

**LE CONSEIL DE GESTION
COMME METHODE DE VULGARISATION AGRICOLE :**

**APERÇU GENERAL ET APPLICATION DANS L'OUEST DU
BURKINA FASO.**

Note résumée d'un texte rédigé par Paul KLEENE (CIRAD-SAR) en 1995

1) APERÇU GENERAL

1.1. - D'une diffusion de technologies vers une approche micro-économique de l'exploitation.

Jusqu'à la fin des années 40, que ce soit en Europe ou dans le reste du monde, la vulgarisation agricole était perçue comme une démarche descendante de transfert de technologies. Dans ce contexte, un intérêt particulier était apporté au suivi des taux d'adoption des innovations par les agriculteurs.

Ce n'est que vers les années 50 qu'on a pris conscience de la nécessité de s'intéresser davantage à la rentabilité économique des technologies proposées ainsi qu'à la gestion technico-économique des exploitations agricoles auxquelles les innovations étaient destinées.

Cette nouvelle approche, née des faibles taux d'adoption observés sur le terrain, a conduit dans les pays anglophones à un développement important de la micro-économie de la production agricole et, au "farm management advice" (conseil en gestion économique).

Les mêmes raisons ont conduit, en France, dans les années 50, aux mêmes types de développement, référencés généralement comme "l'école de CHOMBART de LAUWE", qui a introduit le conseil de gestion appliqué aux exploitations agricoles familiales :"

Aussi bien le "farm management advice", que le conseil de gestion type CHOMBART de LAUWE s'intéressent essentiellement à l'optimisation économique de l'utilisation des facteurs et moyens de production. Dans ce contexte, les méthodes de conseil de gestion sont principalement des méthodes permettant d'atteindre l'optimum économique, au sein d'exploitations agricoles certes familiales, mais supposées fonctionner selon les règles rationnelles d'une entreprise moderne.

C'est justement sur ce point que se situe la différence entre les situations généralement rencontrées dans la sous région ouest-africaine, et celles qui dominent dans les pays industrialisés.

1.2. - Des unités de production familiales qui vivent dans un contexte socio-économique bien spécifique.

Dans le contexte burkinabé, et plus spécifiquement en zone cotonnière, nous rencontrons des exploitations agricoles familiales, dont les objectifs et stratégies ne peuvent pas être considérés comme reflétant un fonctionnement selon les "règles de rationalité économique des entreprises modernes".

Bien entendu, par là il ne faut pas comprendre que les agriculteurs prennent des décisions irrationnelles, mais le contexte dans lequel évolue l'exploitation, où l'économie et le social sont étroitement imbriqués, ne correspond pas à celui d'une entreprise moderne.

Les exploitations agricoles sont souvent caractérisées par des structures socio-économiques complexes (répartition du travail entre hommes, femmes et enfants, autonomie relative pour certaines catégories, par exemple des femmes, selon l'âge, etc...). Elles pratiquent l'agriculture et l'élevage, avec des multiples cultures, différentes espèces d'animaux et d'activités, un nombre de bouches à nourrir souvent élevé.

Ces unités de production ont été confrontées au fil du temps à des problèmes d'organisation, auxquels elles ont trouvé des solutions, devenues des traditions. Ces dernières se transforment en s'adaptant mais ne peuvent être bouleversées du jour au lendemain.

C'est pourquoi un conseil de gestion adapté aux conditions des agricultures paysannes, doit d'abord être une méthode de vulgarisation, une méthode d'approche des sociétés rurales, plutôt qu'une méthode d'aide à la décision s'intéressant exclusivement à l'optimisation des facteurs et moyens de production.

1.3. - L'expérience sénégalaise en conseil de gestion, 1973-1981.

Dans la sous-région ouest-africaine c'est au Sénégal que les premières expérimentations sur les méthodes de vulgarisation furent réalisées. Dans le cadre des "Unités expérimentales du Sine Saloum" la nécessité s'était fait sentir aux chercheurs de s'intéresser directement au problème de transfert de technologies en milieu paysan. Ainsi, à partir de 1973 l'équipe pluridisciplinaire de chercheurs se lance dans une recherche-action qui durera jusqu'en 1981.

La méthode de Conseil de Gestion développée par l'ISRA (Institut Sénégalais de la Recherche Agricole) est allée très loin dans l'élaboration de fiches, de référentiels techniques, de modes de calculs prévisionnels, et la formation du personnel de la vulgarisation. Les propositions d'amélioration étaient essentiellement basées sur l'intensification des pratiques agricoles grâce à des investissements en équipement, l'intégration agriculture-élevage, l'utilisation d'intrants, etc..., rendues accessibles notamment par le "programme agricole" annuel. Il s'agissait d'un instrument de la politique agricole qui faisait partie d'un ensemble de mesures gouvernementales en faveur de l'agriculture, qui comprenait un volet de stockage et de distribution de semences d'arachide, un volet engrais (sur crédit à court terme) ainsi qu'un volet matériel agricole (sur crédit à moyen terme). La mise en oeuvre du programme agricole était confiée à des organismes para-étatiques, notamment l'ONCAD qui contrôlait les coopératives, ainsi que la SODEVA, chargée de la vulgarisation agricole et principal partenaire de l'ISRA. C'est avec ce dernier organisme que la SODEVA s'était lancée dans une opération de conseil de gestion, lorsqu'en juin 1980 le Gouvernement Sénégalais a pris une série de mesures, dont la dissolution de l'ONCAD, l'arrêt du programme agricole, la réduction de la SODEVA, et bien d'autres, qui ont complètement changé tout le contexte politico-économique de l'agriculture sénégalaise (1). Dans cette situation il fut impossible de continuer l'action "conseil de gestion" (CdG), qui n'a malheureusement jamais été reprise au Sénégal.

1.4. - L'expérience Malienne en Conseil de Gestion.

A peu près au même moment que le CdG disparaît au Sénégal, une première approche de CdG est introduite au Mali, d'abord au niveau de la recherche système de production (IER/DRSPR) à Sikasso, ensuite dans le cadre d'une activité de pré-vulgarisation entre la Recherche et le Développement en zone Mali-Sud. L'origine du CdG au sein de l'équipe de recherche système à partir de 1980, ressemble à ce qui c'était passé au Sénégal dans le cadre des "unités expérimentales".

