



Agriculteurs français **et**
développement international

Conseil à l'Exploitation familiale : CONCEPTION DE DISPOSITIFS DE CONSEIL A PARTIR DES BESOINS DES PRODUCTEURS

2025

Repère méthodologique

SOMMAIRE

POURQUOI CE REPERE METHODO ?	4
PARTIE I : Identifier les besoins en conseil des membres	6
SEQUENCE 1: Identifier les membres pour lesquels l'OP souhaite mettre en place un service de conseil	6
SEQUENCE 2 : Cibler les atouts et les contraintes, les points forts et les points faibles de l'environnement social, économique et écologique des membres de l'OP.....	7
SEQUENCE 3 : Faire réfléchir les agriculteurs sur leurs propres aspirations.....	9
SEQUENCE 4 : Récapitulatif des travaux et orientations à donner.....	11
PARTIE II : Définir et dimensionner le type de conseil à mettre en place	13
1 ^{ère} ETAPE : Dimensionner le service de conseil	13
2 ^{ème} ETAPE : Quelle(s) activité(s) CEF mettre en œuvre avec quelle méthode de développement ?	15
CONCLUSION	18
ANNEXES	19
ANNEXE 1 : Le CEF, qu'est-ce que c'est ?	19
ANNEXE 2 : Références Outils et Méthodes CEF.....	20
ANNEXE 3 : Animer une réflexion avec la méthode World Café.....	22
SIGLES ET ACRONYMES	23



Mise en place d'un dispositif CEF à l'UROPCEM au Togo, 2014

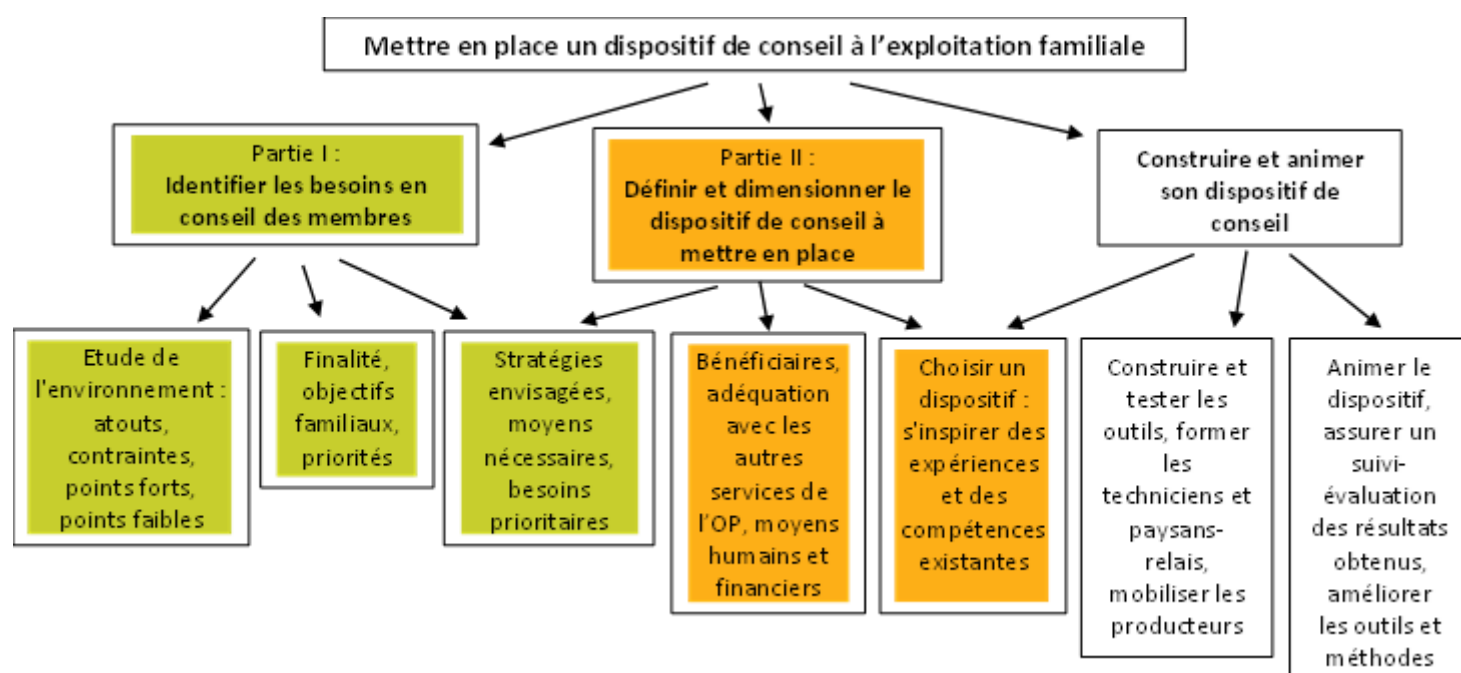
POURQUOI CE REPERE METHODO ?

Les premiers dispositifs de conseil à l'exploitation familiale (CEF) mis en place par les OP partenaires d'Afdi datent des années 90, notamment au Burkina Faso (Fédération nationale des groupements Naam en 1992 et Centre d'appui à la gestion des exploitations familiales en 1998). La thématique a pris de l'ampleur en 2002 avec le séminaire de Bohicon au Bénin, organisé par le Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement (Cirad) et l'Agence française de développement (AFD), où la notion de CEF a réellement été définie et travaillée (cf. annexe 1).

De nombreuses OP partenaires d'Afdi animent un dispositif de conseil pour leurs membres. Ces dispositifs sont divers : conseil de type individuel ou de groupe, conseil par filière, conseil avec approche globale de l'exploitation agricole, conseil animé par des paysans-relais et/ou des conseillers, conseil technique, économique, de gestion, etc.

Un groupe Conseil a été actif au sein du réseau Afdi plusieurs années et a accompagné les OP dans la création d'outils et méthodes, dans les réflexions stratégiques pour inscrire le CEF dans les activités de l'OP, etc. (Voir Annexe 2 : outils et méthodes disponibles). Le groupe a élaboré en 2012 un guide pour animer les réflexions sur le choix d'une activité CEF répondant aux besoins d'une OP. Dans ce document, l'identification des besoins en conseil des membres, point de départ à la construction d'un dispositif de conseil pertinent, était peu développée.

