Inter-réseaux Développement rural

CAGEF

afdi

CAPITALISATION DE L'EXPERIENCE CEF DU CENTRE D'APPUI A LA GESTION DES EXPLOITATION FAMILIALES AGRICOLES

(CAGEF)

Gifty NARH GUIELLA

Octobre 2012

AGENCE CORADE

SOMMAIRE

SIGLES ET ABBREVIATIONS 3

1. LE CAGEF, UNE ORGANISATION DE PRODUCTEURS SPECIALISEE DANS LE CONSEIL AUX EXPLOITATIONS FAMILIALES 4

2. ITINERAIRE DU CEF AU CAGEF 4

3. PROFIL ACTUEL DU DISPOSITIF CEF AU CAGEF 9

3.1 ORGANISATIONS ET STRUCTURES IMPLIQUEES DANS LE CEF 9
3.2 PROFIL DES ADHERENTS AU CEF 9
3.3 METHODES ET OUTILS DE CONSEIL 10
3.4 GOUVERNANCE ET COORDINATION DU DISPOSITIF CEF 14
3.4.1 MECANISMES INTERNES DE GOUVERNANCE ET DE COORDINATION 14
3.4.2 MECANISMES DE COORDINATION AVEC LES PARTENAIRES 14
3.5 LE FINANCEMENT DU CONSEIL DE GESTION 14

4. REFLEXIONS PROSPECTIVES SUR LA DURABILITE ET LE CHANGEMENT D'ECHELLE DU CDG 15

4.1 GOUVERNANCE ET COORDINATION DES DISPOSITIFS DE CONSEIL AGRICOLE AUX NIVEAUX REGIONAL ET NATIONAL 15
4.1.1 AUTRES DISPOSITIFS ET MECANISMES DE COORDINATION 15
4.1.2 LES LIMITES ET CONTRAINTES DES DISPOSITIFS D'APPUI-CONSEIL EXISTANTS 16
4.1.3 PERSPECTIVES D'EVOLUTION DES MODES DE COORDINATION 16
4.2 GOUVERNANCE ET COORDINATION DU DISPOSITIF CEF AU NIVEAU DU CAGEF 16
4.2.1 LIENS FONCTIONNELS ENTRE LE CEF ET LES AUTRES SERVICES DU CAGEF 16
4.2.2 STRATEGIE DE PASSAGE A L'ECHELLE 16
4.3 FINANCEMENT DES DISPOSITIFS CEF 17
4.3.1 PERSPECTIVES D'EVOLUTION DU FINANCEMENT DU DISPOSITIF CEF AU CAGEF 17
4.3.2 PERSPECTIVES D'EVOLUTION DU FINANCEMENT DU CONSEIL A L'ECHELLE NATIONALE 17
4.4 MOBILISATION ET FORMATION DES COMPETENCES 18
4.5 EVOLUTION DES METHODES ET DES OUTILS DU CEF 18

5. CHANGEMENT D'ECHELLE ET DURABILITE DES DISPOSITIFS DE CEF 19

ANNEXES 20

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Tableau 1: Contributions financières des adhérents en fonction de leur ancienneté dans le dispositif 6
Tableau 2: Organisations impliquées dans le CEF 9
Tableau 3: Segmentation des adhérents au CEF 12
Tableau 4: Structure des coûts du CEF 14
Tableau 5: Autres dispositifs d'appui conseil aux producteursdans la Boucle du Mouhoun/Burkina 15
Tableau 6: proposition d'une clé de répartition des contributions des parties prenantes au financement du CEF17

SIGLES ET ABBREVIATIONS

AFDI	Agriculteurs Français pour le Développement International
AFOP	Association pour le Financement des Organisations Paysannes
CAGEF	Centre d'Appui à la Gestion de l'Exploitation Familiale
CDG	Conseil de Gestion
CEF	Conseil à l'Exploitation Familiale
CUMA	Coopérative d'Utilisation de Matériels Agricoles
FISONG	Facilité d'innovation ONG
SARAAUD	Service d'Accompagnement et de Renforcement de l'Autonomie des Associations et Unions de Développement
SOFITEX	Société de Fibres et Textiles
UGCPA	Union des Groupements pour la Commercialisation des
UNPCB	Union Nationale des Producteurs de Coton du Burkina
UPPM	Union Provinciale des Producteurs du Mouhoun
CIRAD	Centre de coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement

1. LE CAGEF, UNE ORGANISATION DE PRODUCTEURS SPECIALISEE DANS LE CONSEIL AUX EXPLOITATIONS FAMILIALES

Le Centre d'Appui à la Gestion des Exploitations Familiales (CAGEF)a été mis en place en 1993 sous la dénomination initiale « Union Provinciale des Producteurs du Mouhoun (UPPM) ». La création de l'UPPM répondait au souci des fondateurs d'avoir un cadre de défense des intérêts communs des producteurs de coton face à la Société cotonnière SOFITEX.

En 2009, l'organisation se spécialise dans le Conseil aux Exploitations familiales agricoles et devient le Centre d'Appui à la Gestion des Exploitations Familiales (CAGEF).Le CAGEF est, à ce jour, la seule organisation paysanne qui a pour vocation exclusive de délivrer le CEF à ses membres. L'organisation s'est fixé pour mission d'œuvrer à l'amélioration des conditions de vie de ses membres.

Elle regroupe 277 membres dont 40femmes, tous adhérents au CEF. La structure organisationnelle du CAGEF est composée d'une assemblée générale, un conseil d'administration de 15 membres et d'un bureau exécutif de 5 membres.

2. ITINERAIRE DU CEF AU CAGEF

L'objectif visé par le CAGEF à travers le CEF est d'aider le producteur à : (i) atteindre l'autosuffisance alimentaire par une meilleure gestion des stocks de céréales et une meilleure prévision de l'assolement, (ii) améliorer la productivité de l'exploitation par la maîtrise des coûts de production, la maîtrise des techniques de production et une meilleure négociation des intrants, (iii) renforcer ses capacités de décision et son potentiel à l'innovation et à l'investissement sur son exploitation.

Le Conseil à l'Exploitation Familiale a été mis en place au CAGEF (Ex UPPM) il ya une quinzaine d'années. Le processus de développement de ce dispositif a connu six grandes phases.

96-98 : La construction du dispositif de conseil de gestion (CDG)

L'idée de mettre en place un dispositif de conseil aux producteurs est née du constat des contraintes suivantes que vivaient les producteurs :

- la faible maîtrise des techniques culturales,
- la difficulté à honorer les crédits d'intrants entraînant d'importants impayés,
- des difficultés de gestion financière liées à la méconnaissance des ressources effectivement générées par l'exploitation
- la paupérisation grandissante des producteurs malgré l'accroissement des productions « Nous produisons beaucoup mais nous devenons de plus en plus pauvres ».