La méthode appliquée a suivi les quatre étapes suivantes :

1) collecte de données sur l'environnement et l'exploitation débouchant sur une fiche d'exploitation et établie à partir d'enquêtes légères menées avec les participants prenant en compte les données disponibles au niveau de l'AV. La typologie utilisée est celle mise au point dans le cadre de cette expérience par une simplification de la première typologie déterminée en 1981.

1 Ces mesures furent prises après une longue période de tergiversation suite à des graves périodes de sécheresse, de chutes successives du prix de l'arachide, de mauvaise gestion à tous les niveaux, etc..., qui ont été à l'origine de la faillite d'une politique agricole généreuse, mais inefficace

2) Analyse de la situation débouchant sur un diagnostic des contraintes et des opportunités. Le dialogue avec le paysan permet de vérifier et clarifier ses objectifs et stratégies. L'analyse porte principalement sur les points suivants pour lesquels des normes sont définies :

- respect des rotations de cultures ;
- besoins alimentaires et monétaires ;
- auto-suffisance alimentaire ;
- superficie cultivée par actif ;
- équipement par superficie cultivée ;
- marge brute coton ;
- revenu net.

Le dialogue avec le paysan et les autres actifs doit déboucher sur des propositions de plan prévisionnel.

3) Plan de campagne prévisionnel : l'analyse est menée avec le paysan.

Des propositions techniques précises sont formulées en fonction des objectifs généraux des paysans (auto-suffisance alimentaire, besoins monétaires...), eux-mêmes traduits en objectifs spécifiques (rendements à atteindre, intrants ou investissements en matériel nécessaires. En fonction des résultats de discussions, le paysan peut déterminer son plan de campagne définitif.

4) Propositions techniques et évaluation en cours et en fin de campagne : cette démarche surprend le paysan et doit être appuyée par des démonstrations techniques des innovations proposées, ces dernières devant résulter d'un choix judicieux. Les actions de démonstration font l'objet de visite en groupe. Les participants notent sur un cahier les principaux événements de la campagne agricole : dates d'intervention, quantités d'intrants utilisées... selon des tableaux standards. L'estimation des superficies et des productions (carrés de rendements) est essentielle pour évaluer le niveau de réalisation des objectifs fixés.

Les résultats obtenus ont été les suivants :

- La mise au point d'une méthode standardisée et simplifiée du Conseil de Gestion, utilisable par les paysans eux-mêmes avec une grille d'interprétation, et susceptible de leur indiquer les solutions possibles en fonction de l'analyse chiffrée de l'exploitation.

- La connaissance des possibilités et limites de la méthode, de son utilisation en pré vulgarisation et de son aptitude à résoudre les problèmes et besoins réels des paysans.

A partir de 1986, la méthode CdG est entrée dans une phase de vulgarisation à une échelle intermédiaire, avec un suivi léger organisé par le service formation de la CMDT avec l'appui de la Recherche.

Au début des années 90, la Recherche (IER/DRSPR) a enrichi la méthode par "L'approche conseil de gestion de terroir".

A l'heure actuelle, on ne dispose pas de données exactes, ni qualitativement, ni quantitativement de la place qu'occupe le CdG au sein du dispositif de vulgarisation de la CMDT.

Pour faire du CdG le fer de lance de son action de vulgarisation, il aurait fallu que la CMDT se dote d'une véritable cellule d'appui chargée exclusivement de la coordination, de "l'alimentation" en nouveaux thèmes, de la formation et du suivi-évaluation des actions CdG.

En absence d'un choix stratégique et d'un engagement ferme en faveur du CdG, cet outil est resté parmi une panoplie d'activités menées par la CMDT, sans recevoir l'attention nécessaire pour être réellement efficace.

CONCLUSION

L'expérience Malienne a permis d'élaborer une méthode CdG qui répond aux attentes des paysans et qui est adaptée aux besoins de l'organisme de vulgarisation.

Bien que la méthode existe toujours, les dispositions institutionnelles n'ont pas été prises pour qu'elle soit intégrée pleinement à la démarche de vulgarisation de la CMDT. On ne sait donc toujours pas quelle pourrait en être son impact.

2. LA METHODE CONSEIL DE GESTION MISE AU POINT AU BURKINA FASO.

2.1 - OBJECTIF ET CARACTERISTIQUES

Dans ce chapitre, la méthode du Conseil de Gestion aux exploitations agricoles (CdG) est présentée, telle qu'elle a été élaborée en zone cotonnière de l'ouest Burkina Faso, dans la période 1992-1995, avec le concours de quatre partenaires de la Recherche et du Développement : INERA/RSP, CIRAD-CA et SAR, PDRI/HKM et CRPA/FTC.

Cette présentation de la méthode CdG se limite à l'application des concepts de gestion au niveau de l'exploitation agricole : agriculture, élevage et maraîchage. L'extension de la méthode à d'autres domaines comme la gestion de l'espace rurale et de la fertilité des terres cultivées, la gestion à l'échelle des associations de producteurs et de productrices, des groupes d'intérêts communs, etc... n'est pas incluse dans l'état actuel.

Le CdG est alors entendu comme “ **une 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 annexes** ”. Ainsi, Le CdG est une méthode de vulgarisation, de nouvelles technologies, certes, mais avant tout de nouvelles connaissances, à travers une approche globale de l'exploitation dans le cadre d'un processus de formation.

Le conseil de gestion est **essentiellement une méthode participative** :

- **de la part du participant au conseil de gestion** qui remplit lui même les fiches de suivi, les tableaux du carnet, à partir de ses propres observations.

- **de la part du conseiller** qui s'engage dans un processus d'animation et d'appui aux producteurs, qui "**s'étend sur plusieurs années**". Le rôle du conseiller implique sa oeuvre aux producteurs eux-mêmes.

participati

Fidèle à ses origines, et pour répondre aux nouveaux besoins des producteurs, la méthode met un accent particulier sur l'introduction du calcul économique, ses liaisons avec l'application des techniques, ainsi que sur l'importance d'un raisonnement économique pour atteindre des objectifs de production.

