

Conseil à l'Exploitation Familiale (CEF): préparer et faciliter un atelier de définition d'une vision CEF au sein d'une organisation paysanne

Résumé

Cette étude de cas s'adresse aux personnes intéressées à appuyer des Organisations Paysannes (OP) à développer et à améliorer des services de CEF. Elle présente le travail réalisé et les apprentissages qui en ont découlé pour la réalisation d'un atelier visant à définir la vision d'une OP pour son service de CEF. Les objectifs de cette étude de cas sont de permettre à d'autres acteurs de s'en inspirer dans leurs activités de CEF et de contribuer à augmenter le capital d'outils pratiques CEF existants.

Contexte de l'atelier

L'Union des Groupements pour la Commercialisation des Produits Agricoles de la Boucle du Mouhoun (UGCPA/BM) est une OP burkinabè offrant comme principal service à ses membres la mise en marché collective de leurs excédents céréaliers et des fleurs de bissap's biologiques. Elle offre aussi des services complémentaires à ses meilleurs membres comme le prépaiement des produits à livrer, l'approvisionnement en intrants de qualité, l'appui aux producteurs semenciers et, depuis juin 2009, le conseil à l'exploitation familiale (CEF).

Un pilote de CEF a été mis en place à l'UGCPA suite à une demande des producteurs et productrices d'obtenir un appui de leur OP pour l'amélioration de la gestion de leur exploitation agricole. Entre autres, lors de la fixation des prix de vente des produits commercialisés par l'UGCPA, les membres ne connaissent généralement pas leurs coûts de production et leurs marges de profit. C'est sur cette base que le service de CEF a été développé à l'UGCPA avec l'appui technique d'une employée d'Ingénieurs sans frontières Canada (ISF) et l'appui financier de la Fondation pour l'Agriculture et la Ruralité dans le Monde (FARM).

Globalement le service de CEF offert aux membres de l'UGCPA comprend des formations/ateliers sur des thèmes techniques (itinéraires techniques des cultures, utilisation des engrais minéraux, lutte intégrée contre les ennemis des cultures, etc.) et de gestion (gestion des stocks, calcul des coûts de production et des marges de profit, gestion des revenus, réalisation d'un plan de campagne, etc.). Les membres remplissent aussi un cahier en cours de campagne agricole afin de noter toutes leurs dépenses réalisées pour la production d'une culture donnée, le temps de travail de la famille pour cette culture, la production obtenue et la valeur de cette production. Toutes ces informations servent à calculer des données de gestion comme le coût de production, la marge de profit et les résultats nets et bruts pour une culture donnée. Des rencontres de groupe ont lieu en cours de campagne afin d'échanger entre membres sur les difficultés rencontrées et les bonnes pratiques concernant différents thèmes. En fin de campagne, les résultats sont restitués aux membres de façon individuelle par les conseillers qui facilitent une réflexion sur les pratiques techniques et de gestion sur l'exploitation.

Les résultats sont aussi restitués en groupe et de façon globale à tous les bénéficiaires au cours d'un Bilan de Fin de Campagne (BFC) afin de susciter des échanges entre les producteurs. Des conseillers endogènes, eux-mêmes producteurs bénéficiant du CEF, appuient les membres dans le remplissage des cahiers. Des conseillers/ères réalisent les différentes animations. Une coordonnatrice gère la mise en œuvre et le développement de l'approche. Finalement, un comité CEF, composé de quatre conseillers, de la coordonnatrice et d'un élu de l'OP appuient les principales décisions reliées au service de CEF.

Les activités et la définition des rôles et responsabilités des ressources humaines de la première année de CEF ont surtout été orientées par l'idée que le comité CEF se faisait des attentes des membres et de l'OP. Ainsi après cette première année, alors que l'approche devait continuer à être développée, le besoin s'est fait ressentir d'avoir une ligne directrice plus claire de ce service afin de mieux répondre aux attentes et besoins de l'UGCPA et de ses membres. Il a donc été décidé qu'un atelier sur la définition de la vision du CEF à l'UGCPA à l'horizon 2013 se tiendrait afin d'orienter les décisions de mise en œuvre et de développement du service. La présente étude de cas fait le bilan du processus de cet atelier.