Le présent repère méthodologique vise à combler cette lacune. Destiné aux Afdi et aux organisations paysannes (OP) qui souhaitent construire un dispositif de conseil, il présente une méthode pour identifier les besoins en conseil des membres d'une OP en s'appuyant sur l'expérience de 3 OP du Tchad (**Partie I**) puis il reprend des éléments du guide de 2012 pour construire un dispositif de conseil qui réponde à ces besoins (**partie II**).



PARTIE I : Identifier les besoins en conseil des membres

En initiant la réflexion de construction d'un dispositif de conseil, les responsables de l'OP ont déjà une connaissance des besoins auxquels le dispositif devra répondre et quels sont les membres qui bénéficieront du service. Cette première partie vise toutefois à affiner les réflexions et déterminer avec plus de précision les besoins en conseil des membres en fonction de l'environnement dans lequel ils évoluent, de leur situation sociale et économique, des aspirations de chacun dans son métier d'agriculteur et dans sa vie familiale.

La mise en place d'un dispositif de conseil au sein de l'OP est généralement motivée par l'absence de services de conseil dans la zone d'intervention de l'OP ou, si ces services existent, par leur inaccessibilité pour les membres de l'OP. Il est toutefois utile de prendre le temps de recenser les éventuels services de conseil existants, et le cas échéant, leur public cible, leurs conditions d'accès, leurs spécificités, etc. Cette cartographie sera utilisée en fin de partie I pour définir la pertinence de créer d'un service interne à l'OP au regard des autres services.

Les réflexions préalables à la mise en place d'un dispositif de conseil ont été menées avec 3 OP partenaires d'Afdi (Atekor – « ça va se développer » en langue locale, Fcejarlor- la fédération des cellules des jeunes agriculteurs et ruraux du Logone Oriental et Aprofika -l'Association pour la promotion de la filière karité) dans le cadre du projet d'Alphabétisation fonctionnelle des femmes membres des organisations paysannes (Alfop) au Tchad. A titre d'illustration, l'exemple des OP du Tchad sera présenté dans un encadré, à la fin de chaque séquence de cette partie.

SEQUENCE 1 : Identifier les membres pour lesquels l'OP souhaite mettre en place un service de conseil

Les responsables de l'OP doivent en premier lieu identifier quels seraient les membres bénéficiaires du service de conseil, s'agit-il de :

- L'ensemble des membres de l'OP ?
- OU
- Un groupe particulier parmi les membres ? Jeunes, femmes, membres travaillant sur une filière en particulier, dans une zone géographique définie, etc.

Les raisons qui motivent l'OP à s'intéresser à l'ensemble des membres ou à un groupe particulier doivent être explicitées. Elles contribueront à définir l'ambition et la vision de l'OP vis-à-vis du dispositif de conseil à mettre en place.

Le choix des destinataires du conseil sera affiné par la suite lors de la mise en place du dispositif mais il est nécessaire dans un premier temps de définir avec qui les réflexions préalables vont se construire. Un ou plusieurs groupes doivent être impliqués dans la construction du dispositif sachant que le choix de ces personnes oriente déjà l'identification des utilisateurs finaux.

Les producteurs mobilisés doivent donc être suffisamment représentatifs des membres de l'OP à qui s'adressera à terme le dispositif de conseil.

Au Tchad, les réflexions de conseil à l'exploitation familiale ciblaient plus particulièrement les bénéficiaires du programme d'alphabétisation fonctionnelle du projet Alfop, majoritairement des femmes. Cette méthode d'alphabétisation permet l'apprentissage de la lecture et de l'écriture en langues locales tout en favorisant une mise en pratique des acquis s'appuyant sur des besoins de la vie quotidienne des apprenantes. Ainsi, les actions de conseil servent de support à l'utilisation des acquis de l'alphabétisation. Les bénéficiaires appartiennent à 3 organisations paysannes : Atekor et Aprofika dont la majorité des membres sont des femmes ; Fcejarlor composée principalement de

jeunes. Pour ces trois OP, les actions de conseil de gestion aux membres étaient inexistantes ou peu appropriées.

SEQUENCE 2 : Cibler les atouts et les contraintes, les points forts et les points faibles de l'environnement social, économique et écologique des membres de l'OP

Objectifs : Cette séquence vise à mieux connaître l'environnement dans lequel les membres de l'OP évoluent et la façon dont cet environnement va influencer leurs conditions de vie et leurs activités agricoles, positivement ou négativement. Cette séquence permet également de comprendre comment les agriculteurs font face à cet environnement à travers l'analyse de leurs points forts et faibles.

Quelques définitions préalables :

- Les atouts et les contraintes sont des éléments de l'environnement qui ne sont pas modifiables par une communauté locale (sols, climat, situation politique et sécuritaire, etc.) ;
- Les points forts et les points faibles sont des éléments liés à la capacité des femmes et des hommes à s'adapter à une situation donnée (formation, qualité des semences, maintenance du matériel, etc.). Les points forts et les points faibles, appelés aussi forces et faiblesses, sont donc les éléments qui peuvent être modifiés par l'action des acteurs, même si cela paraît très difficile au premier abord.

Les frontières entre les atouts/contraintes et forces/faiblesses sont parfois difficiles à cerner et peuvent amener à des débats. Cependant, le fait d'inscrire un élément en force ou faiblesse implique qu'une action peut être mise en place de façon à l'améliorer (pour un point fort) ou à l'estomper (pour un point faible).



Méthode d'animation

Les réflexions collectives peuvent être menées soit en plénière, soit en plus petits groupes par catégorie de producteurs (hommes, femmes, jeunes par exemple) avec une restitution en plénière pour compiler les réflexions. Dans ce dernier cas, la méthodologie du World café peut être intéressante (Cf. Annexe 3).

Le nombre de participants en plénière doit être compris entre 15 et 20 personnes au maximum, ce qui peut permettre de constituer 3 à 4 sous-groupes.

Si la réflexion est menée directement avec l'ensemble des membres en plénière, il faut faire attention à ce que toutes les catégories de producteurs participent et donnent leurs avis.

Il faut prévoir au moins 1 heure pour définir les atouts et contraintes de l'environnement et 1h pour définir les points forts et points faibles des participants.

