'a pas opté pour une méthode spécifique de conseil à promouvoir. L'institution a retenu le principe de laisser libre cours à la diversité des pratiques de conseil tout en exhortant les opérateurs du conseil à faire remonter systématiquement vers le ministère les informations sur les expériences qu'ils mènent sur le terrain.
La Fédération a contribué de façon significative à faire connaître le conseil de gestion en Guinée.
Dans le cadre du projet RESANORD, la Fédération a impliqué l'ANPROCA, des ONG et des structures privées dans le but de favoriser une mutualisation des pratiques et approches de conseil; une convention de partenariat a été signée en 2010 avec l'ANPROCA national pour qu'elle capitalise les actions de la fédération sur le terrain et les remonte au niveau du ministère. Les démembrements locaux d'ANPROCA (Gaoual, Mali, Koundara) ont été également impliqués dans la mise en œuvre du projet sur le terrain.
La Coordination Nationale des Organisations Paysannes (CNOP-G) de la Guinée s'est appuyée sur l'expérience de la fédération pour promouvoir le conseil de gestion dans le cadre du programme PNAAFA (Programme National d'Appui Aux Filières Agricoles) financé par le FIDA. La CNOP-G a réussi à faire prendre en compte, dans la convention signée avec ce programme, l'axe « Mise en place de dispositifs de conseil de gestion au sein de la CNOP-G ». Dans le cadre de ce programme, un partenariat se profile avec le FIDA, qui envisage impliquer la Fédération comme opérateur sur divers services notamment le conseil de gestion.
L'expérience de la Fédération a aussi attiré plusieurs organisations paysannes de la Basse Guinée à la Haute Guinée qui ont effectué le voyage de Timbi pour s'imprégner de la méthodologie de conseil mise en œuvre.

4.1.2. Liens fonctionnels entre le CDG et les autres services d'appui de la FPFD

Le tableau ci-dessous présente les relations mutuelles entre le CDG et les autres segments de l'offre d'appui de la FPFD à ses membres.

Tableau 6 : Liens fonctionnels entre le CDG et Les autres services de la Fédération

Services	Liens avec le CDG
Approvisionnement en intrants	- Le CDG permet au producteur de connaître ses besoins et de rationaliser les intrants par rapport à sa surface ; cela a réduit considérablement le gâchis des intrants - Les producteurs peuvent anticiper leurs s besoins, préfinancer (avance) l'achat des intrants pour la campagne à venir - La valorisation de la matière organique a permis de réduire l'utilisation des intrants minéraux
Commercialisation	- Les résultats du CDG permettent à la Fédération de fixer les prix planchers pour les négociations avec les commerçants
Recherche, innovation	- Les innovations développées par un producteur se diffusent facilement dans les groupes - Lorsque l'on introduit une innovation, le CDG permet d'évaluer la fiabilité des résultats de la recherche - Le CDG se sert des innovations pour faire évoluer les itinéraires techniques
Alphabétisation	- Le CDG a stimulé le besoin d'alphabétisation ; cela s'est traduit par l'ouverture des centres sur les sites de conseil - Le CDG permet aux producteurs de pratiquer l'alphabétisation à travers l'utilisation des outils - Les centres alpha utilisent les outils de CDG pour conduire les apprentissages. Ex : production de l'agenda du producteur, le carnet de gestion du producteur - L'utilisation des outils de gestion permet aux participants, après l'alpha, de maintenir leur niveau de lecture et d'écriture

Plaidoyer	- Le CDG fournit des données objectives qui permettent à la Fédération de construire argumentaires pour le plaidoyer avec l'Etat, les partenaires sociaux et les partenaires techniques et financiers - Ex : la fédération s'est servie des résultats du CDG pour mener un plaidoyer auprès du gouvernement, des syndicats et la société civile quand, suite à une grève des syndicats en 2007, le gouvernement a décrété l'interdiction de l'exportation des produits ; cette action a conduit à la prise d'un contre arrêté du gouvernement pour autoriser les exportations de quelques produits avec la pomme de terre en tête

Les dispositifs de conseil en Guinée présentent des limites importantes. Ce service est actuellement faiblement vulgarisé et mal connu. On note un important déficit d'expertise sur la thématique. Il n'existe, par exemple, pas d'offre de services privés sur le CDG. Dans beaucoup de situations, le conseil de gestion se limite à l'établissement de comptes d'exploitation.
Pour impulser le conseil aux exploitations agricoles, il est important de mettre l'accent sur : (i) la capitalisation des réussites et leur large diffusion, (ii) la mutualisation des expériences entre acteurs intervenant dans ce domaine, (iii) la conduite d'évaluations externes qui permettront de repérer les insuffisances et de faire évoluer les dispositifs.
Concernant la coordination entre les acteurs, il relève de la responsabilité du ministère d'organiser des tables rondes entre intervenants du conseil pour définir le mode de coordination à mettre en place. Cependant, un travail d'information et de plaidoyer est nécessaire de la part des organisations de producteurs pour permettre aux autorités de saisir les enjeux et s'engager.