Déroulement de l'atelier

L'atelier s'est tenu sur deux jours. Le groupe de participants était composé de quatre élus et des huit ressources humaines du service de CEF de l'UGCPA. La facilitation était assurée par la coordonnatrice. Le processus global de l'atelier devait permettre ultimement de définir des objectifs spécifiques pour le CEF qui s'appuieraient sur la vision CEF de l'Union, elle-même bâtie sur la vision de l'UGCPA et sur l'objectif global du CEF (figure 1).

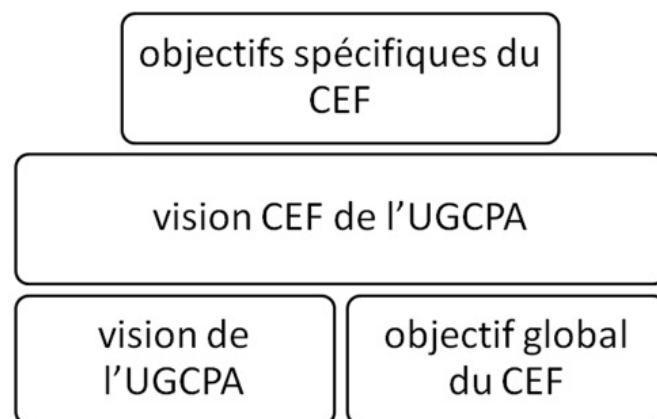


figure 1 : les éléments du processus de discussion

L'atelier s'est déroulé en six étapes. Les deux premières étapes avaient comme objectifs de remettre à l'esprit des participants la vision de l'UGCPA et l'objectif global du

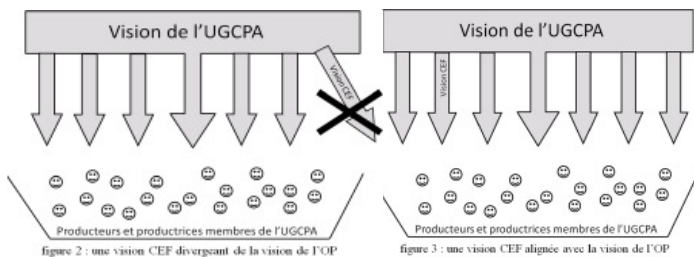
CEF (les deux éléments de base du processus présenté sur la figure 1). Les quatre autres étapes devaient permettre d'arriver progressivement à une image concrète de ce que les participants espéraient offrir comme CEF aux membres de l'OP dans trois ans, soit en 2013 (définir la vision CEF de l'UGCPA, figure 1).

Première étape – rappel de la vision de l'UGCPA

Il était important que la vision du CEF concorde avec la vision principale que s'est donnée l'UGCPA. Ainsi, la première étape devait répondre à la question suivante : « Quelle est la vision de l'UGCPA ? ». Toutes les décisions prises dans la suite de l'atelier devaient être alignées avec cette vision. Les schémas des figures 2 et 3 ont été utilisés afin de mieux visualiser l'idée des visions se dirigeant dans la même direction pour répondre aux besoins des membres de l'UGCPA.

Deuxième étape – définition du CEF

Une fois la vision de l'OP à l'esprit des participants, la étape devait leur permettre de se rappeler ce qu'est le CEF : « Quel est l'objectif global du CEF : à quoi sert le CEF ? ».



Les réflexions des deux étapes précédentes étaient importantes afin d'assurer que la vision du CEF soit construite sur une base solide et valide. La vision et les objectifs spécifiques du CEF doivent s'appuyer sur la vision de l'OP et sur l'objectif de la démarche de CEF (figure 1).

Troisième étape – contribution du CEF à la vision de l'UGCPA

Les étapes suivantes devaient susciter de nouvelles réflexions sur le CEF à l'UGCPA et bâtir progressivement la vision pour ce service. La troisième étape consistait donc à demander aux participants : « Comment le CEF doit-il contribuer à la vision de l'UGCPA ? Qu'est-ce qu'il doit permettre au niveau de la vision de l'UGCPA ? ». Les réponses à ces questions étaient importantes pour que les décisions prises par l'équipe CEF sur le développement du service puissent mieux satisfaire les attentes de l'OP envers ce service.