Pour trouver des solutions à ces difficultés, l'UPPM engage des réflexions internes et une concertation avec AFDI. Ces concertations aboutissent à la décision de mettre en place un service de Conseil de Gestion (CdG) au profit des producteurs.

L'approche de conseil et les outils sont mis en place avec l'appui d'un volontaire AFDI. Trois thèmes clé sont retenus pour construire le contenu du service: (i) combien me rapporte mon

exploitation? (ii) quelle est la valeur de mon exploitation? (iii) est ce que j'aurai suffisamment d'argent au bon moment ? Trois outils sont créés: (i) le suivi de la trésorerie, (ii) le suivi des cultures, (iii) le budget familial. L'organisation opte pour une approche de conseil individuel.

Le CdG démarre en 1999 avec 36 adhérents dans trois départements de la province de la Boucle du Mouhoun : Bondoukuy, Ouarkoye, et Dédougou.

Un conseiller est recruté pour la mise en œuvre du conseil sur le terrain. Il bénéficie d'un stage d'un mois dans un Centre d'Economie Rurale en France.

Pour le pilotage de ce nouveau service, l'UPPM met en place une « cellule gestion » composée de 8 membres. Le rôle de la cellule est d'assurer la représentation des adhérents au niveau de l'UPPM, de diffuser l'information et de collecter les cotisations des adhérents. Dans le souci d'asseoir les bases de la durabilité de ce service, la cellule gestion instaure dès 1999 une cotisation annuelle de 5000 FCFA/adhérent/an.

L'UPPM bénéficie de l'appui de plusieurs partenaires dans cette phase de construction et de lancement du dispositif de conseil. Il s'agit notamment du tandem AFDI 7[1], le SARAAUD et l'AFOP.

Dans l'environnement externe de l'UPPM, la SOFITEX se lance elle-même dans l'organisation des producteurs de coton. Elle met en place, à partir de 1998,des Groupements de Producteurs de Coton (GPC) dont la mission consiste à organiser la distribution des intrants et à assurer la représentation des producteurs. La mise en place des GPC va contribuer à fragiliser l'UPPM. Certains membres migrent vers les GPC et l''organisation perd la source de revenus constituée des ristournes de la vente du coton.

1999-2001 : Extension du CEF et développement des outils du conseil

L'UPPM décide de mettre en place des Coopératives d'Utilisation de Matériels agricoles (CUMA) et un service d'approvisionnement en intrants pour faciliter l'accès de leurs membres aux équipements et aux intrants. Cette perspective booste les adhésions à l'organisation. Le nombre d'adhérents augmente de façon fulgurante et passe de 36 en 1999 à 213 en 2001.

Le partenaire AFDI 7 n'adhère pas à cette perspective de diversification des activités de l'organisation et se retire du partenariat. L'un des membres d'AFDI 7, AFDI Picardie, décide de maintenir son partenariat avec l'UPPM et cofinance l'achat des intrants en tandem avec l'ONG Intermon.

Le dispositif de conseil est renforcé par le recrutement d'un deuxième conseiller en 1999 puis d'un troisième en 2000. Au plan technique, l'organisation introduit le conseil de groupe pour pouvoir toucher efficacement l'ensemble des adhérents. De nouveaux outils de conseil sont développés à savoir le suivi du grenier et le suivi des animaux. L'équipe abandonne l'outil « Budget familial » qui s'est avéré inopérant vu qu'il suscite des tensions dans les familles sur la gestion des revenus.

[1] Un tandem de 7 AFDI locales (citer) (Somme, l'Aisne, Oise, Nord, Pas de Calais, Haut Rhin, Bas Rhin

2002-2006: Le CEF pris au piège des crises institutionnelles

L'UPPM n'a pas réussi à mettre en place le projet CUMA, ce qui provoque une désillusion des producteurs qui ont adhéré à l'organisation dans l'espoir d'accéder à des équipements agricoles.

Elle concrétise cependant le « projet intrants ». L'opération va rapidement se buter à d'importantes difficultés à savoir la mauvaise gestion des fonds destinés à acquérir les intrants et le faible recouvrement des créances.

L'échec de l' « opération intrants » génère une crise institutionnelle majeure au sein de l'UPPM. En effet, un conflit éclate entre la cellule gestion et le bureau exécutif de l'UPPM quant à l'attribution de la responsabilité de la mauvaise gestion des fonds.

De plus, suite aux détournements de fonds par les responsables de l'UPPM, AFDI décide de consacrer son appui exclusivement au financement du dispositif CEF, arrêtant ainsi le financement destiné au fonctionnement de l'UPPM à partir de 2002. Le manque de ressources pour le fonctionnement de l'UPPM va handicaper de façon significative la vie interne de l'organisation. Un comité de crise est mis en place pour résoudre les problèmes. Sous la houlette de ce comité, l'organisation change d'identité et devient, en 2002, PANISE qui signifie « l'union est bonne » dans la langue de la localité. Ce changement de dénomination devait permettre à l'organisation de redémarrer sur de nouvelles bases et de se défaire du poids des dettes que portait l'UPPM. Le nouveau bureau de Panise prend en main le pilotage du dispositif de CEF. La Cellule gestion est dissoute en 2003, Panis instaure un mécanisme d'augmentation échelonnée des cotisations selon le nombre d'années, dans le but de renforcer l'autonomie de financement du dispositif de conseil.

Le nouveau bureau de Panisé prend en main le pilotage du dispositif de CEF. Il instaure un mécanisme d'augmentation échelonnée des cotisations selon le nombre d'années, dans le but de renforcer l'autonomie de financement du dispositif de conseil.

Ancienneté	**1 an**	**2 ans**	**3 ans**	**4 ans et plus**
Montant de la cotisation (FCFA)	5000	6000	8000	10 000

Tableau 1: Contributions financières des adhérents en fonction de leur ancienneté dans le dispositif

En 2003, Panise participe à la création du Réseau Gestion, structure nationale créée en 2002 et regroupant des organisations de producteurs qui pratiquent le conseil à l'exploitation familiale. Panise désigne un conseiller et deux élus comme interlocuteurs auprès du réseau gestion.