4.2. L'épineuse question du financement du conseil

Le financement du conseil est en grande partie assuré par des subventions externes. Le développement du conseil et la qualité des services sont de ce fait fortement tributaires de ces subventions. Une éventuelle rupture de subvention entraînerait la fragilisation du dispositif de conseil, voire son arrêt.
Pour réduire la dépendance des dispositifs de conseil vis-à-vis du financement extérieur, les acteurs nationaux, à différents niveaux, devraient accroître leur contribution financière : (i) les adhérents pourraient apporter une contribution sous des formes adaptées au niveau de développement de leur exploitation et soutenables au regard de leurs contraintes, (ii) les OP pourraient financer le dispositif sur la base des cotisations des adhérents et des ristournes perçues sur les services financiers (approvisionnement en intrants, commercialisation…), (iii) l'Etat devrait financer la plus grande part du conseil car ce service relève en premier lieu de ses missions.
Pour mobiliser les financements des différents acteurs et gérer leur utilisation, un fonds national de type « panier commun » pour le financement du conseil pourrait être mis en place. Ce fonds serait co-alimenté par l'Etat et les partenaires techniques et financiers. Les organisations qui solliciteraient ce fonds apporteraient une contribution en complément des ressources octroyées.
La mise en œuvre du conseil sur le terrain peut être assurée par plusieurs catégories d'acteurs : les structures déconcentrées de l'Etat, les organisations paysannes, les ONG et les structures privées.

4.3. Mobilisation et formation des compétences

Le dispositif de conseil de la FPFD utilise trois profils de conseillers : les ingénieurs, les aide-agronomes qui ont le niveau de contrôleurs de travaux agricoles, les paysans relais. Les forces et faiblesses de chaque catégorie de conseillers sont déclinées dans le tableau ci-après.

Tableau 7 : Forces et faiblesses des conseillers

Profils de conseillers	Forces	Faiblesses
Agronomes	- Bonne formation de base sur les aspects techniques et la recherche - Ont bénéficié de renforcement continu de capacités - Sont équipés de matériels pédagogiques et de la documentation qui leur permettent de faire face aux situations diverses du terrain - Bonne connaissance du terrain - Engagement, volonté, amour du métier	- Vieillissement des compétences (agronomes) - Nombre insuffisant par rapport aux besoins (élargissement de zones, diversification des filières) - Déficit de compétences sur les nouvelles filières maïs et riz - Efficacité des actions sur le terrain limitée par la faiblesse des services de soutien comme la recherche - Renforcement continu des capacités handicapé par le faible soutien de la recherche en milieu paysan - Faibles capacités sur les dimensions non techniques (sociales, économiques…) du fait de l'inadéquation de la formation à la base
Aide-ingénieurs (contrôleur des travaux agricoles)	- Disponibles - Outillés - Bonne connaissance du terrain	- Formation de base moins complète - Faible expérience de terrain (majoritairement débutants) - Effectif insuffisant
Paysans relais	- Inspirent confiance aux producteurs car issus du milieu - Bonne connaissance du milieu - Bon niveau technique (maîtrise des itinéraires techniques) - Outillés et équipés - Bénéficient de renforcement de capacités - Motivés et engagés - Prennent des initiatives	- Nombre insuffisant - Niveau d'alphabétisation limité - Pas toujours préparés à réagir face à de problématiques pointues

Certaines insuffisances de compétences relevées au niveau des conseillers trouvent leur explication dans l'inadéquation des curricula de formation au regard des besoins actuels des organisations paysannes et des exploitants agricoles. Un dialogue devrait s'établir entre les écoles de formation et les organisations paysannes pour réformer ces curricula.
Le conseiller idéal est celui capable de combiner de façon judicieuse plusieurs types de compétences :

- Des compétences techniques : bonne maîtrise technique des itinéraires de productions et autres aspects techniques liés aux exploitations
- Des compétences en organisation (organisation du travail, gestion des groupes)
- Des compétences en gestion économique (approches et outils de gestion, commercialisation)
- Des compétences sociologiques ales (environnement, mœurs, attitudes, pratiques)
- La capacité de raisonnement, d'analyse des problèmes et de prise d'initiatives.