Tableau à remplir :

Atouts	Contraintes
Points forts	Points faibles



Thématiques pour guider et approfondir les réflexions :

- Les atouts / contraintes du milieu physique : conditions climatiques, qualité des sols, qualité de l'air, feux de brousse, déforestation, terrains en pente, état des routes, sécurité...
- Présence/absence des infrastructures de services telles que les écoles, les centres de santé, les marchés, les magasins d'intrants, les unités de transformation des productions, les structures de stockage des productions, les Instituts de microfinances...
- Les autres atouts / contraintes pour l'activité agricole : disponibilité du foncier, disponibilité de la main d'œuvre, prix des produits agricoles, ravageurs des cultures, assurances agricoles...
- Points forts / faibles en lien avec l'activité agricole : accès aux semences améliorées, matériel disponible, accès à la formation, présence d'une main d'œuvre qualifiée, échanges paysans et entraide...
- Points forts / faibles liés à la famille, au social : niveau d'alphabétisation, niveau de revenu, présence de soudure alimentaire, capacités techniques, de gestion, entente au sein de la famille, maladies, addictions (alcoolisme), violences familiales...

Exemple du Tchad, réponses des membres de l'Aprofika :

ATOUTS	CONTRAINTES
Bonne pluviométrie ; Disponibilité d'espaces agricoles ; Présence d'arbres fruitiers : mangues, karité, fruits à usages médicinaux ; Région propice à l'élevage de petits ruminants, générateur de revenus ; Présence d'écoles.	Pluviométrie capricieuse : inondations, retards de pluies, pluies tardives, tarissement des marigots, sécheresses... ; Destruction de l'environnement (déforestation, feux de brousse, fabrication de charbon) ; Dévastation des champs par les animaux, les insectes dont les chenilles... ; Vols de récoltes, de bétail ; Prix faibles sur le marché ; Manque de magasins et de stockage de produits ; Manque de structure de transformation des fruits et de débouchés des produits transformés ; Difficulté pour les femmes à louer des parcelles de terres cultivables ; Exode rural ; Pauvreté ; Difficultés sociales ; Soudure alimentaire difficile ;
FORCES	FAIBLESSES
Motivation familiale ; Formations sur les techniques agricoles (cultures et animaux) ; Formations sur les activités génératrices de revenus ; Disponibilité de semences améliorées pour certaines productions ; Disponibilité de matériel agricole pour certaines productions ; Bonne gestion des produits agricoles ; Education des enfants ; Echanges d'expériences.	Manque de bras valides ; Insuffisance de matériel pour certaines productions ; Mauvaise qualité de semence ; Faible maîtrise du calendrier des activités agricoles pour certaines productions ; Absence de races améliorées ; Insuffisance de foin ; Manque de produits vétérinaires ; Récoltes trop faibles, périodes de soudure alimentaire difficiles ; Méconnaissance des prix du marché ; Mévente du beurre de karité et de ses sous-produits ; Manque de formation et de matériels pour la transformation des produits locaux ; Manque de petits magasins de stockage ; Mauvaise gestion des revenus ; Analphabétisme ; Beaucoup d'enfants, ce qui fatigue les femmes ; Mauvaise compréhension dans la famille.

SEQUENCE 3 : Faire réfléchir les agriculteurs sur leurs propres aspirations

Objectif : Le but de cette séquence est de bien comprendre et déterminer les besoins essentiels des agriculteurs. La connaissance de ces éléments par les formateurs ou les techniciens permet de mieux cibler le conseil à l'exploitation familiale.

Après avoir mis en évidence et listé les éléments qui permettent de bien connaître le milieu et le système dans lequel ils vivent, les groupes d'agriculteurs travaillent sur leurs propres aspirations. Dans ces conditions, comment réussir sa vie professionnelle le mieux possible, avec quels effets souhaités sur la vie familiale ?

La question n'est pas facile. Les agriculteurs ne se la posent pas tous les jours. Elle peut prendre plusieurs directions suivant la compréhension des mots par chacun.

Pour faciliter la réflexion de groupe, les agriculteurs se posent trois questions :

- Quels sont les éléments indispensables pour que je puisse dire que ma vie professionnelle a été une réussite, que j'ai accompli ce que je souhaitais ? (finalité)
- Quels sont les trois ou quatre objectifs réalistes qui me permettront d'atteindre cette finalité ?
- Identifier quelques stratégies que je pourrais mettre en œuvre (pratiquement) pour répondre à ces objectifs.

Le fait de bien cerner sa propre finalité permet de prendre des décisions qui ont du sens et qui valorisent la confiance en soi.



Méthode d'animation

- Laisser un temps de réflexion aux producteurs pour que chacun puisse répondre aux trois questions (finalité, objectifs, stratégies) ;
- Partager les réflexions en sous-groupes (par exemple hommes, femmes, jeunes) ;
- Consolider les réflexions en plénière ; si besoin, reclasser les éléments ; c'est un travail difficile, il est normal que les éléments puissent être mélangés par les agriculteurs.

Tableau à remplir :

FINALITE	OBJECTIFS	STRATEGIES

Ce tableau est à remplir individuellement, puis consolidé de façon consensuelle dans chaque sous-groupe. In fine, l'assemblée produit une synthèse collective définissant la stratégie du dispositif de conseil.



Formation CEF, UROPCM au Togo 2016

Exemple du Tchad, réponses de l'Aprofika, Atekor et Fcejarlor :

D'une manière globale, l'exercice a montré que les finalités sont très claires pour les participants. Deux idées fortes sont ressorties :

- La recherche du bien-être familial, lié à la bonne santé et à l'autosuffisance alimentaire ;
- La recherche de la reconnaissance sociale dans le métier d'agriculteur.

Quelques nuances intéressantes ont été remarquées : les jeunes et les hommes sont davantage dans la réussite sociale, matérielle. Les femmes cherchent en priorité le bien-être de la famille, la pérennité du système.

Toutes ces finalités sont toutefois complémentaires et convergent vers un ensemble cohérent d'une agriculture familiale responsable.