A cette période, une combinaison de facteurs provoque la désertion de nombreux adhérents : (i) l'échec de l'opération intrants, (ii)la non effectivité du projet CUMA qui avait été utilisé comme appât par certains responsables pour recruter de nouveaux adhérents, (iii) l'instauration du mécanisme d'augmentation progressive des cotisations. Le nombre d'adhérents chute pratiquement de moitié de 2001 à 2004, passant de 213 à 113 adhérents.

En 2006, une crise s'installe entre Panise et Afdi qui avait le sentiment que les leaders étaient plutôt préoccupés par leur intérêt personnel et ne s'engageaient pas suffisamment dans le

redressement de leur structure et la dynamisation du dispositif CEF. Selon AFDI, le dispositif CEF tournait en rond sans aucune progression d'une année à l'autre. Le nombre d'adhérents variait chaque année entre 100 et 150 producteurs. Cette crise conduit à une rupture momentanée du partenariat entre les deux organisations au cours de l'année 2006 et progressivement, Panise tombe dans une certaine léthargie. Si Afdi est finalement resté, c'est parce que quelques adhérents et les conseillers se sont mobilisés pour maintenir le dispositif CEF.

Certains adhérents, convaincus de l'utilité du CEF, proposent à Afdi de maintenir son soutien à ce service. Face à cette requête, Afdi sonde les conseiller pour s'enquérir de leur capacité et de leur volonté à poursuivre le conseil. Les conseillers s'engagent auprès de Afdi à sauver le CEF en prenant en main le pilotage du dispositif. Le non-respect par les conseillers de la consigne donnée par les leaders de l'organisation de ne pas poursuivre le partenariat avec Afdi, engendrera une crise entre élus et conseillers.

Durant cette année 2006, le Réseau gestion adopte le concept de conseil à l'exploitation familiale et toutes les organisations membres s'y conforment. Désormais, à PANISE, le terme « Conseil à l'exploitation familiale » remplace celui de « Conseil de gestion ». Toutefois, le changement de dénomination n'implique pas spécifiquement un changement d'approche dans la mise en œuvre du conseil aux producteurs.

Sur le plan opérationnel, l'équipe met en place les groupes « céréales » et « oléagineux » pour se conformer à la loi 14 qui exige de structurer les organisations selon la logique filière.

2007-2008: La transition institutionnelle

Pour sortir Panise de sa léthargie, Afdi Picardie va inciter l'organisation à redynamiser la vie associative. Pour ce faire, un « comité d'accueil » est mis en place pour, selon les élus de l'organisation, coordonner les missions de Afdi et préparer une transition institutionnelle. Cependant, du point de vue de Afdi, la coordination des missions Afdi n'était pas un objectif de ce comité qui avait surtout pour mission de coordonner l'action des personnes mobilisées autour du CEF pour reconstruire un nouveau dispositif capable de faire progresser le conseil.

Le nombre d'adhérents se stabilise autour d'environ 160 producteurs grâce à la relance de la vie associative par le comité d'accueil.

Une évaluation du fonctionnement du dispositif de conseil et son impact est commanditée par AFDI et réalisée par le bureau d'études Ambre conseil. Il ressort de cette évaluation que le CEF initié par l'UPPM et mis en place avec l'appui d'AFDI a incontestablement permis aux adhérents de développer un raisonnement économique et de gestion de leur exploitation. En outre, les nombreux échanges et formations techniques mises en œuvre dans le cadre du CEF ont apporté des innovations techniques et des pratiques agricoles nouvelles. Le CEF a également permis de développer de nouvelles compétences en matière de conseil de gestion.

L'étude propose deux scénarios pour la reconstruction de l'organisation à savoir la création d'une organisation autonome pilotée par des élus, ou son rattachement à une autre organisation. Elle recommande aux acteurs, au cas où la première option est retenue, de travailler à renforcer son autonomie financière.

Au plan méthodologique, l'équipe technique met en place un système de segmentation des adhérents selon leur ancienneté dans le CEF. Cette tentative échoue du fait de l'absence d'une méthode claire et d'outils appropriés.

Le cumul des tâches de pilotage du dispositif et d'animation du conseil aux producteurs augmente considérablement la charge de travail des conseillers. Pour y remédier, l'organisation décide d'associer des personnes ressources aux conseillers pour le pilotage du CEF. Leurs rôles consistent à diffuser les informations auprès des adhérents et à collecter les cotisations.

2009-2010: Création du CAGEF et reconstruction du dispositif de conseil

La phase de transition aboutit en 2009 à la création du Centre d'Appui à la Gestion des Exploitations Familiales (CAGEF) qui réunit les producteurs qui ont un réel intérêt pour le CEF. La vocation du CAGEF est de délivrer le CEF à ses membres. La nouvelle organisation repose sur un nouveau dispositif institutionnel à savoir un bureau exécutif et un conseil d'administration. Le Conseil d'Administration et le Bureau Exécutif de l'organisation prennent en charge le pilotage du CEF.

Au cours de la même année, dans l'environnement immédiat du CAGEF, l'Union des Groupements de Commercialisation des céréales (UGCPA) crée en son sein un dispositif CEF avec l'appui des conseillers du CAGEF. Ce nouveau dispositif attire de nombreux producteurs du fait qu'en plus du CEF, l'UGCPA offre d'autres services que sont l'approvisionnement en intrants et la commercialisation groupée des produits.

Au plan technique, l'équipe met de nouveau en place, en 2010, un nouveau schéma de segmentation des adhérents qui s'articule autour de trois thématiques : (i) autosuffisance alimentaire, (ii) productivité agricole, (iii) diversification agricole. Elle conçoit un catalogue de modules de formations en lien avec ces thématiques. Les animations de groupes prennent de l'ampleur grâce au projet FISONG[2] qui soutient le développement de l'approche conseil de groupe au sein des organisations membres du réseau gestion.

Au sein de l'équipe technique, il est créé un poste de coordinateur qui a en charge de coordonner le travail des conseillers et d'appuyer le bureau exécutif de l'organisation. Des réunions mensuelles sont instaurées au sein de l'équipe pour un meilleur suivi des activités.

2011-2012 : Réflexions stratégiques pour le renforcement de l'autonomie financière du CAGEF et la durabilité du CEF

Une auto-évaluation du partenariat AFDI/CAGEF est réalisée en 2011. Elle fait le constat que le dispositif du Cagef n'est pas durable financièrement et bien trop dépendant de son unique partenaire financier à savoir Afdi Picardie et que, vu la difficulté pour Afdi à lever des fonds, il est indispensable que le Cagef pense différemment son dispositif.

L'organisation se lance alors dans un processus de réflexion stratégique qui vise à trouver des solutions pour renforcer son autonomie financière et assurer la durabilité du CEF au-delà des financements extérieurs.

