

## Aider les paysans à mieux gérer leur exploitation

**Le Programme d'Amélioration des Systèmes d'Exploitation en zone cotonnière financé par l'Agence Française de Développement, et l'Assemblée Permanente des Chambres d'Agriculture du Mali ont sollicité le Cirad pour appuyer en 2006 le volet « conseil à l'exploitation familiale » de ce programme. L'appui apporté visait à améliorer les performances du dispositif de conseil expérimenté et à contribuer à la réflexion sur la construction de dispositifs de conseil originaux et novateurs avec les différents opérateurs de développement au Mali.**

### Le Mali

#### Données

#### géographiques

- Superficie : 1 241 231 km<sup>2</sup>
- Population : 13,9 millions d'habitants (ONU, 2006)
- Capitale : Bamako



Une exploitation agricole malienne.

**L**es pistes d'action proposées ci-après sont tirées de l'analyse des expériences de conseil agricole passées ou en cours au Mali.

#### Le besoin de former et d'alphabétiser les agriculteurs

La première chose à faire est d'assurer la formation des paysans (éducation de base, alphabétisation, formation professionnelle), préalable indispensable à toute action de développement durable. Cette formation est insuffisamment prise en compte, voire négligée aujourd'hui, par les structures de l'Etat et les bailleurs de fonds.

*« Vouloir faire du conseil à l'exploitation familiale (CEF) sans formation des paysans, c'est comme mettre une carrosserie de Mercedes sur un moteur de 2 CV ; quoiqu'on fasse, il ne sera pas possible*

*de dépasser la vitesse permise par le moteur de la 2 CV ».*

Toutes les structures rencontrées (société privées ou publiques, organisations paysannes -OP-, prestataires de service) rencontrent des problèmes dans la mise en œuvre de leurs activités, liés à un faible niveau d'alphabétisation des paysans qui serait même en recul dans certaines zones.

Il est donc très important de relancer des programmes d'alphabétisation des agriculteurs et plus largement de tous les ruraux si l'on veut améliorer les performances du conseil et voire certains paysans bien formés y jouer un rôle d'animateur. Se pose, comme pour les autres services d'appui aux agriculteurs, la question du financement et de mise en œuvre de ces programmes.

### Continuer les réflexions sur l'appui aux producteurs

Au Mali, l'appui aux producteurs (vulgarisation, formation, conseil) est en crise avec la libéralisation de l'économie et le désengagement de l'Etat. Cette crise a des répercussions à plusieurs niveaux :

- Le retrait progressif de l'Etat et des sociétés de développement des services à l'agriculture et à l'élevage, mais aussi de l'appui aux producteurs.
- Des méthodes et outils de vulgarisation qui ne sont plus adaptés car les besoins et les attentes des producteurs évoluent rapidement avec les changements de leur environnement socio-économique.

- Des difficultés pour financer durablement l'appui aux producteurs : les finances publiques ne le permettant plus, ces fonctions sont assurées dans quelques régions (zone cotonnière, Zone Office du Niger) par des projets dont la durée est limitée

Il apparaît donc important de continuer et d'accentuer les réflexions sur l'appui aux producteurs au sens large et de coordonner les activités dans ce domaine. L'Etat se désengage complètement de la production, de la commercialisation et de l'approvisionnement en intrants pour laisser la place au secteur privé et aux OP. Des fonctions pour lequel l'Etat a toujours des responsabilités seront partagées avec les organisations de producteurs et d'autres acteurs : éducation, formation, conseil. Il est donc important de fixer le contenu du conseil avec les producteurs et les différents partenaires ; de les rendre responsables dans la mise en œuvre.

### La gouvernance et le fonctionnement des dispositifs

Le conseil à l'exploitation familiale n'est plus seulement l'affaire de l'Etat et des services publics. Les organisations paysannes, les Chambres d'agriculture ont un rôle à jouer (facilitateur, voire maître d'œuvre) en contribuant à la conception, la mise en œuvre et au suivi-évaluation du conseil. Les producteurs et les OP conçoivent bien qu'il leur faut contribuer au financement du conseil. Mais dans la pratique, il est difficile de récupérer les contributions financières des « producteurs conseillés ». Il y a donc lieu d'envisager des co-financements : Etat, filières (taxes), OP, producteurs... La réduction du coût du conseil

par exploitation implique de réfléchir à la fonction d'animateur-paysan afin de favoriser la démultiplication de l'intervention du conseiller qui lui restera un salarié d'une OP ou d'un prestataire de service.

Sans attendre les résultats de ces réflexions, il faut privilégier l'ancrage du CEF au sein de filières organisées (coton, riz, maraîchage, fruits et élevage périurbain) qui peuvent dégager des ressources financières avec des opérateurs installés dans la durée et des interprofessions, car il n'est pas envisageable aujourd'hui que les producteurs prennent en charge la totalité de ce service.