Tableau de synthèse des réponses les plus fréquentes par OP

Groupe	Atekor (Femmes)	Aprofika (Femmes)	Fcejarlor (Hommes)
Finalité	Améliorer la qualité de vie, la réussite sociale et la sécurité de la cellule familiale tout en assurant la pérennité de l'exploitation.	Amener sa famille vers la réussite économique et sociale, grâce à l'activité agricole.	Vivre du métier d'agriculteur de manière autonome et responsable, servir de modèle pour motiver d'autres jeunes.
Objectifs	- Instruire les enfants ; - Assurer la bonne santé ; - Assurer l'emploi de proximité ; - Savoir lire, écrire, compter et communiquer ; - Avoir suffisamment de terres ; - Assurer la suffisance alimentaire pour tout le monde, toute l'année.	- Prendre en charge la famille ; - Sécuriser la famille ; - Maîtriser l'autosuffisance alimentaire ; - Éduquer les enfants ; - Avoir un logement décent.	- Gérer la production au niveau technique et commercial ; - Améliorer le revenu ; - Créer des emplois ; - Donner une bonne image de l'agriculture.
Stratégies	- Créer de nouvelles Activités Génératrices de Revenus (AGR) (augmenter les revenus, employer des salariés) ; - Augmenter la rentabilité des productions ; - Diversifier les productions (gérer les risques) ; - Ventes, achats groupés (appartenance active à une OP) ; - Réfléchir à la mécanisation ; - Favoriser la scolarité des enfants (garçons et filles).	- Se former sur les techniques, la gestion ; - Créer de nouvelles AGR - Acquérir du matériel et des animaux ; - Savoir gérer les revenus, les stocks.	- Créer de nouvelles AGR ; - Se former ; - Disposer d'outils de gestion ; - Être membre d'une OP (seul en agriculture, on ne va pas loin), avancer ensemble ; - Réfléchir sur la mécanisation (Cuma).

SEQUENCE 4 : Récapitulatif des travaux et orientations à donner

Objectif : A partir des réflexions des groupes d'agriculteurs, l'OP identifie les sujets prioritaires sur lesquels elle peut agir et construire son dispositif de conseil, avec des outils et méthodes adaptés.

Les finalités et les objectifs sont propres à chaque groupe, voire à chaque agriculteur. Le but n'est pas de les modifier car ils correspondent à des situations très spécifiques, liées, parmi d'autres, à l'environnement, la situation familiale, la culture.

En revanche, l'OP peut faciliter la mise en œuvre des stratégies des producteurs, en tenant compte des atouts/contraintes et des forces/faiblesses préalablement identifiés.

De la mise en œuvre des stratégies dépend l'atteinte des objectifs, et a fortiori de la finalité.

Cette réflexion doit permettre de prioriser les services de conseil à mettre en place.



Méthode d'animation

Les réflexions doivent être menées avec un petit groupe de responsables et de techniciens de l'OP, au plus 6 à 8 personnes.

Les questions à se poser :

- Quels sont les objectifs des agriculteurs sur lesquels l'OP pourrait avoir une légitimité pour intervenir, en lien avec son plan stratégique ?
- Parmi les stratégies identifiées pour répondre à ces objectifs, quelles sont celles qui pourraient faire l'objet d'un accompagnement de la part de l'OP ?
- L'OP offre-t-elle déjà un service qui correspond aux stratégies identifiées par les membres ?
- Si oui, le service est-il suffisant/adéquat en termes de qualité et de quantité ? Le service est-il accessible à tous les membres de l'OP qui en ont besoin et en particulier à ceux du groupe cible identifié ? Le service répond-il aux attentes des membres ? Qu'est-ce qui pourrait être amélioré ?
- Si l'OP ne fournit actuellement aucun service de conseil pouvant répondre aux stratégies identifiées, serait-il possible d'en créer un, en lien avec son plan stratégique ?
 - Si oui, l'OP engage les réflexions de mise en place d'un dispositif de conseil (cf. Partie II) ;
 - Si non, y-a-t-il des acteurs dans la zone d'intervention concernée qui sont susceptibles d'apporter ce service ? Comment l'OP peut-elle faciliter l'accès à ce service extérieur à ses membres ? (Cf. cartographie des services de conseil)

Au Tchad, la question de la **sécurité alimentaire** semble émerger parmi les priorités des femmes. La « gestion du grenier » a donc été identifiée comme la porte d'entrée pour le dispositif de conseil à mettre en place.

Autre sujet d'importance : la **gestion des revenus, la gestion des activités**. Les membres des OP ont la volonté de créer des activités génératrices de revenus (AGR) pour augmenter leurs ressources financières et atteindre leurs objectifs. Il est utile de mettre en place des outils pour gérer ces activités et les revenus supplémentaires qu'elles pourraient procurer.

- Travail possible sur le **budget familial** : quelles dépenses à venir en fonction des objectifs de la famille, quels revenus pour y faire face ?

- Travail sur les **coûts de revient** de l'AGR.

→ Ces deux thématiques « gestion du grenier » et « utilisation du revenu » ont donc été priorisées dans la construction du dispositif de conseil qui a été proposé aux femmes engagées dans la démarche d'alphabétisation fonctionnelle du projet Alfop.



Animation CEF collective, Togo, 2014

PARTIE II : Définir et dimensionner le type de conseil à mettre en place

Cette partie s'appuie sur plusieurs paragraphes du Guide Afdi de 2012 « Quels accompagnements proposer à une OP pour choisir une activité de Conseil à l'exploitation familiale ? ».

A partir des séquences de la partie I, l'OP a identifié les services de conseil qu'elle souhaiterait développer pour répondre aux besoins de ses membres. Il s'agit désormais d'approfondir les réflexions de la séquence 4 pour construire un dispositif de conseil qui soit en adéquation avec les ressources humaines et financières de l'OP.

Ces ressources sont très souvent le facteur limitant du développement des différentes activités de conseil. Le chiffrage rapide des besoins montrera quelles activités projetées par l'OP en matière de conseil sont réalisables.