[2] Projet mis en place par AFDI en 2010 et financé par l'AFDI

Les premières orientations issues de cette réflexion qui est toujours en cours sont les suivantes : diversifier les services offerts aux membres en intégrant notamment la commercialisation groupée de produits ; générer des revenus pour le fonctionnement de l'organisation et du CEF à travers des prestations externes qui seront réalisées par les conseillers.

Les instances du CAGEF ont été renouvelées en 2012 avec comme fait marquant, l'instauration d'un poste de représentante des femmes dans la perspective de mobiliser davantage de femmes dans le CEF.

L'année 2012 est aussi marquée par la mise en place d'enquêtes pour le suivi d'impacts du CEF avec l'appui du projet FISONG et du CIRAD.

3. PROFIL ACTUEL DU DISPOSITIF CEF AU CAGEF

3.1 ORGANISATIONS ET STRUCTURES IMPLIQUEES DANS LE CEF

Les organisations impliquées sont des organisations paysannes, des institutions nationales, des structures privées et des partenaires techniques et financiers

Organisations	Rôles
Organisations membres du Réseau Gestion	Partage d'expériences
Réseau gestion	Appui méthodologiques, renforcement institutionnel, lobbying
Représentation nationale de l'AFDI	Appui institutionnel, Lobbying, programmation des activités, évaluation du CEF
AFDI Picardie	Financement, appui méthodologique, formation continue, renforcement institutionnel, programmation des activités, évaluation du CEF
Services techniques déconcentrés de l'Etat en charge du développement rural	Appuis techniques
Prestataires de services	Prestations spécifiques : formations…

Tableau 2: Organisations impliquées dans le CEF

3.2 PROFIL DES ADHERENTS AU CEF

Le CEF touche actuellement277 producteurs dont 150 adhérents en conseil individuel et 127 en conseil de groupes. Il existe dans le conseil de groupe deux groupes spécifiques de femmes qui regroupent respectivement 40 et 10 femmes. Les adhérents sont répartis dans quatre communes dont trois dans le Mouhoun (Bondoukuy, Ouarkoye, Dédougou) et la commune de Yaho dans la province des Balé.

Les adhérents au CEF présentent des profils variés. Ils produisent principalement, par ordre d'importance, le coton, le maïs, le sésame, le sorgho, le petit mil, niébé et arachide. Environ 80 % d'entre eux savent lire et ou écrire en français ou au moins une des langues locales (Bwamu, Mooré, Dioula.). La taille des exploitations varie de 4 ha à plus de 80 ha, avec la majorité des exploitations qui se situent entre 10 et 20 ha. La moyenne des superficies s'établit

à 13 ha. Les équipements vont des matériels manuels au tracteur. Toutefois, la grande majorité des producteurs pratiquent la culture attelée.

Pour adhérer au CEF, le producteur doit répondre aux critères suivant : (i) avoir une exploitation agricole, (ii) savoir lire et écrire en français ou dans une langue nationale pour le suivi individuel, (iii) être dans la zone d'intervention du CAGEF, (iv) respecter les statuts et règlement intérieur du CAGEF, (v) contribuer financièrement aux prestations.

3.3 METHODES ET OUTILS DE CONSEIL

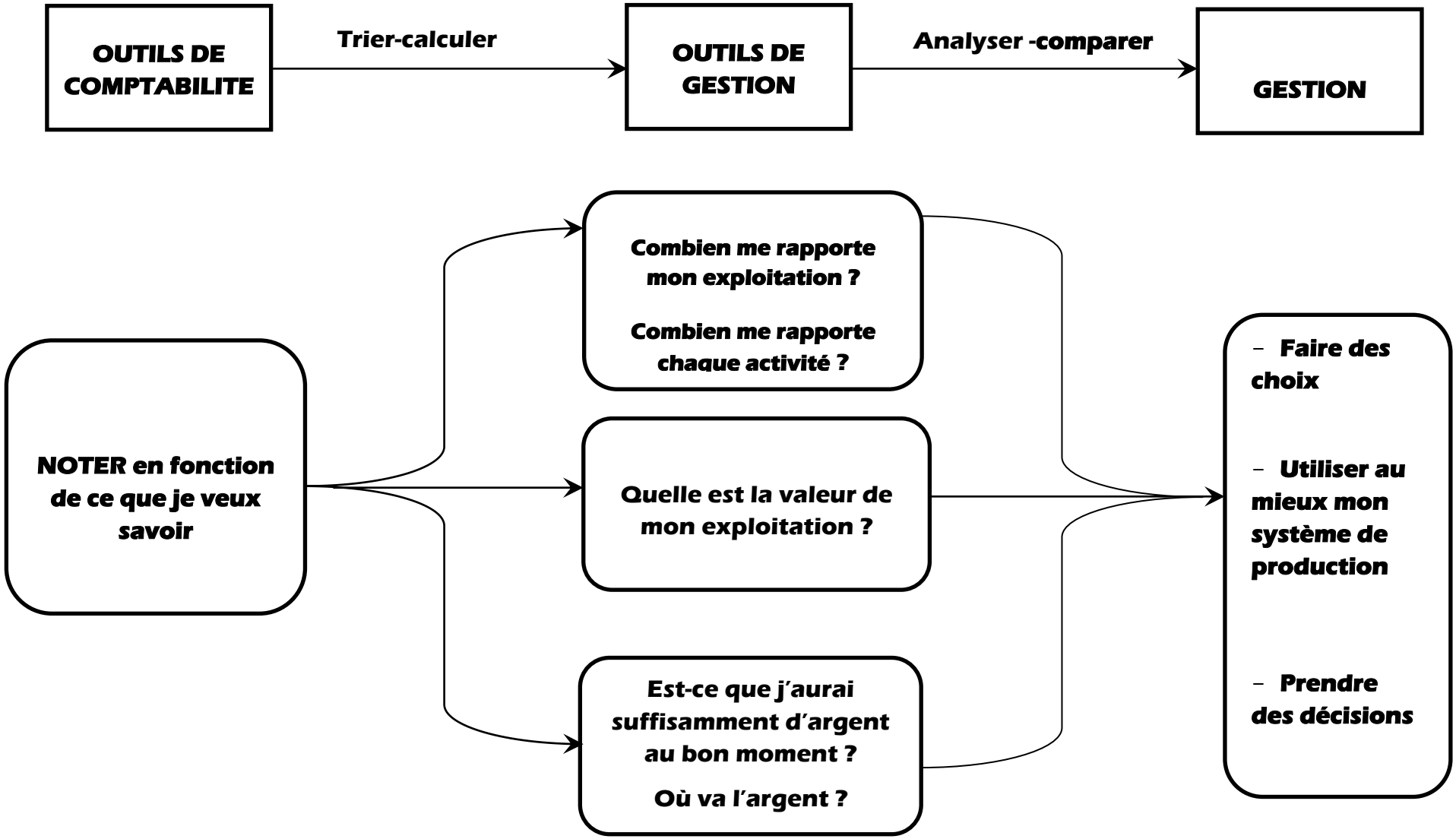
Le CAGEF met en œuvre le CEF à travers deux approches :