Une autre caractéristique très importante de la méthode est qu'elle s'appuie en premier lieu sur l'application des connaissances acquises lors de l'alphabétisation et/ou de la scolarisation, l'écrit et le calcul, et que, dans ce sens, elle se situe dans le cadre de la post- alphabétisation en langue nationale, le dioula dans notre cas.

Le groupe de participants au conseil de gestion est composé d'agriculteurs et d'agricultrices alphabétisés et/ou scolarisés. L'adhésion à ce groupe est volontaire.

Toutefois, le but du CdG est d'atteindre l'ensemble des paysans du village, à travers les participants lettrés, à l'aide de séances CdG élargies, des visites, et surtout d'un dispositif d'animation de petits groupes conduits par des participants volontaires. Pour ce faire des programmes de formation-action-échange sont mise en place en fonction de la demande. Dans ce cadre le conseiller joue un rôle de coordination et de suivi très important.

L'introduction de la méthode CdG se fait dans le but d'apporter une amélioration pertinente à la pratique des services de vulgarisation, sans interférer au système d'organisation mise en place, que ce soit dans le cadre de service public, comme le CRPA, ou d'une organisation paysanne autonome, comme l'Association "CIKELAW".

Ainsi, quant à son organisation, la méthode peut s'insérer sans difficultés à des systèmes de vulgarisation existants, comme le Système National de Vulgarisation Agricole du Burkina Faso (SNVA), qui est basé sur le système "Formation et Visites".

2.2. - MISE EN OEUVRE.

Si, par son objet et ses objectifs, le conseil de gestion couvre un domaine large, laissant une place importante à l'imagination pour répondre à la grande variabilité de situations, pour sa **mise en oeuvre**, la méthode suit un schéma très structuré, sans lequel les conseillers (ou animateurs paysans) risqueraient de dériver.

2.2.1.- Stratégie.

Avant toute intervention sur le terrain, l'organisme qui veut introduire le CdG devra définir une stratégie de mise en place qui, en fonction des moyens disponibles donnera des précisions sur :

- le choix de la zone d'intervention en fonction de critères justifiant ce choix, extension à d'autres zones en fonction d'une programmation pluriannuelle ;
- le nombre de villages pouvant participer, en conformation avec le nombre d'agents à former, selon un schéma évolutif dans le temps ;
- la constitution d'une équipe d'agents chargés à temps plein ou partiel de l'activité CdG, composée aussi bien de cadres chargés de la coordination, de la formation et du suivi au niveau central, que de "conseillers" qui se trouvent en permanence sur le terrain ;
- le choix de villages selon un certain nombre de critères, doit garantir l'efficacité relative des interventions, tout en prévoyant l'extension dans le temps à de nouveaux villages ;
- la programmation annuelle détaillée des activités à mener, y incluses des formations, des tournées de suivi, l'organisation de la logistique des actions techniques, des visites d'échange, des enquêtes de suivi, l'évaluation et la restitution de résultats ;
- l'ajustement du programme pluriannuel en fonction des résultats de l'évaluation annuelle.

2.2.2. - Choix de zone.

L'expérience a montré, que le CdG s'applique dans des zones où les exploitations agricoles sont déjà partiellement intégrée à l'économie du marché, et sont prises dans un processus de transformation entre des structures traditionnelles et des structures plus modernes, caractérisées par l'introduction de la traction animale, l'intégration (partielle) de l'élevage à l'agriculture, l'utilisation d'intrants externes, etc...

Les paysans dans ces zones "découvrent" des problèmes liés aux fluctuations des prix du marché, au choix de cultures et de rotations, à l'insécurité foncière, à l'intensification des

techniques culturelles, etc... Bref, il s'agit de problèmes de gestion qui ont besoin d'être traité dans le cadre d'une approche globale de l'exploitation.

Dans les zones peu ouvertes à l'économie du marché, où des structures traditionnelles sont encore omniprésentes, et où les activités agricoles restent confinées à l'auto-subsistance, l'introduction du CdG serait prématurée. En zone cotonnière ce type de situation est rare, mais il existe encore ailleurs, où il serait indiqué d'avoir recours à d'autres types d'intervention.

Compte tenu des exigences du CdG en termes de formation, de compétence et d'engagement du personnel, il serait dans la plupart des cas préférable d'introduire le CdG d'abord dans une zone limitée (5 à 15 groupes en première année), à partir de laquelle on pourra passer progressivement à une couverture géographique plus large.

Cette première zone pourrait également servir comme "pépinière" pour la formation des agents et des paysans, ainsi que pour y organiser des visites d'échange.

2.2.3. - Nombre de villages et choix.

Compte tenu du temps consacré aux déplacements, aux activités de préparation et de suivi, un conseiller bien formé en CdG pourrait théoriquement suivre 10 groupes CdG, au rythme d'une séance par groupe tous les 15 jours. Avec l'extension des activités CdG envers des paysans non-alphabétisés, ce plafond de 10 groupes diminuera à 7 ou 8.

Dans la pratique les agents formés en CdG sont souvent chargés d'autres tâches, dans ces cas-là il faut compter 1 à 2 jours/15 jours de travail pour les suivre d'un groupe.

L'expérience a montré, qu'après 2 ans de suivi régulier des séances CdG tous les 15 jours, les participants auront assimilé la méthode, et que l'on pourra les faire passer dans un cycle CdG "d'entretien", avec des rencontres à un ou deux mois d'intervalle. Cela permettra au conseiller de démarrer un nouveau groupe dans le même (ou dans un autre) village, tout en assumant le suivi des anciens. En maintenant le contact avec tous les groupes, au fil des années on peut s'attendre à un réel impact du CdG sur l'évolution des exploitations grâce à l'insertion de nouveaux éléments répondant à des nouvelles opportunités du marché (en production animale, en maraîchage, en produits transformés, etc...).