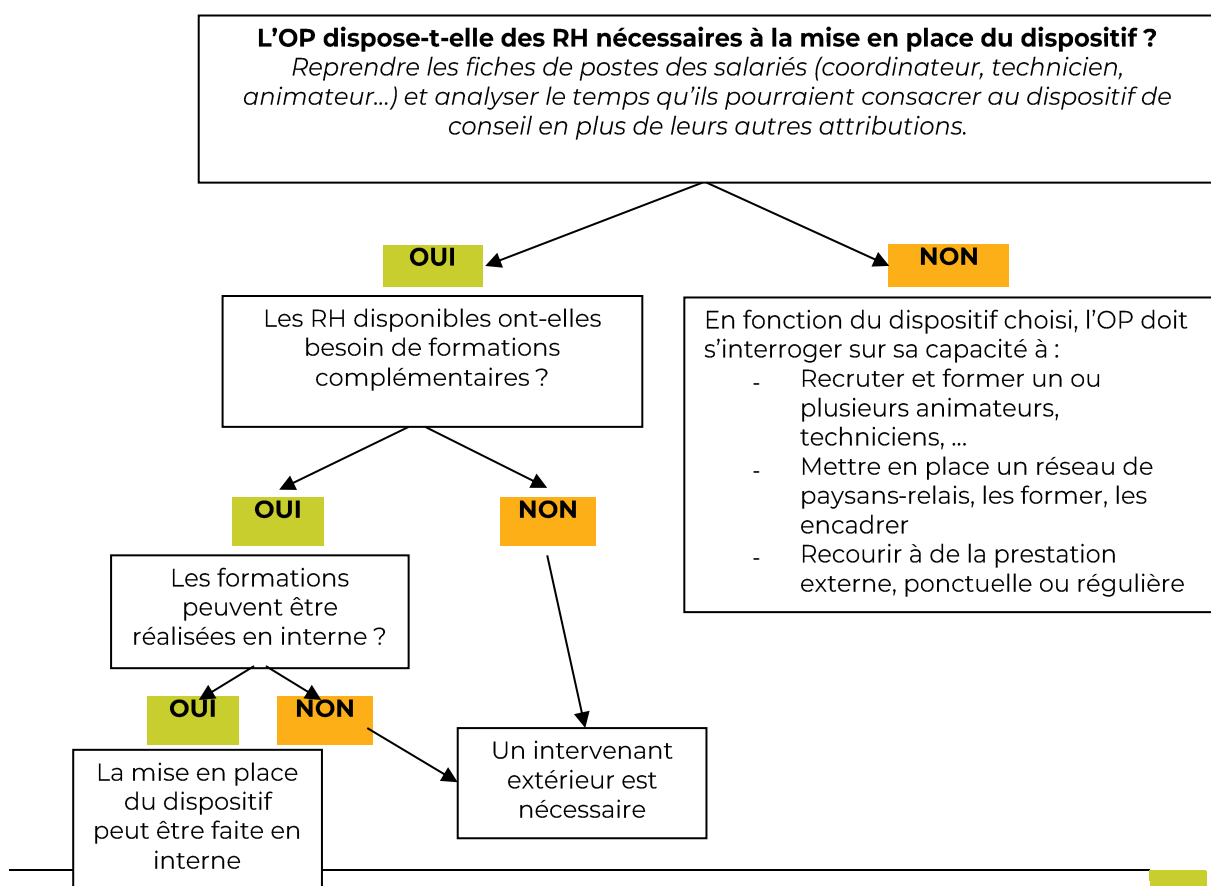
1^{ère} ETAPE : Dimensionner le service de conseil

Nombre de bénéficiaires

- En lien avec le public et les services de conseil identifiés, quels membres sont demandeurs ou lesquels seraient intéressés selon les responsables ?
- Combien de paysans l'OP veut-elle cibler ? Combien la 1^{ère} année, et combien en objectif à 3 ou 5 ans ?

Mobilisation des ressources humaines

En fonction des services de conseil identifiés et du nombre de bénéficiaires ciblés, définir les ressources humaines (RH) nécessaires à la mise en place du dispositif de conseil.



La question de la disponibilité et des compétences des ressources humaines affectées au dispositif de conseil est primordiale.

Plusieurs points d'attention :

- Favoriser l'acquisition d'une **démarche de réflexion et de raisonnement de gestion** pour les techniciens et paysans relais : pour cela, prévoir une formation continue des personnes impliquées ;
- Valoriser et renforcer **les qualités d'écoute, d'animation et la pédagogie** des techniciens et des paysans-relais ; elles favoriseront les dynamiques collectives d'apprentissage ;
- Positionner le technicien ou paysan-relais **en facilitateur**, qui aide à la formulation des problèmes et à l'identification d'une gamme de solutions possibles ;
- Ne pas sous-estimer **la complexité de l'analyse des données de l'exploitation et leur traduction en démarche de conseil** ; favoriser l'acquisition d'une meilleure capacité d'analyse des techniciens ;
- Faciliter leur accès à **une information sur l'évolution des marchés, les innovations techniques, les nouvelles productions**, tout ce qui permettra aux producteurs de prendre les meilleures décisions pour leurs exploitations ;
- **Prioriser les besoins en formation** : ils seront toujours supérieurs aux moyens disponibles, il faut donc faire des choix, et pour cela dégager des priorités... c'est la règle de base de toute décision de gestion.

Adéquation du service de conseil avec les autres services de l'OP

La mise en place d'une démarche de conseil pilotée par l'OP va interagir avec la plupart des décisions débattues dans les autres instances de l'OP. Pour réussir, ce projet doit donc être voulu et partagé par tous les responsables :

- Si l'OP anime un service technique, le CEF peut introduire un questionnaire sur les productions, leur rentabilité, leurs besoins en travail, leurs exigences en trésorerie ;
- Si l'OP gère un service commercial, le CEF amènera à réfléchir sur des questions qui touchent à l'intérêt ou non de variétés précoces, de l'achat d'intrants pour augmenter les volumes, au prix de vente minimum, aux coûts de stockage... ;
- Si l'OP a un service formation, il pourra venir en appui au CEF car il y a souvent un besoin de formation en lien avec la gestion des stocks, la mesure des parcelles cultivées, l'évaluation des rendements...

La réussite du projet dépendra donc de l'implication de l'équipe des responsables, professionnels et techniques. Elle exige des responsables une large information, une réflexion et un débat, une préparation au changement.

Les évaluations montrent que les participants aux activités CEF deviennent des éléments moteurs du développement. Ils sont sollicités par leurs pairs pour prendre des responsabilités : cela peut être un apport intéressant pour le dynamisme de l'OP.

Disponibilité des ressources financières

Quelques points d'attention :

- La mise en place d'une démarche CEF dans une OP se conçoit dans la durée ;
- Les capacités d'autofinancement par les bénéficiaires du CEF restent très faibles, ce qui doit être intégré aux projections de développement de l'activité CEF ;
- Le financement des techniciens/paysans-relais est à évaluer ainsi que sa durée ; si ce n'est pas le cas, quel financement pense trouver l'OP et pour combien d'années ? Et après ce financement extérieur, qu'est-il envisagé ?