- Le conseil individuel qui s'articule autour du suivi des activités de l'exploitation agricole, la restitution des résultats du suivi au producteur, l'appui conseil aux porteurs de projet ;
- Le conseil de groupe qui consiste à la mise en œuvre de formations techniques, l'animation de débats thématiques, l'organisation d'échanges entre des groupes d'adhérents au sein d'une même zone et entres les zones, l'organisation de restitutions de résultats de campagnes dans les zones et un Bilan et Perspectives centralisé à Dédougou. Une grande place est aussi accordée aux essais paysans dont les résultats nourrissent les font l'objet des échanges inter paysans.

Les deux approches de conseil prennent en compte à la fois la dimension technique (itinéraires techniques des productions végétales, embouche ovine, réforme des bœufs de traits, aviculture) et la dimension économique (prévision des besoins alimentaires, des cultures et de la trésorerie, estimation des rendements, des charges, des besoins familiaux).

La gestion est globalement appréhendé selon le schéma ci-après.

PRESENTATION GENERALE DE LA GESTION



Pour mieux adapter le conseil aux besoins des producteurs, l'équipe a segmenté les services de conseil autour de quatre grandes thématiques :(i) l'autosuffisance alimentaire, (ii) la productivité agricole, (iii) la diversification agricole, et (iv) la mécanisation agricole. Les adhérents CEF sont répartis autour de ces thématiques.

Thématiques	Autosuffisance alimentaire	Productivité agricole	Diversification agricole	Mécanisation agricole
Effectif des adhérents	2 groupes d'une trentaine (30) de personnes	11 groupes d'une centaine (100) de personnes avec en moyenne 10 personnes par groupe	1 groupe de 25 personnes	1 groupe 10 personnes

Tableau 3: Segmentation des adhérents au CEF

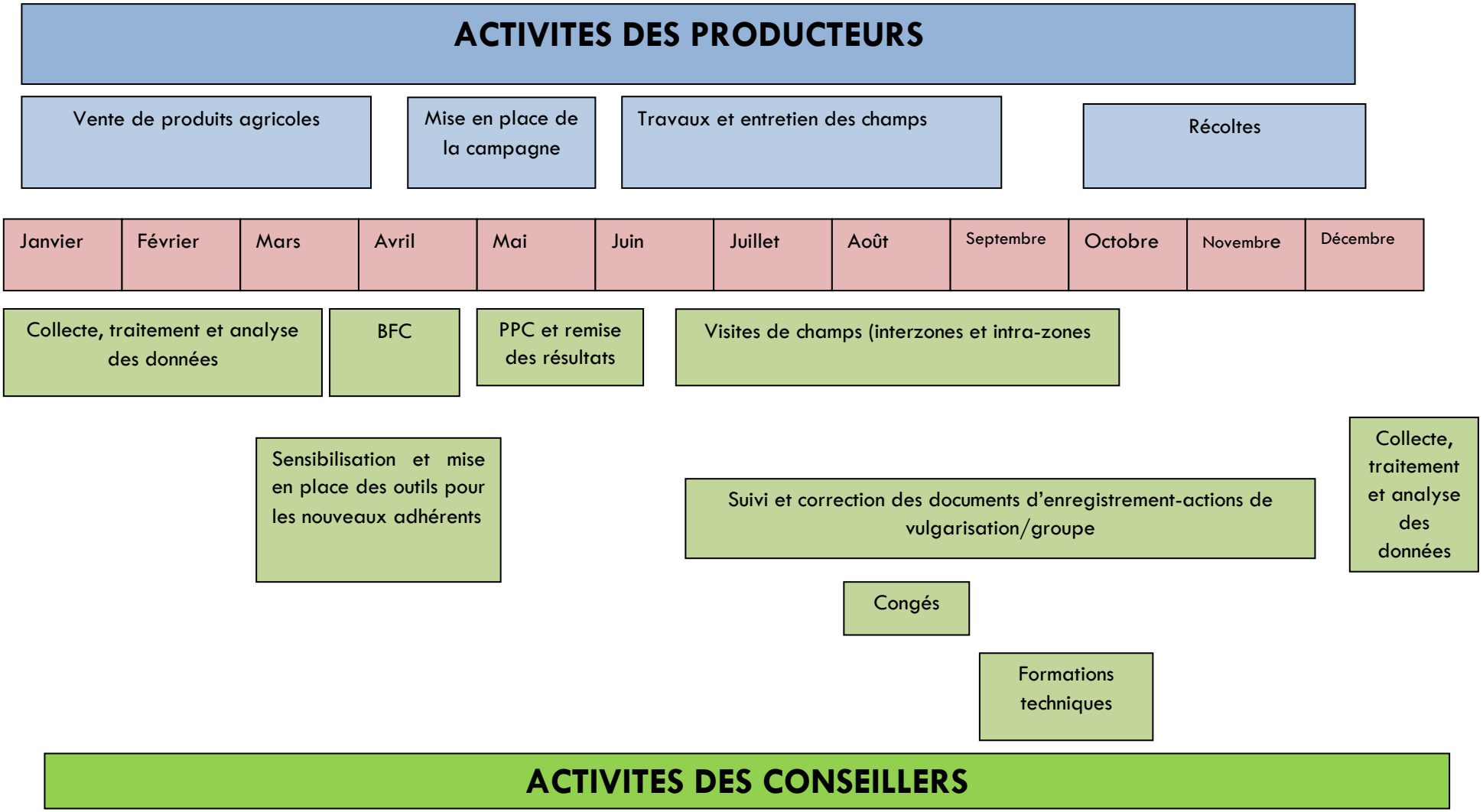
L'équipe a conçu un catalogue de formations qui permettent d'adresser des problématiques liées à ces thématiques au profit de ces différents groupes. Les adhérents bénéficient également du conseil de proximité.