Pour le choix de villages, on part du principe du volontariat, et du fait qu'avec un nombre de conseillers forcément limité il est plus efficace de s'adresser d'abord aux villages les plus dynamiques et demandeurs, en attendant que d'autres se manifestent.

Comme critères de choix on peut se référer notamment à ceux retenus en 1993 pour le choix des 3 premiers villages en zone PDRI/HKM, à savoir :

- une présence d'au moins 15 à 20 alphabétisés ou scolarisés afin de travailler avec un groupe de paysans de taille importante,
- une cohésion interne acceptable au sein du village (en particulier, l'absence de tensions fortes entre groupes ethniques),
- un groupement villageois fonctionnel sur lequel il est possible de s'appuyer pour lancer certaines actions (accès aux intrants, accès au crédit...),
- une accessibilité correcte en toutes saisons,

- un encadrement suffisamment dynamique et compétent : en particulier l'agent UEA (l'encadreur sensé devenir conseiller), le chef de zone, et l'agent d'élevage du CRPA.

La relance de l'alphabétisation est souvent un effet induit par le CdG, et favorise l'extension de l'outil à un nombre plus important d'exploitations.

2.2.4. - Introduction du CdG au niveau village et identification des participants.

Pour ce faire on procède de la manière suivante :

- premièrement, on doit organiser des séances d'information et de sensibilisation auprès des notables, producteurs et productrices du villages, menées conjointement par un membre de l'équipe et les agents d'encadrement sur place ;

- deuxièmement, on organise un recensement de tous les producteurs et productrices alphabétisés en dioula et/ou scolarisés en français et résidant effectivement dans le village ou ses environs.

- troisièmement, lors d'une réunion organisée avec les personnes ainsi recensées, consacrée à une explication plus détaillée de l'activité CdG proposée, son programme, son calendrier, ceux qui souhaitent participer s'inscrivent et s'engagent à un suivi

régulier.

Malgré les efforts entrepris, dans beaucoup de villages, le niveau des scolarisés/alphabétisés est souvent faible, car après leur formation, les paysans ont eu rarement l'occasion de mettre en pratique leurs acquis (peu de lecture, peu d'écriture, peu de calcul). Aussi, il s'avère nécessaire que les groupes retenus pour le conseil de gestion puissent faire l'objet d'une évaluation préalable de leur niveau de maîtrise en transcription et en calcul. Dans maintes cas, il sera nécessaire d'organiser une formation de mise à niveau avant ou peu après le lancement des activités CdG (et il faut donc y être préparé).

2.2.5. - Schéma de déroulement du CdG sur la période d'une année.

Le schéma comporte 6 éléments :

1. Des séances de conseil de gestion **toutes les deux semaines**, d'une durée d'une demie-journée (environ 3 heures), à un jour fixe de la semaine (à déterminer par les participants en fonction de leur disponibilité) selon une programmation sur toute l'année répartie en 2 périodes : la saison de pluies (du 1.04. au 30.09) et la saison sèche (du 1.10 au 31.03).

Au début d'hivernage, il est souvent indiqué de supprimer ou de raccourcir une ou deux séances, afin d'interférer le moins possible aux travaux de mise en place des cultures dont l'urgence est extrême.

En pleine saison sèche il est souvent utile d'organiser des petits ateliers CdG au niveau des villages, d'une durée de quelques jours, qui permettent de "clore" la campagne agricole (mettre à jour les carnets, reprendre quelques points essentiels, restituer les résultats CdG au village lors d'une séance élargie, etc...).

2. Le programme du CdG est consacré en partie à **l'analyse de l'exploitation** (remplissage des **fiches de suivi et du carnet**) à l'introduction du raisonnement "technico-économique" : les notions d'actif, dénombre de bouches à nourrir, de disponible céréalier par bouche à nourrir, de la production totale d'un champ, du rendement à l'hectare, la quantité d'intrants à appliquer sur chaque parcelle.

Une autre partie importante du temps est consacrée à la recherche de solutions : l'introduction de nouvelles technologies, de techniques culturales, l'intensification et la diversification des activités agricoles, ainsi qu'à l'étude de fiches techniques, de supports pédagogiques, etc..

3. Avec toute la priorité donnée à l'analyse de l'exploitation, et au raisonnement en termes de production, de productivité et de techniques, la méthode conseil de gestion **associe nécessairement la théorie (la formation) à la pratique.**

Il s'agit donc de mener ce qu'on appelle des "**actions techniques**", qui sont choisies en fonction des problèmes à résoudre, et qui sont décidées de commun accord avec des participants volontaires qui adhèrent à différentes actions techniques en fonction de leurs besoins ou intérêts spécifiques.

4. Pour la **réalisation des actions techniques**, il est nécessaire de mettre en place un **minimum d'approvisionnement en intrants**, notamment pour des produits qui ne sont pas disponibles au niveau des groupements villageois comme, par exemple, des semences (riz pluvial, cultures fourragères), des produits spécifiques de traitements phytosanitaires (termites dans le cas du riz pluvial), des sachets pour les pépinières dans le cas de l'agroforesterie etc...

5. Les **visites commentées** constituent un cinquième élément essentiel du conseil de gestion, elles se font à différents niveaux, soit entre participants sur des réalisations dans le cadre des actions techniques, soit en invitant d'autres paysans du village pour une diffusion plus large des acquis. L'introduction de technologies nouvelles est souvent faite à la suite d'une visite dans un autre village, où cette technologie est déjà pratiquée. Dans le cadre du conseil de gestion nous avons trouvé cette formule très efficace, d'ailleurs, elle peut se faire à un coût raisonnable.

6. Le dernier élément, et pas le moindre est le suivi-évaluation, qui fait partie intégrante de toute activité menée en conseil de gestion. C'est à partir des données observées et enregistrées par les participants qu'on cherche à encourager l'auto-analyse des résultats obtenus, bons ou mauvais, et de rechercher les causes. Il s'agit aussi bien de l'analyse des résultats d'exploitation que l'évolution des actions techniques.