Pour améliorer leur efficacité sur le terrain, les conseillers de la FPDF ont besoin d'être renforcés dans : (i) l'analyse des problèmes, (ii) le traitement informatique des données (iii) l'analyse, l'interprétation et la restitution des résultats du conseil, (iv) le développement des compétences sociales, (v) les méthodes de conseil global d'exploitation.
Pour renforcer les compétences des conseillers, la fédération envisage mettre en place des plans de formation pour les anciens et les nouveaux conseillers (agronomes et aide-

agronomes). Le coaching qui peut exister entre anciens et nouveaux conseillers sera également accentué pour favoriser le transfert de compétences au sein de l'équipe. Il s'avère également important de renforcer les équipements de travail des conseillers afin qu'ils soient plus autonomes dans la conduite des activités sur le terrain.
Pour ce qui concerne spécifiquement les paysans relais, la Fédération a décidé de leur attribuer un statut qui leur permettra d'être reconnus dans leurs fonctions. Il leur sera octroyé une indemnité pour encourager leur engagement sur le terrain. La Fédération définira également un plan de formation initiale et un plan de formation continue pour assurer le renforcement progressif de leurs compétences.
Les réseaux d'échange et de mutualisation sont aussi des espaces de renforcement des compétences des conseillers et paysans relais. Les bilans de fin de campagne sont, par exemple, des moments forts d'échanges et de co-apprentissage entre les acteurs.
La Fédération a une expérience de réseau de mutualisation dans le domaine de l'alphabétisation. Il s'agit notamment de la journée pédagogique des alphabétiseurs qui réunit périodiquement dans chaque zone, les acteurs impliqués dans l'alphabétisation. La Fédération envisage étendre cette expérience au conseil de gestion. Ce cadre d'échange réunira les conseillers, les paysans relais, les responsables paysans, les bénéficiaires du conseil dans chaque zone.

4.4. Evolution des méthodes et des outils

Les outils les plus appréciés des producteurs sont l'agenda, le carnet d'enregistrement, le bilan de campagne, les restitutions individuelle et de groupe. Les outils qui montrent des limites en matière d'utilisation par les producteurs sont les outils de suivi-évaluation, les carnets d'enregistrement et les outils de mesure (balances, décamètres…) surtout pour les non-lettrés qui ne peuvent utiliser ces outils de façon autonome.
Les principales difficultés rencontrées par les conseillers et les paysans relais dans leurs fonctions sont liées à : (i) l'importante charge de travail vu le nombre de groupes à accompagner, aggravée par le cumul de fonctions des conseillers, (ii) l'enclavement des zones de production qui rend difficile l'accès à certaines périodes, (iii) l'analphabétisme des producteurs qui augmente le volume de travail des conseillers qui doivent notamment aider à enregistrer les données, (iv) la faible fiabilité des données fournies par certains producteurs.
L'adaptation des méthodes et outils se fait grâce à la remontée des informations du terrain. Les problèmes rencontrés, les leçons tirées de la campagne permettent de repérer les nécessités d'adaptation. Quand une adaptation s'avère nécessaire, c'est la cellule conseil qui mène des réflexions et fait des propositions qu'elle soumet pour validation au coordonnateur de l'équipe technique.
La principale difficulté que rencontre l'équipe technique pour adapter les méthodes et outils du conseil sont principalement liés à la quasi inexistence d'expériences similaires de dispositifs de conseils dans le milieu qui auraient pu permettre de confronter les outils, les approches et de s'appuyer sur des références existantes.
On relève aussi la faible utilisation des outils TIC (logiciels de traitement, d'analyse…). Les traitements de données se font manuellement sur le terrain par les conseillers, ce qui les rend dépendant de l'équipe centrale pour l'obtention de certains résultats d'analyse.
La Fédération souhaite développer le conseil global d'exploitation pour mieux répondre aux besoins de conseil de la catégorie de producteurs caractérisée par un niveau de mécanisation élevé. Des efforts devront être fournis dans le sens de l'équipement informatique et la formation afin que les conseillers puissent avoir une autonomie d'analyse des données sur le terrain sans avoir besoin de recourir à l'équipe centrale.