En dehors de ces groupes qui bénéficient des formations du catalogue et d'un suivi de proximité, l'équipe a mis en place, dans le cadre du projet FISONG, 4 groupes de 115 personnes dont 2 groupes de femmes, qui bénéficient des animations de groupes.

Pour passer d'un segment à l'autre, l'adhérent doit s'être approprié tous les thèmes développés dans le segment auquel il appartient.

Les principaux outils utilisés pour la mise en œuvre du conseil sont : (i) le carnet de bord qui permet au producteur d'assurer le suivi des productions végétales, animales, ainsi que le suivi du grenier, (ii) les fiches techniques portant sur le compostage, l'embouche ovine, le CES/DRS, gestion du grenier, etc.

Le déroulement des activités de conseil tout le long de l'année est schématisé dans le graphique ci-dessous.



Graphique 1: Planification des activitéés de conseil

3.4 GOUVERNANCE ET COORDINATION DU DISPOSITIF CEF

3.4.1 Mécanismes internes de gouvernance et de coordination

A la base, le besoin de conseil est exprimé par les producteurs auprès des conseillers ou des adhérents dans les villages. Ces derniers remontent les informations au niveau du conseil d'administration ou du bureau exécutif.

Au plan technique, les conseillers conçoivent et adaptent les outils du conseil. Ils assurent la mise en œuvre du conseil auprès des producteurs et le suivi des activités sur le terrain. L'évaluation des conseillers est assurée par le Bureau exécutif de l'organisation.

Au plan stratégique, Le Conseil d'administration définit les critères d'adhésion, le nombre d'adhérents et les zones de couverture du CEF en fonction des besoins exprimés par la base et des ressources disponibles. Le nombre de conseiller est défini par le bureau exécutif en fonction des ressources disponibles. Toutefois les décisions sont toujours prises en concertation avec le partenaire financier, AFDI Picardie.

Le suivi des actions se fait à travers des bilans bimensuels d'activités. Des évaluations externes sont commanditées par le partenaire financier, c'est le cas notamment du diagnostic mené par Angélica JAMILLO en 2004 et l'évaluation réalisée en 2007par Ambre conseil.

3.4.2 Mécanismes de coordination avec les partenaires

La coordination du dispositif CEF avec les partenaires se fait à travers des comités de pilotage et des conventions. Le partenaire financier, Afdi Picardie, effectue périodiquement des missions de suivi sur le terrain et, à l'occasion, donne son avis sur le dispositif et les activités CEF.

3.5 LE FINANCEMENT DU CONSEIL DE GESTION

Le coût global du fonctionnement du dispositif de conseil s'élève 6675 € (4.400.000 FCFA) /conseiller/an. Le tableau ci-dessous présente la structure du coût.

Rubriques	Coûts (€ /an/conseiller)
Salaires et charges	3500
Déplacements-réunions	1500
Animations, échanges, animations bord champs	1000
Edition-duplication de documents d'analyse de campagne (pour 50 adhérents)	175
Réunions de bilan de fin de campagne	500
Total	**6675**

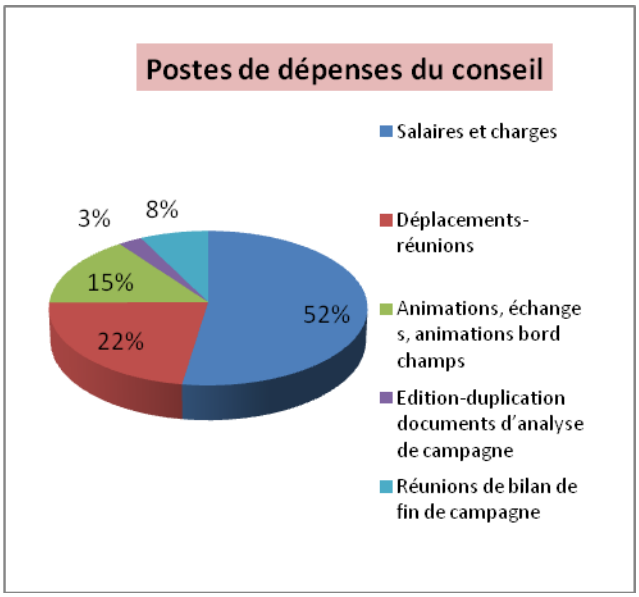


Tableau 4: Structure des coûts du CEF

Les salaires des conseillers représentent la part la plus importante des charges du conseil, suivis des charges liées aux déplacements et réunions.

Le financement du dispositif CEF est assuré à 90% par AFDI Picardie et à 10% par le CAGEF. La part d'autofinancement du CAGEF est mobilisée à travers : (i) les cotisations annuelles des adhérents (1000F/adhérent), (ii) la participation financière des adhérents, à hauteur de 1000 FCFA/adhérent à toute formation technique spécifique, (iii) les prestations extérieures des conseillers.

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

4.1 GOUVERNANCE ET COORDINATION DES DISPOSITIFS DE CONSEIL AGRICOLE AUX NIVEAUX REGIONAL ET NATIONAL

4.1.1 Autres dispositifs et mécanismes de coordination

Dans la région de la Boucle du Mouhoun, trois (3) organisations sont actives dans le conseil aux producteurs, le CAGEF, l'Union Nationale des Producteurs de Coton du Burkina (UNPCB) et l'Union Groupements de Commercialisation de produits agricoles (UGCPA).

Le CAGEF est membre d'un réseau national, le Réseau Gestion, qui regroupe sept organisations paysannes intervenant dans le CEF.

A l'échelle nationale, on note un regain d'activités des services techniques de l'Etat dans le déploiement du conseil auprès des producteurs sur le terrain.

Organisations	Système d'appui conseil
UNPCB	✓ Suivi technique et économique des producteurs de coton sur la filière coton ✓ Environ 30 producteurs par département mais pas de suivi rapproché
UGCPA	✓ CEF mis en œuvre dans les filières céréales et Bissap ✓ Services complémentaires : commercialisation approvisionnement en intrants, accès aux matériels agricoles ✓ 200 personnes touchées par le CEF dont 50 femmes ✓ 2000 personnes touchées s sur les autres services
6 autres organisations de Producteurs membres du réseau gestion	Nombre de producteurs touchés non disponible
Les services de l'Etat	Suivi de l'évolution de la production au niveau de producteurs reconnus par l'Etat

Tableau 5: Autres dispositifs d'appui conseil aux producteurs dans la Boucle du Mouhoun/Burkina

Il n'existe pas de mécanisme de coordination des structures qui interviennent dans le conseil aux producteurs agricoles, ni à l'échelle nationale, ni au niveau régional. Le Réseau Gestion

reste le seul exemple de regroupement d'organisations paysannes qui échangent et mutualisent leurs expériences en matière de CEF.