Quatrième étape – besoins des membres par rapport au CEF

Après avoir réfléchi aux attentes de l'OP envers le CEF, la quatrième étape portait sur les besoins des producteurs bénéficiant du CEF : « Quels sont les besoins des producteurs/productrices par rapport au CEF ? ». Plusieurs des participants étant eux-mêmes des producteurs et productrices connaissant le CEF, ils étaient en mesure d'identifier ce que le CEF devrait leur apporter.

Cinquième étape – vision du service de CEF

Les réflexions précédentes étaient un bon point d'appui pour ensuite établir, en une phrase ou deux, l'idée principale décrivant les besoins des producteurs et de l'UGCPA liés au CEF. La cinquième étape consistait donc à demander : « Quelle est la vision de l'UGCPA par rapport à son service de CEF ? ». Chacun doit s'entendre

sur la même vision et bien la comprendre. Elle doit être mobilisatrice, dynamique, partagée par tous et toutes, et facile à communiquer. Tout le monde devra s'y référer le plus souvent possible lors des échanges sur les activités de CEF.

Sixième étape – image concrète 2013 du CEF

La sixième et dernière étape de l'atelier correspondait à une question plus tangible : « De façon concrète, qu'est-ce que l'on veut voir en 2013 comme CEF à l'UGCPA ? ». L'idée était de déterminer ce que l'Union voudrait pouvoir avoir atteint en 2013. Un plan d'action pour y parvenir serait ensuite proposé par l'équipe CEF. Les réflexions de cette étape ont été divisées en trois thèmes principaux, eux-mêmes sous-divisés :

1. Les membres
 - Le nombre de producteurs bénéficiant du CEF ;
 - Le niveau d'éducation (alphabétisé ou non ?) ;
 - Le type d'exploitation concerné (Grande ou petite ? Agriculture ? Élevage ?) ;
 - La structuration des producteurs bénéficiant du CEF (Par groupe ? Par village ? Par zone ?) ;
 - Ce que les bénéficiaires devraient savoir faire dans le CEF et la durée de l'accompagnement par l'OP pour y arriver.
2. Les ressources humaines
 - La structuration (nombre de couches hiérarchiques, nombre de ressources nécessaires, composition de la coordination) ;
 - Leurs rôles et responsabilités.
3. Le financement
 - Le coût du service par bénéficiaire ;
 - Les acteurs du financement et la hauteur de ce financement.

L'animation

Afin de répondre aux questions de chacune des six étapes de l'atelier et pour diversifier les activités, plusieurs techniques d'animation ont été utilisées.

Pour la première étape, l'animation a été réalisée en plénière. La facilitatrice a amené les participants à intervenir pour donner les éléments inclus dans la vision de l'UGCPA dont ils se rappelaient. Ces éléments étaient notés sur un tableau au fur et à mesure des interventions. Après les différentes interventions, la facilitatrice a lu la vision de l'UGCPA telle qu'exprimée dans les documents de l'Union. Elle a aussi souligné les points communs entre cette vision et les éléments exprimés par les participants. La vision a finalement été écrite sur un grand papier qui a été gardé en évidence pour la suite des réflexions.

À la deuxième étape, l'animation a aussi été réalisée en plénière. Les participants ont cité des éléments qui, selon eux, décrivaient le CEF. Tous ces éléments ont été notés au tableau. La facilitatrice a ensuite donné une définition plus du CEF communément acceptée dans le secteur du conseil agricole. Elle a finalement attiré l'attention des participants sur les éléments qu'ils avaient eux-mêmes exprimé et qui correspondaient à cette définition.

Pour les troisième et quatrième étapes, les participants devaient tout d'abord réfléchir individuellement et trouver au moins deux éléments de réponse. Un tour de table était ensuite réalisé afin de mettre en commun

les éléments de réponse de chacun. Une discussion de groupe a ensuite eu lieu sur les différents éléments partagés afin que chaque élément soit bien compris et que les participants confrontent leurs idées. Par la suite, chaque participant devait choisir individuellement les deux éléments les plus pertinents selon lui. Finalement les quatre ou cinq éléments ayant obtenu le plus de votes ont été identifiés pour répondre à « ce que le CEF doit apporter à l'UGCPA » et aux « besoins des producteurs par rapport au CEF ».