### Les démarches et outils de conseil

Les besoins en conseil sont diversifiés. Ils nécessitent un conseil (global) pour la gestion de l'exploitation combiné à des besoins spécifiques (technique, économique, marketing, juridique) qui dépendent du contexte. Le conseil doit avant tout répondre aux attentes des producteurs : son contenu doit les intéresser, les outils proposés doivent être accessibles. Ce qui exige de les associer à la conception de la démarche. Il est aussi important de distinguer différents niveaux : un conseil pour le plus grand nombre d'agriculteurs ; un conseil plus ciblé pour certains agriculteurs sur des questions ou des situations spécifiques.

Pour répondre à ces diverses préoccupations, la mise en place du CEF doit être progressive selon plusieurs étapes, et nécessite dans certains cas des préalables. Selon les étapes, le CEF peut-être mis en œuvre au travers de l'animation de groupes de paysans, ou individuellement.

### Des préalables

Les préalables visent à expliquer aux producteurs ce qu'est le CEF et à donner aux paysans, par la formation et si besoin l'alphabétisation, les bases nécessaires pour entrer dans ce processus. Ces préalables comprennent deux étapes menées en animation de groupes de paysans :

- sensibilisation des producteurs à la démarche de CEF au travers d'un autodiagnostic de leur exploitation,
- alphabétisation et formation des producteurs.

**LE PLUS IMPORTANT EST D'ASSURER LA FORMATION DES PAYSANS, PRÉALABLE INDISPENSABLE À TOUTE ACTION DE DÉVELOPPEMENT DURABLE.**

### Les étapes

La première étape « L'apprentissage mutuel de la démarche par les conseillers et les paysans » se mène en animation de groupes pendant 1 à 2 années. Si les paysans sont peu ou pas alphabétisés, le recours à l'écrit sera réduit au minimum. Cet apprentissage vise à ce que les paysans et les conseillers se comprennent mieux. Travailler sur les méthodes et les outils apparaît aussi comme un bon moyen de formation des conseillers à la démarche :

- diagnostic participatif de l'exploitation visant à rapprocher les représentations des exploitations et de leurs problèmes des paysans d'une part et des conseillers d'autre part,
- formation des producteurs aux bases de la gestion (prévision, action, suivi et évaluation) sur des thèmes communs à la majorité des exploitations (gestion des produits et de la sécurité alimentaire, gestion de la trésorerie, gestion de l'organisation du travail, programme prévisionnel de la campagne agricole...),
- mise en œuvre d'actions techniques (via

des expérimentations, des tests et démonstrations...).

La seconde étape « Les activités de conseil tactique » se mène aussi en animation de groupes. Il est important que les paysans soient capables de prendre des notes quand des suivis sont mis en place. C'est avec cette seconde étape que le conseil commence réellement. Cela peut durer plusieurs années selon les demandes. Ce conseil peut toucher différents domaines et activités de l'exploitation agricole : des techniques culturales, la conduite d'une culture ou d'un atelier d'élevage,

- conseil technique : techniques de cultures, soins aux animaux...
- gestion d'activités : conduite de l'élevage, suivi de la trésorerie...

Les activités de conseil stratégique constituent la troisième étape et surviennent suite à la demande des paysans ayant suivis les deux premières étapes de la démarche.

Ce type conseil a été rarement mis en œuvre

### Le Mali

#### Données démographiques

- Croissance démographique : 3 % par an (PNUD, 2005)
- Espérance de vie : 48 ans (PNUD, 2005)
- Taux d'alphabétisation : 19 % (PNUD, 2005)

### Une réunion de village.



Créad



Un « silo » pour stocker le maïs.

dans les expériences menées à ce jour en Afrique subsaharienne. Il implique une approche individualisée et s'avère coûteux. Il intervient à des étapes importantes de la vie de l'exploitation : préparation de la succession, installation, réorientation de l'exploitation, choix d'investissement (équipements, bâtiments, aménagement). Ce conseil vise donc à faire un diagnostic approfondi de l'exploitation, diagnostic partagé entre le conseiller et le paysan, à faire une étude de faisabilité du ou des projets de l'exploitant, et à assurer le suivi de son exécution.

#### **Diversifier les profils des conseillers**

La progressivité dans la démarche fait apparaître différents types de conseil complémentaires. Ceci se traduit par des besoins de compétences et d'aptitudes variées, d'où des conseillers aux profils différents, et ayant des niveaux scolaires relativement élevés. Ce besoin d'élévation du niveau des agents et conseillers est ressenti par toutes les structures (les recrutements de la Compagnie malienne pour le développement des textiles (CMDT) se font plus au niveau technicien

supérieur qu'agent technique), et les prestataires qui même en recrutant au niveau technicien supérieur et ingénieur agricole rencontrent des difficultés liées pour une bonne part au manque d'expériences.