Les résultats du CdG doivent être restitués aux autres membres des exploitations des participants ainsi qu'aux autres paysans du village, lors de rencontres spécialement prévues à cet effet.

Pour aider au bon déroulement des activités, le conseiller devra dresser en collaboration avec chacun des groupes un calendrier prévisionnel par année et par saison.

Un exemple d'un tel calendrier est présenté au tableau... (voir annexe...).

Il faut aussi noter qu'une large place est laissée à la tradition orale, discussions, explications, en groupe restreint ou en séance élargie.

2.3) SUPPORTS PEDAGOGIQUES ET DEROULEMENT DES SEANCES.

2.3.1. - Documents.

Bien que tout ce qui est traité dans le cadre du CdG est aussi dit oralement (répété, discuté, etc...), l'écrit joue un rôle important dans la méthode, d'où l'importance d'intégrer dans

l'équipe chargée du CdG une compétence forte en transcription et en pédagogie de langue (s) nationale (s). Dans la zone cotonnière c'est le Programme Formation Technique Continue du CRPA qui a joué ce rôle, grâce auquel les documents suivants ont pu être élaboré entièrement en langue nationale dioula, tout en étant également disponible en français, à savoir :

1. - Documents pour l'analyse de l'exploitation.

- Le Carnet Conseil de Gestion
- Le Manuel d'utilisation du carnet CdG
- La fiche de suivi du calendrier cultural

2.- Fiches et modules de formation techniques (en appui aux actions).

Faisant le point sur un thème technique, comme par exemple : lutte étagée ciblée (traitement phytosanitaire du cotonnier), fosse fumièrre, pépinières, maïs - dolique, aménagement des champs cultivés : cas d'une érosion faible, cas d'une érosion moyenne ou forte, mesures de rendements, ...

3.- Supports pédagogiques pour la formation des formateurs en CdG.

- Guide de l'animateur en conseil de gestion
- Support pédagogique pour un atelier de démarrage "2ème niveau"

4.- Fiches de suivi-évaluation.

- Le résumé du carnet CdG (destiné au dépouillement des données et pour faire des analyses d'exploitation en français seulement).
- Fiches de suivi des actions technique n° 1 à 19 (en français seulement).
- Fiches n°1 à 5 suivi des actions pour les non-alphabétisés.

Le carnet individuel de suivi de l'exploitation.

Ce carnet est le résultat d'un long processus d'élaboration, de test, de va et vient sur le terrain, etc.... Le carnet n'est pas un but en soi, mais est un support à l'analyse de l'exploitation, et doit donc être adapté aux besoins spécifiques que les conseillers peuvent rencontrer par ci par là. Le carnet, traite différents thèmes se rapportant à l'exploitation. Pour chaque thème on retrouve:

- de la collecte d'informations,
- de l'analyse technico-économique des résultats,
- des propositions visant à améliorer les résultats.

Les principaux thèmes portent sur les points suivants :

- la structure de l'exploitation (les hommes, l'équipement et les animaux),
- la production végétale (surface, production, rendement, suivi des opérations culturales, rotation...),
- la production animale (évaluation du cheptel, conduite de l'élevage, valeur des entrées/sorties et compte de trésorerie),
- l'analyse technico-économique des résultats par culture (marges brutes ...),

- l'analyse des résultats globaux de l'exploitation (autosuffisance alimentaire, compte de trésorerie, situation foncière),
- le plan de campagne prévisionnel, y compris les innovations à développer.

Les fiches et modules de formation techniques.

Constituent un ensemble de références, pouvant aider à trouver les justes réponses aux problèmes posés. Elles ne constituent bien sûr pas la seule source de références, on devra autant faire appel aux compétences des paysans eux-mêmes, celles du conseiller, et celles d'autres personnes ressources et documents auxquels on peut avoir accès.

2.3.2. - Déroulement des séances.

Les discussions de groupe en salle

Le choix des thèmes traités en salle se fait donc en fonction du calendrier de remplissage du carnet qui ne suit pas forcément l'ordre des pages, et du déroulement de la campagne. Les séances incluent régulièrement :

- des éléments de formation où sont apprises les notions nécessaires à l'expression et l'analyse des résultats économiques de l'exploitation (concepts, terminologies, méthodes de calcul...) ;
- des éléments d'information sur les techniques pratiquées par les paysans ou sur des innovations ;
- des discussions permettant d'établir un diagnostic sur des situations concrètes pouvant intéresser aussi bien les exploitations retenues en exemple que toutes les autres qui connaissent des problèmes similaires (intérêt de l'innovation, évaluation technico-économique de l'innovation...) ;
- des discussions pratiques sur la mise en oeuvre des actions techniques (aspects logistiques...) ;

Le déroulement d'une séance peut se résumer ainsi :

- premièrement, pour une fiche donnée du carnet, deux ou trois cas différents sont choisis parmi les participants. Ils sont recopiés et traités au tableau noir pour tous. Cela permet à chacun de comprendre comment remplir la fiche (type de renseignements demandés, calculs à effectuer, etc...) ;
- deuxièmement, une discussion de groupe est engagée sur les exposés. La variabilité des situations permet d'alimenter la discussion. Ces discussions constituent un échange entre le ou les animateurs et le groupe : l'animateur apportant des informations techniques ou économiques et le groupe cherchant à bien les placer dans les situations choisies. Ainsi le diagnostic ne sera plus le fruit du seul animateur, mais de tous ;
- troisièmement, la discussion débouche sur l'identification de solutions concrètes, adaptées à ces cas individuels. Chacun des participants cherche alors à s'identifier à un des cas traités. Il apparaît alors la nécessité d'avoir un panel d'innovations à proposer et à adapter aux besoins et moyens de chacun
- quatrièmement, des listes de volontaires sont établies pour certaines actions techniques et les problèmes logistiques sont abordés.

Les visites de terrain.