5. CHANGEMENT D'ECHELLE ET DURABILITE DES DISPOSITIFS DE CEF

Les leçons tirées de l'expérience de Conseil à l'exploitation familiale au sein de la Fédération des producteurs du Fouta Djallon, dans une perspective d'efficacité et de durabilité, sont

déclinées comme suit :

- Il est nécessaire de coupler le conseil et l'alphabétisation pour une meilleure appropriation des outils et de la démarche par les adhérents ;
- Le volontariat du producteur sur la base d'une réelle compréhension des enjeux du conseil est fondamental pour l'efficacité de l'accompagnement ;
- L'assiduité du producteur dans le dispositif de conseil, sur en moyenne 5 années, est un facteur déterminant pour acquérir de l'autonomie dans l'utilisation des outils du conseil ;
- La composition des groupes doit être assez homogène pour que les producteurs du même groupe partagent les mêmes problématiques ;
- La valorisation de l'expertise locale dans la mise en œuvre du CDG (ex paysans relais) est une option dans incontournable pour la pérennisation du service de conseil ;
- Le pilotage stratégique du CDG (mise en place de nouveaux groupes, management des compétences, suivi-évaluation) doit être progressivement transféré aux unions en fonction de leur niveau d'expérience et de dynamisme pour assurer la durabilité du dispositif de conseil ;
- Les producteurs qui acquièrent une maîtrise suffisante des outils de gestion les utilisent de façon autonome sur d'autres spéculations et activités ; au-delà, il est important d'envisager un conseil individualisé, adapté aux besoins spécifiques de l'exploitation ;
- Vu que les paysans relais et les conseillers assument d'autres responsabilités, le nombre de groupes CDG qu'ils suivent devrait être limité à deux groupes ;
- On constate que la fonction de recouvrement de crédit grignote de façon significative le temps des conseillers et influence leur posture; il est important d'envisager comment dans le moyen terme, cette fonction de recouvrement peut être assumée par les unions et à quelles conditions ;
- Les dispositifs de formation devraient prendre en compte les besoins actuels du milieu rural pour adapter les curricula de formation des conseillers : intégrer, au-delà des compétences techniques, les compétences organisationnelles, stratégiques et sociales ;
- Il est nécessaire d'envisager des formes appropriées de contribution des adhérents au coût du conseil. Cependant, au regard du niveau actuel de rentabilité des exploitations agricoles, il est illusoire d'exiger que les producteurs paient entièrement le coût du conseil.

Pour changer d'échelle d'intervention et toucher plus de producteurs au sein de la Fédération, les actions suivantes sont proposées : (i) augmenter le nombre de paysans relais pour atteindre le ratio de un paysan relais par groupement, (ii) renforcer les compétences des conseillers et des paysan relais, (iii) réduire le temps consacré par les conseillers à l'appui aux enregistrements, (iv) renforcer le rôle des unions dans la gestion du service « approvisionnement en intrants » pour minimiser le temps consacré par le conseiller à cette fonction, (v) renforcer le rôle des unions dans le pilotage du dispositif de conseil.
Si les unions sont renforcées dans le pilotage du conseil, ce service pourrait être maintenu avec les paysans relais, en l'absence de financements extérieurs. Toutefois, les méthodes et outils stagneront, et les services offerts seraient de faible qualité s'il n'y a pas d'investissement dans les méthodes et la formation des conseillers.

A l'échelle du pays, il est important que l'Etat mette l'accent sur : (i) l'amélioration des curricula de formation des conseillers afin qu'ils tiennent davantage compte des besoins des organisations paysannes et des exploitations familiales agricoles, (ii) la mise en place d'un fonds pour la formation et l'amélioration du conseil aux exploitations agricoles, (iii) la mise en place de mécanismes de coordination des dispositifs de conseil.
La question vitale concerne la durabilité d'un financement permanent et plus important. En fonction des réponses qui seront apportées, il sera nécessaire d'adapter les dispositifs de conseil aux moyens humains et financiers qui seront engagés. Il est prévisible que les moyens seront toujours inférieurs aux besoins. Les responsables d'OP devront donc faire des choix stratégiques pour répartir les moyens entre les différentes demandes notamment entre développer une démarche CEF simple, accessible au plus grand nombre et développer un service individuel pointu à quelques producteurs dynamiques !