Pour la cinquième étape, un temps personnel de réflexion a été accordé pour identifier quelques mots-clés ou expressions à inclure dans la formulation de la vision. Une tempête d'idées (« brainstorming ») a ensuite eu lieu afin que les réflexions soient partagées et que chacun se relance avec de nouvelles propositions. Tous ces mots-clés ont été notés au tableau. Ceux comportant des idées communes ont par la suite été regroupés. Finalement, un vote a eu lieu pour chacune des propositions afin qu'au final entre cinq et huit mots-clés soient retenus.

Finalement pour la sixième étape, les discussions ont eu lieu en plénière avec des questions posées pour chacun des thèmes. Il est à noter que cette activité ayant eu lieu une journée ultérieure à la première, moins de participants étaient présents à cause de contraintes de temps et financières. Ainsi seulement six participants étaient présents sur les 12 de la première journée.

Des schémas ont aussi parfois été utilisés dans l'animation afin d'aider les participants à mieux visualiser les concepts présentés. Les figures 1 à 3 sont des exemples de schémas utilisés.

Évaluation des étapes de l'atelier

La première et la deuxième étape étaient des rappels. Les participants ont ainsi assez facilement contribué à donner les éléments dont ils se rappelaient concernant la vision de l'UGCPA et la définition du CEF.

Pour les troisième et quatrième étapes, les participants devaient émettre des idées sur la contribution du CEF à l'UGCPA et sur les besoins des membres en lien avec le service de CEF. Ces activités demandaient plus de réflexions et d'implication active des participants. Comme il avait été défini que chacun devait contribuer dans un tour de table, les participants ont posé plusieurs questions pour s'assurer de bien comprendre ce qui était demandé. De plus, les concepts abordés étaient un peu abstraits, ce qui était plus difficile pour les participants. Des reformulations par la facilitatrice et d'autres participants ont ainsi été nécessaires à ces étapes. Les objectifs de ces deux étapes ont tout de même été atteints. Beaucoup de discussions ont toutefois été nécessaires pour que les participants s'entendent sur les éléments finaux qui allaient être choisis.

À la cinquième étape, la tempête d'idées semble avoir motivé les participants à se relancer entre eux et à contribuer avec toutes les idées qui leur venaient en tête. Étant donné les nombreuses contributions, c'est en cours d'animation que la facilitatrice a réalisé que trop de temps serait nécessaire pour formuler facilement et rapidement une vision au cours de l'atelier. Elle a ainsi proposé qu'à partir des mots-clés identifiés, le comité CEF se réunirait ultérieurement pour bien formuler la vision finale. L'objectif de cette étape n'a donc pas été atteint au cours de l'atelier, mais plus tard.

Finalement, l'objectif de la sixième étape n'a été que partiellement atteint malgré que plus d'une journée y

ait été consacrée. Le travail en grand groupe a permis de susciter de bonnes discussions et de relancer les idées émises. De grandes questions étaient posées et les décisions à prendre nécessitaient d'être approfondies. Toutefois, chaque thème a été abordé et discuté. Certaines décisions ont été prises et souvent des questionnements en sont ressortis afin de permettre la poursuite des réflexions dans une direction donnée. La coordonnatrice et le conseiller ont dû réaliser un travail complémentaire par la suite comme de compléter les rôles et responsabilités des ressources humaines. De plus, un second atelier portant sur le financement et la viabilité du CEF à l'UGCPA s'est tenu trois mois après celui-ci, afin de compléter la vision identifiée au niveau du financement.

Malgré que tous les objectifs de chacune des étapes n'aient pas été totalement atteints au cours de l'atelier, le travail accompli a été une base de réflexion très importante et nécessaire pour qu'une vision finale, une image concrète du CEF à l'horizon 2013 et des objectifs spécifiques du CEF soient définis précisément à l'UGCPA. La formulation exacte des objectifs spécifiques a été réalisée par le comité CEF après la tenue de l'atelier. Le travail accompli avait toutefois permis de définir ces objectifs de façon quasi explicite.