Les discussions en salle ne sont pas toujours suffisantes pour inciter les paysans en conseil de gestion à innover. Il est donc nécessaire d'organiser des visites de terrain pour le groupe, si possible le jour réservé au conseil de gestion. Il s'agit de voir des réalisations concrètes, conduites par des paysans et présentées par eux. Deux cas peuvent se présenter :

- des visites hors du village pour observer des réalisations qui n'existent pas dans le village, il est bien évident qu'alors se posent des problèmes de logistique ;
- des visites dans le village pour observer des réalisations menées par des paysans extérieurs au conseil de gestion ou menées par des paysans en conseil de gestion qui se sont lancés dans des actions proposées lors du conseil de gestion.

Lors de ces visites, des discussions techniques s'engagent entre producteurs. Les problèmes pertinents (approvisionnement, commercialisation, rentabilité, gestion de la main-d'oeuvre, risques encourus,...) ressortent rapidement et sans interventions extérieures. Le conseiller se contente de relancer le débat ou d'apporter des compléments d'informations.

2.3.3. - La formation des formateurs CdG.

Lors de l'année 1992 (avant projet), les premiers cadres de la recherche et du développement se sont familiarisés avec la méthode sur le terrain, ce qui leur a permis d'organiser un premier stage de formation d'une semaine, en novembre 1993, regroupant une trentaine de participants.

Depuis ce temps, plusieurs stages de formation ont été organisés s'adressant à un public mixte de futurs "conseillers" (encadreurs), de cadres du développement et de la recherche. L'expérience a montré qu'une semaine suffit pour donner une initiation à des futurs conseillers, qui compléteront eux-mêmes leur formation par la pratique sur le terrain, qui reste la meilleure école pour le CdG, à condition qu'un suivi régulier par des cadres expérimentés soit assuré.

Le programme type d'un stage de formation se présente comme suit :

	<u>heures</u>
- introduction générale sur la démarche	2
- présentation + explication du carnet	2
- exercices de remplissage du carnet en petits groupes	8
- exposés sur la conduite des actions techniques	4
- exercices en analyse d'exploitation conduisant à des propositions techniques	10
- visite auprès d'un groupe CdG sur le terrain	8
- évaluation	1
	<hr/>
TOTAL	35

La formation peut être donnée par 2 animateurs pour un groupe de 30 personnes, avec l'appui de quelques autres intervenants comme personnes ressource.

La préparation du stage doit inclure la fourniture à chaque participant d'un jeu de documents, et l'organisation du transport pour la journée sur le terrain qui est obligatoire.

Il est important que les conseillers une fois initiés, puissent assister annuellement à un stage de rappel, d'environ 3 jours, dans le but d'améliorer et d'étendre les connaissances. Ce type de stage permettra également d'apporter des modifications dans la conduite du CdG, au carnet, etc..., en fonction des difficultés rencontrées ou des besoins ressentis.

La formation des paysans-animateurs a fait l'objet d'un premier stage d'initiation d'une semaine, en avril 1995, et a concerné un groupe de 20 paysans-animateurs accompagné de leurs conseillers.

Il a été prévu qu'après ce premier stage, le même groupe se rencontrera tous les 6 mois pendant 2 à 3 jours, dans le but d'une formation-évaluation-programmation soutenue, s'étendant sur plusieurs années.

Suite à l'expérience du Programme FTC avec les ateliers de formation qui sont ponctuels, d'une durée de 15 jours, l'approche d'une formation périodique et un suivi sur le terrain, pourra remédier au problème de la déperdition des connaissances, et de la perte "d'actualité" des sujets abordés.

Dans le cadre du CdG deux autres types de stages de formation sont à prévoir :

- stages en transcription en langue nationale destinés, soit à des conseillers et cadres, soit à des paysans scolarisés en français qui ne maîtrisent pas l'écriture de leur propre langue ;

- stages sur des sujets spécifiques d'intervention comme la gestion de la fertilité, la gestion de troupeau, le maraîchage, etc....

Ce dernier type de stage peut être combiné aux stages périodiques de rappel, organisés de préférence en saison sèche.

3) - EXTENSION A L'ENSEMBLE DES EXPLOITATIONS DU VILLAGE.

Bien que l'approche CdG s'appuie dans un premier temps sur des groupes d'alphabétisés et de scolarisés, son objectif final est de pouvoir faire bénéficier tous les autres producteurs de ses acquis. Il est donc important de chercher à toucher une plus large frange d'exploitations que celle des paysans en conseil de gestion. En cela quatre voies sont privilégiées à savoir :

- les visites commentées de réalisations
- les séances de conseil de gestion élargies
- les paysans animateurs
- les groupes spécifiques.

3.1. - Les visites commentées de réalisations

Les producteurs participants au conseil de gestion et ayant mis en place des innovations organisent avec l'appui de l'agent d'encadrement des visites commentées à l'intention des autres paysans de leur quartier ou des quartiers avoisinants. L'organisation pratique de ces visites et leur conduite sont traitées dans le **guide de l'animateur en conseil de gestion** (première partie). Chaque visite peut faire l'objet d'un ou plusieurs thèmes qui sont présentés par les producteurs novateurs. Les visites peuvent également porter sur des

réalisations de paysans hors conseil de gestion mais qui soient d'une réussite et d'un intérêt certains. Ces rencontres qui ont un caractère d'échange réel entre producteurs sont déterminantes pour favoriser une diffusion des innovations techniques. D'une part elles prouvent l'intérêt et la faisabilité de ces actions car des individus ont réussi à les développer, d'autre part elle offrent un cadre socialement acceptable à des producteurs pour expliquer leur motivations et les difficultés qu'ils ont rencontrées.

Les visites commentées sont organisée aux moindres frais, pas de repas, pas "d'indemnité", le transport est assuré de préférence par les propres moyens des participants (vélo).

3.2. - Les séances de CdG élargies.

On peut distinguer deux types, destinées à des groupes cibles différents :

- les autres actifs des exploitations dont font partie les participants ;
- les notables et leaders d'opinion du village.

Pour le premier type, l'impact du CdG sur la gestion de l'exploitation dépend beaucoup de l'influence que le participant peut exercer sur les autres actifs. Cela est plus aisé quand il est lui-même le chef d'exploitation ou le principal actif. Dans tous les cas, des séances CdG élargies à ces autres actifs aux "vieux", aux femmes seront très utiles, mais pas faciles à organiser en dehors des visites commentées.