4.1.2 Les limites et contraintes des dispositifs d'appui-conseil existants

Les dispositifs de conseil des OP

Les insuffisances des dispositifs CEF des organisations de producteurs sont : (i) le faible niveau d'alphabétisation ne permet pas d'obtenir des données fiables, (ii) les acteurs qui relèvent les données des exploitations ne sont pas toujours les décideurs ; il en résulte des tensions entre les deux protagonistes, le décideur se sentant « surveillé » par celui qui effectue les enregistrements, (iii) le nombre insuffisant de conseillers ne permet pas d'avoir un suivi rapproché des producteurs; certaines erreurs dans le relevé des données ne sont pas détectées à temps, (iv) le faible niveau d'équipement de certains producteurs ne leur permet pas d'optimiser le conseil, (v) la faible application du conseil par certains adhérents, expression d'une résistance au changement, limite l'efficacité du conseil, (vi) la dépendance du CEF des financements extérieurs rend le dispositif vulnérable dans un contexte marqué par une baisse tendancielle de ces financements.

Le dispositif de conseil de l'Etat

Le dispositif de conseil de l'Etat est handicapé par la faiblesse des ressources humaines et la faible qualité du conseil. Les agents de l'Etat s'investissent plus dans la collecte de données techniques auprès des producteurs que dans le conseil à proprement parler. L'Etat devrait davantage s'adosser sur les organisations de producteurs et les accompagner à développer leur dispositif de Conseil. Ces organisations connaissent bien les besoins du terrain, sont plus proches de leurs membres et ont acquis de la légitimité auprès des producteurs depuis le désengagement de l'Etat des secteurs productifs.

4.1.3 Perspectives d'évolution des modes de coordination

L'amélioration de la coordination des dispositifs de conseil passe par la mise en place, par l'Etat, de cadres de concertation régionaux sur le conseil. Les partenaires techniques et financiers pourraient accompagner ce processus en apportant un appui au fonctionnement de ces cadres de concertation.

4.2 GOUVERNANCE ET COORDINATION DU DISPOSITIF CEF AU NIVEAU DU CAGEF

4.2.1 Liens fonctionnels entre le CEF et les autres services du CAGEF

Le conseil sur les itinéraires techniques de production est soutenu par des essais en milieu paysan. Le CEF permet d'analyser les résultats des essais et de les diffuser. La vulgarisation de ces innovations contribue à améliorer les rendements des productions des adhérents.

4.2.2 Stratégie de passage à l'échelle

Pour élargir et renforcer l'impact des dispositifs de conseil, le CAGEF envisage : (i) renforcer la sensibilisation dans des zones non encore touchées par le CEF, (ii)développer de nouveaux services notamment la commercialisation groupée pour fidéliser les adhérents, (iii) développer le conseil de groupes pour toucher plus de personnes sur des thèmes d'animation, (iv)

approfondir le conseil individuel pour un nombre limité d'adhérents afin d'obtenir des résultats palpables et convaincre d'autres producteurs, (v) développer des méthodes de conseil orales pour toucher davantage les personnes non alphabétisées ou faiblement alphabétisées, (vi) renforcer sa visibilité à travers la capitalisation de ses expériences et l'élaboration de supports de communication pour leur diffusion auprès des autres organisations paysannes, des services de l'Etat et des collectivités locales (communes), (vii) organiser des journées régionales promotionnelles du CEF dans la région

Toutefois, le CAGEF doit peser ses réelles chances de réussir dans un créneau comme la commercialisation à côté de l'UGCPA qui offre ce service avec beaucoup de succès et qui dispose de plus d'expertises et de ressources.

4.3 FINANCEMENT DES DISPOSITIFS CEF

4.3.1 Perspectives d'évolution du financement du dispositif CEF au CAGEF

Le dispositif CEF au sein du CAGEF est financé à 90% par AFDI. Les formations techniques sont en partie financées par les adhérents, à travers une contribution de 1000 FCFA (1,5€) par adhérent et par formation. Le fonctionnement du CAGEF est financé par :

- les contributions des adhérents composées notamment des frais d'adhésion d'un montant de 2500 FCFA payé à l'adhésion, une cotisation annuelle de 1000 FCFA, le paiement de frais de participation à des formation techniques spécifiques qui varie annuellement entre 5000 et 10000 FCFA par adhérent,
- les recettes issues des prestations externes effectuées par les conseillers au profit d'autres organisations.

L'une des orientations issues des réflexions stratégiques en cours est d'augmenter l'autonomie de financement du CEF à hauteur de 20%. Pour ce faire, le CAGEF envisage développer des services susceptibles de générer des revenus comme la commercialisation groupée des produits et le renforcement des prestations intellectuelles externes fournies par les conseillers.

4.3.2 Perspectives d'évolution du financement du conseil à l'échelle nationale

Il existe de réelles possibilités de cofinancements des dispositifs CEF par toutes les parties prenantes du développement agricole : l'Etat, les Organisations de producteurs, les filières, les producteurs et les bailleurs de fonds.

Au regard des possibilités de mobilisation de fonds des différentes parties et de leur niveau d'intérêt actuel pour le CEF, la clé de répartition suivante pourrait être envisagée pour les différentes contributions.

Acteurs	**Adhérents**	**Organisations de producteurs**	**Filières**	**Etat**	**Bailleurs de fonds.**
Contribution	10%	10%	5%	15%	60%
Stratégie de mobilisation des fonds	Retenues sur les ventes groupéesde produits (céréales, sésame…)	La prestation extérieure des conseillers. Autres activités génératrices de revenus	Prélèvement de commissions d'achat	Fonds propres	Financement sur présentation par les OP d'un plan d'actions

Tableau 6: proposition d'une clé de répartition des contributions des parties prenantes au financement du CEF

4.4 MOBILISATION ET FORMATION DES COMPETENCES

Les conseillers du CAGEF ont un niveau scolaire situé entre le BEPC et le niveau universitaire. Ils ont une bonne connaissance du contexte agricole de la Boucle du Mouhoun dont ils sont originaires et maîtrisent les langues des localités touchées (Bwamu, Dioula, Mooré). Les conseillers ont la vocation du métier, ce qui se traduit par une grande motivation dans l'exécution de leurs tâches. Ils ont au moins 10 ans d'expérience dans le conseil et incarnent les attitudes qui siéent à la posture d'un conseiller (écoute, humilité, valorisation du producteur…). Ils disposent de compétences techniques en production agricole et maîtrisent les techniques d'animation de groupes. Jeunes et capables d'effectuer de fréquents déplacements sur le terrain, les conseillers ont une bonne aptitude à communiquer avec les producteurs, et ont une bonne maîtrise de l'outil informatique. Leur profil de « généraliste du conseil » est à la fois un atout et une faiblesse. Ils sont en effet aptes à aborder un large spectre de sujets tout en étant limités sur les questions pointues.