Les bonnes pratiques

La facilitatrice a profité d'une opportunité de rencontre avec son équipe d'employés outremer d'ISF pour obtenir un appui pour le développement de cet atelier. Une séance de travail en commun a permis de regrouper les idées de chacun qui ont été une bonne base de réflexion pour la préparation de l'atelier. Il peut donc être intéressant d'obtenir un appui de ressources externes à l'OP qui ont une certaine connaissance sur le CEF, les OP et l'animation de groupe.

Pour la réussite de cet atelier, la participation et l'implication de chacun des participants était importante. Dans ce cas-ci, la demande pour la tenue de cet atelier provenait de l'OP, ce qui démontrait la motivation des élus impliqués dans l'atelier. De plus, comme la facilitatrice était en placement dans l'OP depuis quelques années, les participants avaient confiance en elle et étaient à l'aise pour intervenir dans les différentes activités.

Chaque participant devait avoir son importance dans cet atelier. Il était nécessaire de choisir des acteurs ayant différents rôles au niveau de l'OP et du CEF : des producteurs/trices membres du CEF, des élus, des conseillers/ères et des conseillers endogènes. Certains participants cumulaient plusieurs rôles, ce qui rendait leur implication d'autant plus significative.

La progression des étapes de l'atelier était importante pour que les participants aient bien à l'esprit les concepts de base (ce qu'est le CEF) et s'appuient sur des acquis de l'OP (la vision principale de l'OP) avant d'en arriver à des décisions concrètes sur le CEF.

L'utilisation de schémas et de différentes techniques d'animation (voir la section sur l'animation) a permis de garder l'attention des participants et de s'assurer de leur compréhension et de leur implication dans les activités. Il était parfois nécessaire de reformuler les questions pour que les participants comprennent mieux ce qui leur était demandé. Une autre technique utilisée était de demander à certains participants d'expliquer dans leurs propres mots la compréhension qu'ils avaient d'une question posée. Aussi, il était toujours possible que

des explications soient données en langue locale par les participants si cela pouvait aider à la compréhension de certaines personnes. Finalement, la facilitatrice n'a pas hésité à questionner directement certains participants pour s'assurer d'obtenir les contributions de chacun.

Il était évident qu'un consensus ne pouvait pas être trouvé pour toutes les questions posées au cours de cet atelier de deux jours. Par contre, il était important d'identifier les thèmes essentiels à aborder, particulièrement pour la dernière étape où une description concrète du CEF pour 2013 devait être produite. Les discussions ont permis de faire ressortir les idées principales, qui pourront être approfondies ultérieurement par le comité CEF, ou de décider qu'une autre séance de travail devait être programmée pour prendre des décisions sur des thèmes plus cruciaux (le financement par exemple).

Ce qui aurait pu être fait différemment

Pour qu'un atelier sur la définition de la vision du CEF d'une OP soit utile et efficace, les participants doivent fournir beaucoup de concentration et d'énergie pour approfondir leurs réflexions. Il aurait donc été pertinent que les participants soient préparés un peu avant la tenue de l'atelier. Par exemple, un document présentant le programme et les objectifs de l'atelier, avec la présentation de quelques questions qui seraient abordées, aurait permis à chacun de se préparer un minimum et d'arriver à l'atelier dans un certain état d'esprit.

Le temps prévu pour l'atelier aurait dû être mieux estimé. Une seule journée était prévue au départ. Toutefois, une meilleure estimation du temps requis pour réaliser chacune des étapes aurait permis, soit d'ajuster les activités pour qu'une seule journée soit suffisante, soit de prévoir dès le départ un atelier sur deux jours. Cette meilleure estimation du temps aurait assuré, entre autres, la présence de tous les participants à toutes les activités.

Plus d'échanges avec les élus auraient dû avoir lieu avant la tenue de l'atelier. Cela aurait permis de mieux satisfaire leurs attentes et objectifs. Entre autres, les élus s'attendaient à ce qu'en une journée, une image concrète du CEF 2013 soit définie (sixième étape). La réalisation des étapes précédentes (de la première à la cinquième étape) sur lesquelles se basait la sixième étape ne permettait pourtant pas d'atteindre cet objectif en une seule journée.