Le défi, dès le début est de « choisir et gérer les activités CEF » :

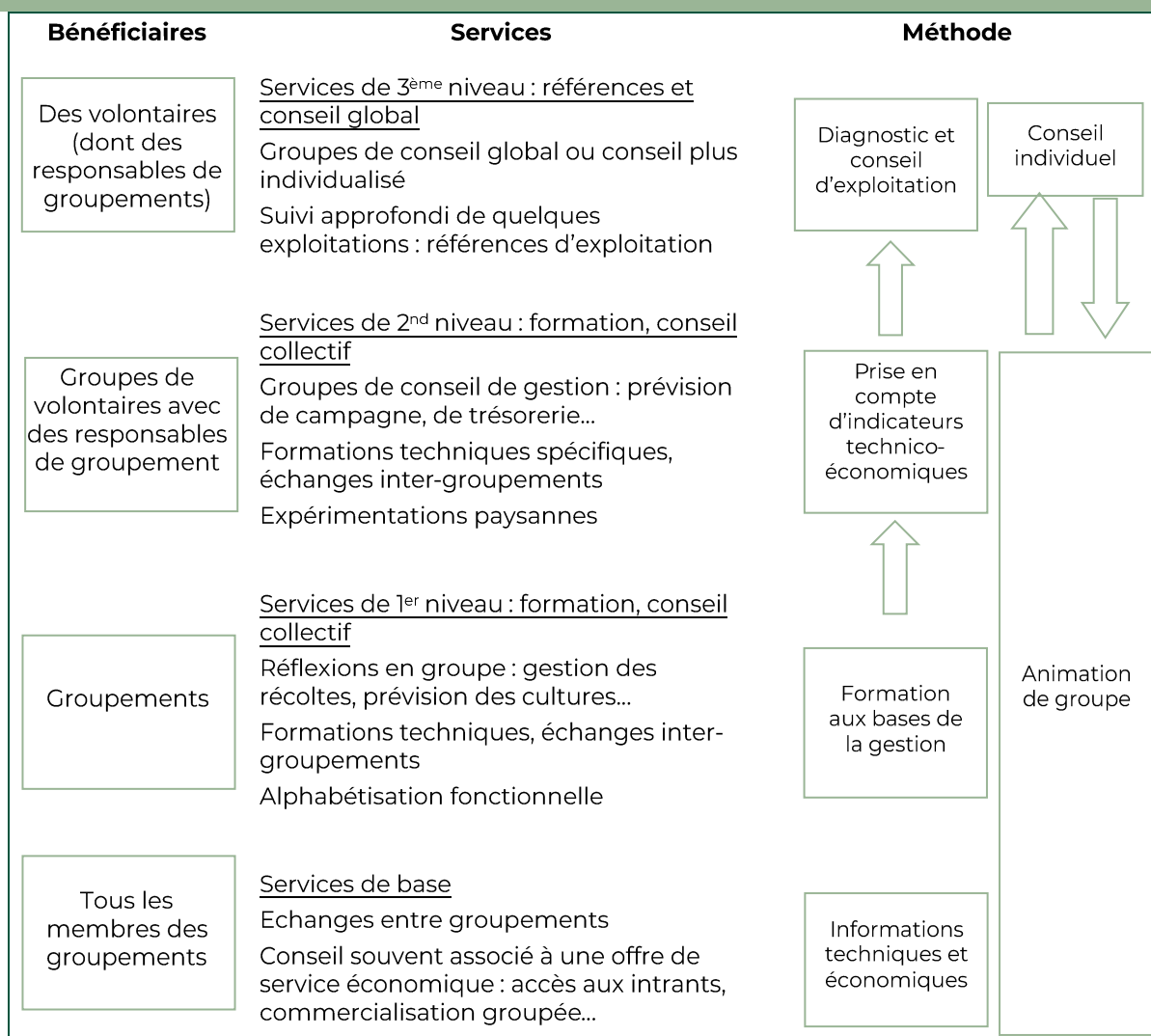
- Choisir des activités de conseil faciles à prendre en main : les paysans participants doivent manier les premiers outils facilement et en percevoir la portée sur la prise de décision dans leur exploitation rapidement ;

- S'assurer qu'il y ait un encadrement expérimenté dans l'OP, ou via un appui extérieur contractualisé, qui soutienne les actions des animateurs ou techniciens de l'OP : planification, indicateurs de réalisation, réponses aux questions, évaluation des résultats ;
- Choisir des activités qui, avec un effectif de personnel donné, touchent le plus de producteurs et/ou qui apportent le plus de « bénéfices » aux participants ciblés.

2^{EME} ETAPE : Quelle(s) activité(s) CEF mettre en œuvre avec quelle méthode de développement ?

Selon les activités de conseil choisies, les publics visés et les ressources humaines et financières mobilisables, l'OP adaptera le choix de sa méthode ou même en combinera plusieurs, comme par exemple, des formations en groupe pour un large nombre de paysans accompagnées d'un suivi individuel de quelques volontaires motivés avec des conseillers.

Exemple du dispositif de conseil de la Fédération des paysans du Fouta Djallon (FPFD), en Guinée :



Schématiquement, la démarche CEF peut être appliquée dans 3 méthodes de conseil :

- Le conseil technico-économique par un groupement ou une filière ;
- Le conseil de gestion individuel prenant en compte la globalité de l'exploitation ;
- La formation action en groupe pour aborder les besoins de base de l'exploitation familiale.

A. Le conseil technico-économique incluant une démarche CEF

Description rapide du dispositif

Il porte généralement sur une filière principale. Il est animé par un technicien agricole, appuyé par des animateurs endogènes. Le technicien tient un rôle de facilitateur des échanges. La pédagogie s'appuie sur des visites et échanges « bord de champ » entre producteurs et productrices, pendant lesquels les pratiques et savoirs des paysans sont valorisés.

Les réflexions sont menées en groupe sur des thèmes variés, à dominante technique et technico-économique : gestion et fertilité des sols, gestion du travail au sein des familles, itinéraires techniques... Quelques agriculteurs volontaires sont suivis pour avoir des références technico-économiques observées dans un contexte global d'exploitation. Elles seront la base des données qui serviront aux échanges en groupe.

Forces de ce dispositif

- Les producteurs perçoivent facilement l'impact de leurs pratiques sur leurs résultats ;
- Les actions techniques sont réalisées sous le contrôle des paysans, les partenariats avec la recherche sont appréciés pour développer les expérimentations ;
- Les paysans sont partie prenante des réflexions et décisionnaires de leurs choix finaux.