Pour les préalables et l'étape 1, les conseillers doivent avoir au moins le BEPC (trois ans avant le Bac), des compétences en animation de groupes, et des connaissances générales en agriculture et élevage. Pour l'étape 2, le niveau Bac pour les conseillers est recommandé, voire le niveau technicien supérieur, des compétences en animation de groupes, et des connaissances approfondies dans plusieurs domaines de l'agriculture et de l'élevage sont indispensables ; sur des domaines qu'ils maîtrisent moins bien, ils doivent pouvoir faire appel à des collègues compétents. L'étape 3 n'a pas été expérimentée mais elle exige des conseillers ayant au moins le niveau de Technicien Supérieur, voire Ingénieur Agronome. Ces conseillers doivent être capables de synthétiser les données des exploitations, d'en tirer des indicateurs, et de formuler des conseils appropriés. Ce dernier stade apparaît difficilement en-

### Le Mali

#### Données économiques

■ PIB : 5,6 milliards de dollars en 2005 (The Economist Intelligence Unit, 2006)

■ Principaux clients : Chine, Pakistan, Thaïlande, Inde

■ Principaux fournisseurs : France, Sénégal, Côte d'Ivoire, Chine

■ Part des secteurs dans le PIB : primaire 34 %, secondaire 30 %, tertiaire 36 %

visageable aujourd'hui pour la majorité des exploitations au Mali pour des questions de coûts pourtant elle serait utile dans le cas de gros investissement et pourrait associer le secteur bancaire afin de garantir un meilleur remboursement des emprunts.

Ceci montre que suivant les étapes et les activités de conseil, les profils des conseillers sont différents. On passe de généralistes, animateurs de groupes de paysans, à des conseillers très compétents dans quelques domaines pour conseiller plutôt individuellement des agriculteurs (surtout des entreprises agricoles ou de grandes exploitations). Le conseiller doit être proche des producteurs, engagé, suivi, évalué et recyclé régulièrement, et donc bénéficier de formations continues. Les futurs conseillers doivent recevoir des formations adaptées, proches du milieu rural, et intégrant les démarches de conseil et de vulgarisation, la comptabilité, les bases techniques de la production de la gestion des ressources naturelles ..., ce qui demandent des concepteurs et des conseillers jeunes, dynamiques. Pour les deux premières étapes il est possible selon les situations et le niveau d'alphabétisation, d'associer aux conseillers salariés des animateurs-paysans qui assureraient une partie des tâches d'animation et d'accompagnement de certains producteurs.

Le conseil doit impliquer ingénieur, technicien

supérieur, agent technique, animateur paysan. Se posent alors les questions suivantes : comment et où trouver, comment et où former ces différents types de conseillers ? Si les moyens sont disponibles pour étendre dans les cinq ans à venir les expériences de conseil à l'exploitation, où trouver les ressources humaines pour le faire. Il est important de continuer la réflexion sur une politique de formation rurale afin d'adapter les cursus aux besoins actuels (formation de base des techniciens et ingénieurs, formation continue des personnels opérant en milieu rural, formation/alphabétisation des agriculteurs voire formation des élèves en primaires et secondaires). Le programme d'appui aux services agricoles et aux organisations paysannes (PASOP) pourrait assurer le financement d'une partie de ces programmes de formation (équipements, prise en charge des formateurs...) et l'Etat, dans le cadre de sa mission régalienne d'enseignement des jeunes et des adultes y contribuerait aussi. ●

Michel Havard et Patrick Dugué  
Consultants Cirad

Yacouba Coulibaly  
Consultant national

Source : « Etude de capitalisation sur les expériences de conseil agricole au Mali » - mai 2006 - APCAM - Cirad - 99 p.

Consultable sur <http://www.inter-reseaux.org> (cf. Pôle Conseil à l'exploitation familiale)

## Vulgarisation et conseil

**Il est important de rappeler ce que l'on entend par vulgarisation, conseil, conseil de gestion et conseil à l'exploitation familiale.**

On a longtemps parlé (et encore aujourd'hui) de vulgarisation, terme auquel s'adjoignent parfois les qualificatifs de « technique » ou de « masse ». « La vulgarisation en Afrique a souvent été entendue comme le moyen de faire adopter par les producteurs des techniques mises au point par la recherche agronomique, grâce à un dispositif d'encadrement organisé à différentes échelles géographiques ».

Le conseil a pour fonction d'aider le producteur à atteindre ses objectifs, donc à prendre ses décisions. Il s'agit ici d'apporter un regard extérieur au paysan concernant sa situation (contraintes, opportunités) et ses possibilités. Ce conseil peut prendre différentes formes : techniques, économiques...

Le conseil de gestion peut être défini comme une

aide à la décision au cours d'un processus d'apprentissage, faisant évoluer les représentations de l'agriculteur avec les étapes suivantes : prévision, action, évaluation des conséquences de la décision, confirmation ou modification des représentations. Paul Kleene le définit comme suit : « Méthode de vulgarisation qui prend en compte l'ensemble de la situation d'une exploitation et cherche, en dialogue avec le paysan, un cheminement d'amélioration qui s'étend souvent sur plusieurs années ».

Lors de l'atelier sur le conseil à l'exploitation tenu en 2001 au Bénin, le terme conseil de gestion, jugé trop restrictif car connoté « comptabilité-gestion », ne reflétait pas la diversité des expériences présentées par les participants. Il a donc été proposé d'employer le terme de conseil aux exploitations familiales (CEF), qui recouvre plusieurs types de conseil conçus et mis en oeuvre dans des contextes différents et selon des approches distinctes.