La participation d'acteurs avec des rôles différents était très importante, mais aurait dû être mieux préparée. Cette situation impliquait la participation de différentes couches hiérarchiques et ainsi certains participants ont eu plus de mal à intervenir face à des supérieurs au caractère fort. Plus de travail en sous-groupes, plutôt qu'en plénière, aurait peut-être été pertinent dans ce cas puisque les sous-groupes auraient pu être formés en tenant compte des caractères des gens. Une discussion aurait aussi pu avoir lieu avant l'atelier avec les élus plus éloquents et vigoureux afin de s'assurer qu'ils donnent, par exemple, leur opinion après les autres participants.

Conclusion

Cet atelier de travail sur la vision du CEF à l'UGCPA fut un très bon début de réflexion sur ce que les responsables et les membres de l'équipe CEF désirent proposer à leurs membres comme service de CEF à

l'horizon de 2013. Il est clair qu'il a permis à l'équipe CEF d'avoir une meilleure idée de la direction à prendre pour le développement d'une approche adaptée aux besoins de ses membres et aux attentes de leur OP. Les réflexions doivent évidemment continuer et cette vision devra être continuellement approfondie et améliorée au fil du travail, des nouvelles expériences et des échanges avec partenaires, producteurs et productrices.

La participation de différents acteurs de l'OP a démontré l'importance d'obtenir les idées et avis de chacun selon leur expérience et leur propre vision. Elle a aussi permis de motiver ces acteurs pour un service où l'implication de chacun est primordiale pour une bonne réussite.

L'atelier aurait évidemment pu être monté différemment. Lors du travail préliminaire de préparation avec l'équipe d'ISF, plusieurs autres idées étaient ressorties :

- Plus d'étapes auraient pu être intégrées dans le présent atelier si plus de temps avait été disponible; il est important qu'une vision soit bien réfléchie et que ce ne soient pas simplement les premières idées émises qui soient retenues ; par exemple, après avoir défini à la troisième étape de l'atelier la contribution du CEF à l'UGCPA, un temps de réflexion et de discussion aurait pu être ajouté pour répondre à des questions comme : « est-ce que cela a du sens pour les producteurs? Quelles seront les conséquences sur les producteurs? Est-ce que cela a du sens pour l'OP? Est-ce réellement aligné avec la vision de l'OP? ».
- Le travail aurait pu consister en la définition de la situation *avant* (actuelle) et la situation *après* (situation recherchée) ; la réflexion sur la situation *après* aurait pu devenir un « jeu » où chacun imagine, à partir d'une carte dessinée au fur et à mesure et d'un calendrier par exemple, le nombre de membres concernés, les déplacements des différentes RH, ce que ces RH feraient comme travail, ce que les membres du CEF apprendraient à faire, etc.
- Un atelier basé sur le processus de génération d'idées en groupe « IDEO » aurait pu être développé ; ce processus comporte 3 étapes qui sont l'inspiration, l'idéation (concept) et l'implantation. Globalement, dans l'étape inspiration, il faut être à l'écoute des gens et observer leurs comportements afin de pouvoir définir leurs besoins ; dans l'étape d'idéation, toutes les idées pour répondre à leurs besoins, des plus réalistes aux plus folles, doivent être partagées; finalement, l'étape d'implantation correspond à la mise en œuvre de la meilleure idée développée.

Le choix final du format de l'atelier a été fait en fonction du temps accordé pour la préparation et la réalisation de l'atelier. Les questions qui ont semblé obligatoires à être répondues ont été identifiées, puis différentes étapes ont été définies. Finalement, la connaissance des différents participants, de leurs forces et de leurs faiblesses, a appuyé le choix du format de l'atelier.

Rédigé en juillet 2011 par Rosanne CHABOT, employée de l'Équipe Entrepreneuriat Rural Agricole d'Ingénieurs sans frontières Canada au Burkina Faso.

Un grand remerciement à l'Union des Groupements pour la Commercialisation Agricole de la Boucle du Mouhoun (UGCPA/BM) sans qui le travail accompli et cette capitalisation n'aurait jamais eu lieu.