Faiblesses du dispositif

- Difficultés à dépasser l'amélioration des seules productions principales et à aborder la globalité de l'exploitation familiale ;
- Des notions de gestion sont abordées mais rarement resituées par rapport à l'ensemble des productions, difficile pour les paysans de les valoriser individuellement.

Exemples de dispositifs de conseil technico-économique incluant une démarche CEF

- La FPFD en Guinée sur la filière pomme de terre
- L'UROPCM (Union régionale des organisations de producteurs de céréales de la région maritime) au Togo sur la filière volaille

B. Le conseil de gestion individuel prenant en compte la globalité de l'exploitation

Description rapide du dispositif CEF individuel

Il s'agit d'un suivi individuel des cultures principales de l'exploitation. Une approche globale d'exploitation peut être développée. Il est réalisé soit par des techniciens à plein temps, soit par des paysans-relais avec l'appui d'un technicien, souvent à temps partiel.

Il inclut une formation des producteurs à l'utilisation des outils d'enregistrement par culture et un accompagnement du conseiller pour aider le producteur dans ses enregistrements et échanger avec lui sur la campagne en cours, avec des visites des parcelles, des conseils techniques. Le conseiller analyse les carnets des producteurs et restitue les résultats par écrit et à l'oral à chaque producteur : analyse de la campagne passée, élaboration du prévisionnel de la campagne suivante. Des analyses de groupe sont réalisées à partir de l'ensemble des résultats des producteurs suivis. Le producteur peut ainsi évaluer ses marges de progrès en comparant ses résultats avec ceux du groupe. Une restitution collective (bilan de fin de campagne) permet de discuter des résultats, d'échanger sur les réussites ou les échecs, de présenter des innovations techniques..

En parallèle de ce suivi individuel, l'OP peut aussi proposer des échanges paysans autour de thèmes techniques (visites d'exploitations), des formations complémentaires, des voyages d'étude.

Forces de ce dispositif

- Méthode bien adaptée à la gestion d'une exploitation familiale, prend en compte les spécificités de l'exploitation (volume et capacité de la main d'œuvre familiale, interrelations entre les différentes activités...);
- Des références par culture et des référentiels produits, utiles à chaque producteur pour progresser, comparer ses pratiques avec d'autres, traiter des questions techniques et économiques (coûts de production, prix de revient, etc.);
- Une qualité des décisions des producteurs qui augmente rapidement.

Faiblesses du dispositif

- Nécessité d'avoir un technicien bien formé pour assurer un conseil de qualité;
- Coût du service élevé, difficultés pour l'OP à pérenniser son service sans soutien financier extérieur.

Exemples de dispositifs

- L'ancien Centre d'appui à la gestion de l'exploitation familiale (CAGEF) au Burkina Faso
- La FPDF en Guinée avec un conseil en approche globale pour les jeunes agriculteurs

C. La formation-action en groupe pour aborder les besoins de base de l'exploitation familiale

Description rapide du dispositif CEF – animation de groupe

L'animation de groupe s'appuie sur l'approche globale de l'exploitation agricole. L'objectif de cette démarche est de susciter la réflexion en amenant les producteurs à s'interroger sur leurs pratiques, favoriser la mesure et la prévision et intégrer les aspects technico-économiques dans le raisonnement des agriculteurs.

Une formation en groupe est proposée à partir des questions concrètes les plus importantes pour les participants. Par exemple : la gestion des récoltes (base de la sécurité alimentaire), la prévision de campagne, la gestion de trésorerie.

Les savoirs et les expériences de chacun sont au cœur de la démarche : les producteurs s'interrogent sur leurs pratiques pour déceler les points de dysfonctionnement et réfléchir aux solutions possibles.

Forces de ce dispositif

- Permet d'améliorer la capacité de décision des producteurs;
- A terme, les acquis peuvent être utilisés individuellement et collectivement sans avoir besoin de l'appui de l'animateur.

Faiblesses du dispositif

- La formation du technicien à l'animation de groupe est indispensable : il doit changer de rôle et devenir un animateur des échanges, qui apporte un éclairage et un appui aux participants pour qu'ils arrivent eux-mêmes à appliquer cette démarche dans les questions concrètes qu'ils ont à gérer.

Exemple de dispositifs

- La FESCOPAB (Fédération des sociétés coopératives des professionnels agricoles du Burkina Faso)
- IMBARAGA au Rwanda

CONCLUSION

Accompagner les OP sur un projet de création d'un dispositif de conseil est exigeant. Il s'agit de :

- Appréhender la globalité de l'exploitation familiale, son environnement, les attentes des producteurs, leurs objectifs de vie... ;
- Prendre le temps de s'informer : connaître les évaluations des dispositifs de conseil en cours dans différents pays, analyser, débattre afin que le choix d'un dispositif porté par l'OP soit le résultat d'un fort consensus « qui engage » ;
- Favoriser la concertation entre acteurs pour améliorer les méthodes de conseil ;
- Faire avec l'OP une évaluation prévisionnelle complète de son projet, ses objectifs, la démarche retenue, les résultats attendus, des financements prévus ou acquis, des moyens humains mobilisables, d'un échéancier de mise en œuvre, avec partage des responsabilités et incluant une réflexion sur « l'après-financement » : un document chiffré simple et concret, incluant une organisation régulière du suivi et des décisions correctives.

La qualité des réflexions préalables à sa mise en place conditionne l'efficacité du dispositif de conseil et son appropriation par les producteurs. Il est donc indispensable de prendre le temps d'approfondir toutes les questions des différentes étapes pour réussir l'ancrage du dispositif au sein de l'OP.



Echange sur le CEF au Togo, 2014

ANNEXES

ANNEXE 1: Le CEF, qu'est-ce que c'est ?

C'est une démarche permanente d'un exploitant et de sa famille pour améliorer leur situation

La démarche CEF est avant tout une **méthode d'apprentissage d'une réflexion rationnelle et si possible chiffrée** qui permet au paysan et sa famille de prendre les meilleures décisions pour améliorer leur situation personnelle par un meilleur fonctionnement de l'exploitation. C'est un dispositif qui met le paysan et ses besoins au cœur de toutes les actions.

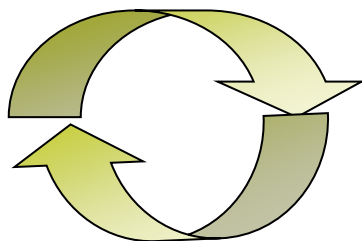
L'apprentissage est progressif et, par des échanges en groupe, il est mutuel et permanent.