En outre, les conseillers, centrés sur le CEF, ne parviennent pas à répondre à des préoccupations des producteurs connexes au CEF notamment sur le montage et le management de projets.

Pour le CAGEF, le conseiller idéal a au moins le BEPC et est issu d'une école de formation agricole en plus d'avoir la vocation du métier. Il est originaire de la région et donc maîtrise les langues des communautés. Il démontre d'au moins trois ans d'expériences en accompagnement de groupes et en conseil individuel. Ce conseiller idéal maîtrise la comptabilité agricole et l'utilisation de l'outil informatique pour la saisie, la gestion et le traitement des données.

Les principales difficultés rencontrées par les conseillers dans l'exercice de leurs fonctions sont la faible disponibilité des producteurs sur certaines périodes, la dispersion géographique des adhérents, les résistances chez certains producteurs, notamment les plus âgés, à appliquer les conseils, le « Turn over » important des adhérents.

Les conseillers ont besoin de renforcer leurs compétences en montage et gestion de projets agricoles, traitement des données, gestion des projets axés sur les résultats de développement et techniques managériales.

Pour former des conseillers en nombre suffisant dans le pays, l'Etat devrait créer des écoles et centres de formation de conseillers agricoles et formaliser le statut du métier de conseiller.

4.5 EVOLUTION DES METHODES ET DES OUTILS DU CEF

Les méthodes de conseil les plus pratiquées sont les animations de groupes sur le thème de la gestion des greniers, les échanges inter-paysans dans une même zone et entre plusieurs zones, la restitution par zone des résultats de campagnes agricoles, les bilans de fin de campagne (BFC) et les essais paysans.

Les outils les plus utilisés à ce jour sont le carnet de bord du producteur et l'outil de prévision de campagne.

Les méthodes et outils sont adaptés aux besoins des producteurs. Elles renforcent leurs capacités à anticiper les difficultés qui peuvent survenir au cours de la campagne agricole, à améliorer les performances des exploitations et à atteindre l'autosuffisance alimentaire.

Ces méthodes ont évolué dans le temps, (i) du conseil purement économique au conseil technico-économique, (ii) du conseil individuel vers de plus en plus de conseil de groupes, (iii) du conseil non structuré à une segmentation des services pour mieux répondre aux besoins spécifiques des adhérents.

La faiblesse des ressources financières demeure le facteur limitant dans le processus d'amélioration des méthodes et outils du conseil.

Les nouvelles technologies de l'information contribuent de façon significative à améliorer la performance du conseil. Elles facilitent en effet l'accès à l'information, le partage des connaissances et des sollicitations, le traitement efficace des données de l'exploitation et la diffusion de l'information.

La principale perspective d'évolution de l'approche de conseil a trait à la mise en place de l'approche de conseil global à l'exploitation qui permettra de prendre en compte toutes les composantes de l'exploitation agricole pour orienter le conseil au producteur.

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

Le passage à l'échelle des dispositifs CEF implique de nouvelles dispositions à mettre en place au niveau national, local et à l'échelle des organisations de producteurs.

Au niveau national, le gouvernement devrait reconnaître et prendre en compte les dispositifs CEF des organisations de producteurs dans sa politique de vulgarisation agricole. A ce titre, l'Etat devrait affecter des fonds aux organisations paysannes pour soutenir leurs dispositifs de conseil.

A l'échelle locale, les communes devront prendre en compte l'appui aux dispositifs de CEF dans les plans communaux de développement.

Au niveau des organisations de producteurs, elles devront : (i) mettre l'accent sur la sensibilisation des producteurs sur l'importance du CEF afin d'élargir la base des adhérents, (ii) rendre le conseil plus attrayant pour les producteurs en y associant d'autres services comme la commercialisation des produits, l'accès au petit équipement agricole, (iii) travailler à augmenter leur part de contribution au financement du conseil.

ANNEXES

Annexe 1 : Bibliographie

Evaluation prospective du Conseil à l'Exploitation Familiale (CEF) dans la Province du Mouhoun (Burkina Faso), par Ambre Conseil, juin 2007

Annexe 2 : Liste des participants à l'atelier d'autoanalyse

N°	Nom et Prénom	Zone
01	OUEDRAOGO Oumarou	Bondoukuy
02	BICABA Nassouba	Yaho
03	DOYE Souleymane	Bondoukuy
04	MOUKUY Abel	Bondoukuy
05	BICABA Fiéro	Yaho
06	TIANHOUN Y. Josué	Dédougou
07	TAMINI Lamoussa	Bondoukuy
08	TIAHO Antoine	Dédougou
09	BICABA Augustin	Dédougou
10	TAMINI Cissé	Bondoukuy
11	DAKUYO Yiwami	Dédougou
12	BICABA L. Pascal	Ouarkoye
13	FOFANA Elie	Dédougou
14	KY Clotilde	Ouagadougou
15	Koumbia Y. Roger	Dédougou
16	GUIELLA Nafh Gifty	Ouagadougou
17	KOHOUN Eugène	Ouarkoye
18	SAMA Isabel	Dédougou
19	BAZI Emile	Bondoukuy
20	NIMI Drissa	Ouarkoye
21	AOUBA K. Maïmounata	Ouagadougou
22	TRAORE Youssouf	Ouagadougou

Annexe 3 : Evolution du nombre d'adhérents CEF du CAGEF

Année	Nombre d'adhérents	Observations
1998/1999	36	– Couverture de trois (3) départements dans la province du Mouhoun (Bondokuy, Ouarkoye, Dédougou) – 02 dames adhérentes CEF
1999/2000	167	Couverture d'un 4ème département (Yaho dans les Balé)
2000/2001	213	Départ des 02 dames adhérentes
2001/2002	178	Adhésion d'une dame productrice
2002/2003	149	
2003/2004	113	
2004/2005	134	
2005/2006	145	
2006/2007	156	
2007/2008	166	
2008/2009	163	
2009/2010	158	Groupes de femme
2010/2011	155	
2011/2012	277	150 en conseil individuel+ 127 en conseil de groupe dont un groupe de femme (40 + 10) et un groupe mixte : 13 F