Une autre solution est le CdG individualisé au niveau d'une seule exploitation, très efficace, mais considéré comme trop onéreux dans le cadre d'une vulgarisation de masse.

Les séances élargies du deuxième type, les notables au niveau des quartiers et du village, les responsables des femmes, les membres du bureau du Groupement Villageois (parmi lesquels on compte souvent beaucoup de participants), et d'autres leaders d'opinion, sont souvent plus faciles à organiser, car cela rentre dans un cadre habituel.

Elles permettent de faire connaître à l'ensemble du village les travaux qui sont menés par le groupe conseil de gestion, de mieux cerner les besoins d'un ensemble plus vaste. Ces rencontres offrent également l'occasion à certains vieux, qui ont des fils qui sont participants du CdG, de prendre connaissance des acquis.

Les paysans-animateurs.

La stratégie consiste à identifier parmi les participants des volontaires, appelés "paysans-animateurs", qui seront formés et suivis pour les tâches suivantes :

- faire l'animation auprès d'autres paysans de leurs quartiers sur des thèmes spécifiques retenus en commun accord (par ex. LEC, aménagement...) ;
 - diffuser la formation technique qu'ils ont reçue à d'autres paysans dans leur voisinage (quartiers, zone de culture, village...),
 - dresser la liste des volontaires pour ces actions techniques, les besoins en intrants, etc...),
 - organiser des rencontres avec le groupe, au lieu même des champs des étables, etc...)
- des membres et à tour de rôle.

Cette approche nouvelle de diffusion de techniques et d'innovations, s'appuie sur le rôle que peuvent jouer les paysans en conseil de gestion, grâce aux connaissances acquises lors des séances CdG et du fait qu'ils savent lire les documents écrits.

Cela suppose aussi, qu'au moins pour un certain nombre des paysans-animateurs, qu'ils soient poussés par une réelle motivation pour communiquer les acquis auprès de leurs

proches, et que la communauté formée par ceux-ci les investisse d'un réel mandat. Il faudra aussi qu'un minimum de moyens leur soit accordé pour soutenir leur intervention.

L'extension des acquis du CdG à d'autres paysans, par le biais des paysans-relais demande également que leurs tâches soient définies avec précision, selon une programmation décidée en commun accord entre le conseiller, les paysans-relais et les groupes. Un suivi et un appui constant des agents d'encadrement à ces paysans-animateurs sont nécessaires pour assurer le succès de cette action.

Déontologie.

Le CdG traite des données qui reflètent directement le niveau de vie des membres des exploitations concernées. C'est pourquoi une grande prudence s'impose quant à l'utilisation de ces données en dehors du cadre strict du groupe CdG dans lequel elles trouvent leur fonctionnalité.

C'est pourquoi les règles suivantes devront être respectées par l'organisme chargé du CdG

1. la participation au CdG est volontaire, et n'est liée à aucune sanction ou obligation coercitive de la part d'autorités administratives ;
2. les données recueillies dans le cadre du CdG restent la propriété des participants en question, et ne peuvent pas être communiquées en dehors du groupe, sans leur accord ;
3. les carnets CdG restent toujours au niveau des participants, et ne font pas l'objet d'un ramassage quelconque en dehors du village ;
4. au cas où les participants donnent leur accord, certaines données peuvent être retranscrites, de façon anonyme, dans des documents récapitulatifs, destinés à des fins statistiques ou d'évaluation scientifique.

Quant à l'utilisation des données au sein des groupes, le problème de la confidentialité des données s'est rarement posé et n'a pas fait l'objet d'obstacle.

Au contraire, l'approche rationnelle du calcul économique, aussi simple qu'il soit, surprend agréablement les participants, qui apprécient en général les comparaisons de résultats obtenus en différentes circonstances et par différents.

Dans le débat sur la confidentialité, on ne doit pas perdre de vue, que dans la méthode du CdG présentée ici, les données du carnet CdG ne sont pas un but en soi, mais servent de support à une réflexion sur les choix possibles, les décisions à prendre, etc...

Le but n'est pas d'arriver à un compte d'exploitation, à un bilan de fin d'année. On s'arrête aux flux financiers sur l'année, limités à ceux directement liés aux activités productrices, sans s'intéresser en particulier au compte ménage. Les conseillers qui connaissent en général bien ce milieu, savent à quoi s'en tenir quand il s'agit de revenus ou dépenses qui relèvent du domaine privé.

Au niveau des participants le même constat a été fait, certaines informations restant à l'ombre, ce qui n'empêche en général pas de dégager les grandes lignes, suffisantes pour faire un diagnostic technico-économique juste.

4.2. - Articulation avec la méthode "Training & Visit"

Comme dans beaucoup de pays africains, le système de vulgarisation en vigueur au Burkina Faso (le Système National de Vulgarisation Agricole - SNVA) est axé sur le système "Training & Visit", rendu obligatoire pour l'obtention tout crédit pour le secteur agricole par la Banque mondiale, et lié au financement de la recherche.

La mise au point du CdG s'est faite en étroite collaboration avec des services et des agents qui dépendent du CRPA, et n'a apporté aucune entrave au système de vulgarisation existant. Au contraire, le but du CdG est d'enrichir ce système en proposant un contenu novateur et pertinent, tout en respectant ses règles de fonctionnement.

Il faut souligner l'importance du maintien d'une équipe d'appui au CdG, à laquelle participent des chercheurs de façon permanente. Un tel dispositif peut contribuer à une meilleure adéquation des programmes de formation avec les besoins des vulgarisateurs, dont sont chargés les chercheurs dans le cadre du T & V.