L'expérience CEF à la FPFD

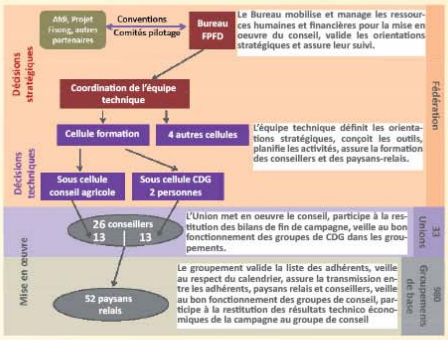
Réalisé avec le soutien financier de l'AFD

1. Structures mobilisées

Mise en oeuvre du projet
Fédération des Paysans du Fouta Djallon (FPFD) - 31 144 adhérents
Partenaire technique et financier
Afdi

2. Zones d'intervention

3. Mécanismes de coordination



4. Méthodes et outils CEF

Un conseil de groupe technico-économique ciblant une spéculation

52 groupes - 490 paysans relais opérationnels qui bénéficient de formatons continues pour renforcer leurs capacités - 845 producteurs concernés

3 types de conseillers : agronomes, aide-ingénieurs, et paysans-relais

3 niveaux de conseil

- niveau 1 : initiation sur le remplissage du carnet, notions de base de la gestion, techniques de base...
- niveau 2 : apprentissage du petit calcul, prix de revient, visites-échanges, fumure organique et minérale...
- niveau 3 : compte d'exploitation prévisionnel, gestion et utilisation de nouveau matériel, grandes surfaces...

Des paysans-relais sélectionnés et formés par la FPFD

- mise en place des parcelles de démonstration, co-animation de formations sur des aspects économiques et de gestion de l'exploitation
- suivi-évaluation de groupements
- appui au remplissage des fiches de collecte de données au niveau des adhérents du conseil de gestion
- facilitation des échanges entre adhérents
- restitution des résultats d'analyse des données enregistrées (groupées, individuelles + bilan de fin de campagne)

Outils

- Pour le producteur : agenda, carnet de notes, fiches de résultat (individuel et de groupe)
- Pour le conseiller : guide méthodologique du conseil, cahier de centralisation des données, trousse agronomique

5. Perspectives

Pour élargir le Conseil de gestion à plus de producteurs (seulement 5% des adhérents de la FPFD bénéficient du CEF aujourd'hui), la FPFD souhaite :

1. Augmenter le nombre de paysans relais pour atteindre le ratio d'un paysan relais par groupement
2. Renforcer les compétences des conseillers et des paysans relais
3. Renforcer le rôle des unions dans la gestion du service «approvisionnement en intrants» pour minimiser le temps consacré par le conseiller à cette fonction
4. Renforcer le rôle des unions dans le pilotage du dispositif de conseil
5. Aller vers le conseil individuel et global à l'exploitation familiale
6. Faire un plaidoyer au près du ministère de l'agriculture pour diligenter une étude de capitalisation des expériences de conseil aux exploitations agricoles familiales en Guinée.

6. ANNEXES

Annexe 1 : Bibliographie

« Le Conseil aux organisations paysannes, les fonctions et les rôles des techniciens/conseillers à la Fédération des Producteurs du Fouta Djallon », Mémoire pour l'obtention du diplôme de master en acteurs du développement rural, Amadou Oury DIENG, Décembre 2007

Annexe 2 : Liste des participants à l'atelier d'auto-analyse

Nom/Prénom	Fonctions	Contacts
Thierno Balla DIALLO	Coordonnateur	+224062081595
Alpha Oumar DIALLO	Responsable cellule formation	+224 62146514 a.oumardiallo@yahoo.fr
Abdoul Goudoussy DIALLO	Responsable conseil de gestion	+224 62089561 fpfd2002@yahoo.fr
Amadou Oury Dieng	Responsable des projets	
Fatimatou Diallo	Chargée du conseil de gestion	224 62418828 fatimtm@yahoo.fr
Alpha Amadou Baldé	Agronome	fpfd2002@yahoo.fr
Mamadou Saliou Parawi Diallo	Formateur chargé d'alphabétisation	fpfd2002@yahoo.fr

Inter-réseaux Développement rural
* 32 rue le Peletier 75009 Paris – France
Tel. 33 – (0)1 42 46 57 13
* 09 BP 1571, Ouagadougou 09 - Burkina Faso
Tel. 226 – 50 41 23 35
* Email : inter-reseaux@inter-reseaux.org

Agriculteurs français et développement international
11 rue de la Baume 75008 Paris – France
Tel. 33 – (0)1 45 62 25 54
Email : afdi@afdi-opa.org

Fédération des Paysans du Fouta Djallon
BP 52 PITA - REPUBLIQUE DE GUINEE
E-mail : fpfd2002@yahoo.fr

Agence Corade
11 BP 1234 CMS Ouagadougou 11 - Burkina Faso
Tel. 226 - 50 36 31 55
Email : corade@fasonet.bf

Travail réalisé avec le soutien financier de l'Agence française de développement, du Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement et de l'Union européenne