Au cas où on décide d'introduire le CdG dans un système de vulgarisation basé sur le T & V, un certain nombre d'aspects méritent d'être pris en compte, à savoir :

1. Le CdG est une méthode exigeante, qui demande un personnel compétent et motivé, sans lequel elle sera rejetée par les paysans.
 2. Dans la plupart de cas, le CdG devra être introduite d'abord à petite échelle, puis s'étendre progressivement à une échelle plus large en fonction des résultats et de la demande. Cela implique que le CdG devra "co-habiter" avec d'autres méthodes, ce qui demande des aménagements précis de l'emploi du temps des vulgarisateurs. Il faut éviter un double emploi de méthodes dans les mêmes villages.
 3. Le CdG demande, pour réussir, un minimum d'autonomie en matière d'intermédiation pour assurer la logistique des actions techniques dans lesquelles les différents groupes se sont engagés. Un minimum d'appui logistique directe semble indispensable, pour lequel des modalités de gestion devront être définies par l'organisme de vulgarisation.
- N.B. Par rapport à ce point, notons que les CRPA ont toujours maintenu un service d'intrants, bien qu'il ne soit pas pris en compte par les financements de la Banque mondiale.
4. Le CdG n'est pas une méthode figée, mais demande une adaptation constante, pour renouveler le contenu de ses programmes (c'est le cas de toutes les méthodes de vulgarisation). Pour ce faire, le service de vulgarisation doit se faire appuyer d'unepart par des chercheurs, d'autre part par des formateurs comme c'est actuellement le cas en zone cotonnière. La constitution d'équipes mixtes composées de vulgarisateurs, chercheurs et formateurs, travaillant sur des programmes précis, régis par des protocoles d'accord négociées, s'avère unebonne formule pour s'assurer de l'efficacité à moyen terme du CdG.

En conclusion, le CdG peut s'intégrer sans difficulté majeure au système T & V, et peut renforcer les objectifs recherché par ce dernier, à condition que les exigences spécifiques du CdG soient respectées.

TABLEAU 1 : APPORTS DU CdG AU T & V

CARACTERISTIQUES	SYSTEME NATIONAL DE VULGARISATION (T&V)	CONSEIL DE GESTION (CdG)
------------------	---	--------------------------

<p>FORMATION</p> <p>des agents par des chercheurs fréquence lieu</p> <p>des paysans</p> <p>oral/écrit choix des thèmes</p> <p>fréquence</p> <p>groupe cible choix des paysans</p> <p>démonstrations</p>	<p>essentiel</p> <p>d'abord les TS, puis en cascade</p> <p>une fois/mois, 1 jour, en salle</p> <p>de façon descendante des vulgarisateurs aux paysans, puis de façon participative au niveau des groupes de contact</p> <p>oral thèmes retenus suite à une enquête auprès des paysans tous les 15 jours</p> <p>paysans contacts, choisis par l'agent, puis extension au niveau des groupes de contact, par les paysans de contact</p> <p>champs écoles collectifs</p>	<p>essentiel</p> <p>tous les agents "horizontalement" deux fois/an, 1 semaine , en salle et sur terrain , suivi permanent par équipe incluant des chercheurs ; de façon participative entre conseiller et groupe CdG, ensuite entre paysans- animateurs et groupes de proximité</p> <p>écrit et oral thèmes décidés à partir d'une réflexion commune tous les 15 jours</p> <p>paysans alphabétisés, adhésion volontaire, puis extension au niveau des groupes de proximité à adhésion volontaire, avec l'aide du paysan -animateur, champs des participants CdG</p>
<p>VISITES</p> <p>intra-village inter-village</p> <p>nbr de thèmes</p> <p>nature des thèmes</p>	<p>essentiel</p> <p>aux champs écoles néant</p> <p>limité (1 à 2)</p> <p>essentiellement sur les cultures</p>	<p>essentiel</p> <p>aux champs des participants essentiel, avant introduction nouveaux thèmes plusieurs, en fonction du nombre décidé en groupe.</p> <p>gestion d'exploitation, cultures, élevage, aménagement de l'espace</p>
<p>LOGISTIQUE</p> <p>fourniture d'intrants</p> <p>collecte de la production</p>	<p>absent dans T&V</p> <p>maintenu, mais limité, par les CRPA</p> <p>supposé assuré spontanément par opérateurs économiques, banques, etc...</p> <p>par CRPA : certaines semences , parfois des engrais</p> <p>absent</p>	<p>limité, mais essentiel</p> <p>intermédiation,</p> <p>appui à un approvisionnement organisé localement, par groupes de paysans</p> <p>appui direct limité selon modalité à fixer</p> <p>intermédiation, et recherche de solution au niveau local</p>

4.3. - Organisations paysannes.

Des organisations de producteurs agricoles (O.P.A.) constituent certainement un cadre très approprié à la mise en application du CdG, car correspondant au mieux aux critères de participation volontaire, de confidentialité des résultats, et d'autonomie dans l'appui logistique à l'innovation technique.

Le problème est que l'émergence des OPA est un phénomène récent au Burkina Faso, et en Afrique de l'Ouest en général, et que celles qui existent ne disposent pas souvent des structures suffisamment fortes pour pouvoir se doter d'un service CdG et de prendre en charge seules une telle activité.

Jusqu'ici le meilleur exemple est celui de l'Association "CIKELAW", qui regroupe environs 150 maraîchers, repartis en différents GIC (groupement d'intérêt commun) habitants différents villages dans la ceinture maraîchère autour de Bobo Dioulasso. Le CdG a été

introduit auprès de ses membres depuis 1992, et constitue l'un des principaux services que l'association fournit à ceux-ci. L'association CIKELAW est une organisation de producteurs entièrement autonome, qui emploie ses propres conseillers (au nombre de deux), et qui décide de ses propres programmes d'activités.

Le CdG y est pratiqué dans des groupes mixtes de lettrés et d'analphabètes, les uns aidant les autres, avec parfois un appui personnalisé de la part du conseiller. Un certain nombre de fiches adaptées aux conditions spécifiques du maraîchage ont été élaborées.

L'utilité du CdG y est surtout ressentie par rapport à la formation de ses membres, et aux décisions à prendre en matière d'approvisionnement en intrants, notamment des semences.

De façon plus générale, et compte tenu de l'intérêt grandissant pour les OPA, la méthode du CdG devra occuper une place de choix dans le package des services que les projets d'appui aux OPA comptent proposer à leurs interlocuteurs.