Chaque démarche CEF se décompose en 3 temps aussi importants l'un que l'autre :

PREVOIR : réfléchir à ses besoins, aux évolutions possibles...

DECIDER, choisir entre plusieurs solutions

PROGRAMMER ses achats, ses cultures, son travail...



SUIVRE LA MISE EN ŒUVRE

MESURER, ENREGISTRER

CONTROLLER pour ne pas gaspiller
au besoin AJUSTER

ETABLIR LES RESULTATS « significatifs », répondant à des questions concrètes

LES **ANALYSER** : chiffres essentiels, écarts par rapport à la prévision et au référentiel

LES COMPARER : aux autres producteurs, aux années précédentes

Le cercle est le signe d'une roue qui avance : **le CEF repose sur une volonté de changement.**

La démarche CEF **renforce les capacités des paysans** à analyser leur situation, prévoir et faire des choix, suivre et évaluer les résultats.

Les activités CEF peuvent par exemple permettre au producteur de revoir son itinéraire technique pour améliorer ses rendements, l'accompagner dans la gestion de son stock de céréales pour nourrir correctement sa famille toute l'année, lui permettre d'avoir accès au crédit en prouvant à la caisse de crédit locale la solvabilité de son exploitation.

Elles peuvent aussi être utilisées collectivement par les organisations paysannes : mieux connaître les charges de production permet d'avoir les arguments nécessaires pour fixer des prix de vente rémunérateurs ou encore négocier à la baisse le coût des intrants.

Contrairement aux idées reçues, aucune exploitation même de très grande envergure ne fait une gestion approfondie dans tous ces domaines ! la première gestion d'un responsable :

C'est aller à l'essentiel : choisir les actions prioritaires pour les besoins actuels ;

C'est prendre le temps de décider.

ANNEXE 2 : Références Outils et Méthodes CEF

Ce document présente une liste non exhaustive des outils et méthodes de conseil à l'exploitation familiale créés et utilisés par le réseau Afdi et par les organisations paysannes partenaires.

Le CEF et les OP

- **La place des OP dans les dispositifs de conseil – repère méthodologique, Afdi, 2019.** Capitalisation d'expériences au Bénin, au Burkina Faso, en Guinée et à Madagascar.
- **Guide d'accompagnement des OP à la mise en place d'un dispositif de conseil, Afdi, 2012.** Un outil pour accompagner les OP à se poser les bonnes questions lors de la mise en place d'un dispositif de conseil.
- **Capitalisation des expériences de conseil de 4 OP : CAGEF, FESCOPAB, FNGN (Fédération nationale des groupements Naam au Burkina Faso) et FPF. 2012.** Historique, outils et méthodes utilisés, problèmes rencontrés, perspectives.
- **Mémo : Les paysans relais, acteurs de la diffusion de nouvelles pratiques à travers les groupes de développement.** 2014. Réflexions autour de la place et du rôle des paysans-relais dans les dispositifs de conseil des OP, plusieurs exemples cités.
- **Projet d'Amélioration de la Gestion des Exploitations Agricoles des membres d'Imbaraga au Rwanda.** Evaluation à mi-parcours (octobre 2020) et rapport sur les données de la situation de départ pour l'extension du dispositif de la GEA (septembre 2021). Etude réalisée par le consultant Eraste Bayihore, pour Imbaraga et son partenaire Afdi Grand Est (Lorraine). Un film de capitalisation a été réalisé en 2023 (une version courte et une version longue).

Outils à destination des conseillers

- **Formations des conseillers – Burkina Faso**
2 rapports de formation disponibles : mars 2011 et novembre 2011. Thèmes abordés : rôle du conseiller, techniques d'animation, réussir un accompagnement en conseil individuel, réussir des animations de groupe, etc.
- **Modules de formation technique :** outils à l'attention des conseillers pour réussir une formation technique à destination des producteurs ; 5 thèmes disponibles ; outils construits par Afdi et le Réseau Gestion au Burkina Faso.
 - Gestion des stocks de céréales (gestion des greniers) – FESCOPAB
 - Prévision des cultures
 - Rotation et assolement
 - Prévision de trésorerie
 - Agroécologie – FESCOPAB
- **Outils techniques :** utilisés par les conseillers dans leurs animations auprès des producteurs
 - Fiches techniques de la FESCOPAB : compostage, rotation, niébé, oignon, tomate, pomme de terre, ...
 - Fiches techniques GIZ-Afdi, projet dans la région Sava, Madagascar : Café, riz, vanille, haricot, volaille
 - Guide « Maîtriser son système de production » : Un outil à destination du conseiller pour accompagner le producteur dans sa prise de décisions pour optimiser ses productions dans son exploitation familiale. Outil Afdi-GIZ, projet dans la région SAVA, Madagascar.
 - Manuel de référence par culture du CAGEF (sur le coton, le maïs) – Burkina Faso, 2011. A destination des conseillers et des responsables d'OP.

Outils de suivi par culture

Plusieurs OP ont mis en place un dispositif qui permet de récolter des données par culture auprès des producteurs puis de synthétiser et d'analyser ces données pour le producteur mais aussi pour le groupe et la zone concernée.

Parmi les OP engagées dans ces suivis par culture, on peut citer la FESCOPAB au Burkina, l'UROPCM au Togo, la FPDF en Guinée, Imbaraga au Rwanda, l'Union interrégionale des coopératives (UIREC) en Côte d'Ivoire, l'Association des jeunes agriculteurs (AJA) en Tunisie.

Généralement, l'OP met à disposition du producteur un **carnet du producteur**. Le producteur enregistre les données, parfois avec l'aide d'un paysan relais ou du conseiller. Le conseiller récupère ensuite les données pour pouvoir réaliser les **analyses par culture** à l'échelle de l'exploitation agricole. Puis, des analyses par culture sont réalisées à l'échelle du groupe, voire de l'OP.

La restitution des analyses se fait de manière individuelle au producteur et/ou en groupe.

Plusieurs exemples d'outils sont disponibles, notamment ceux de la FPDF (carnet du producteur, fiche conseiller, doc Excel pour une synthèse des analyses par groupe, doc Excel pour une compilation à l'échelle de l'OP)

→ Des outils de suivi ont aussi été développés pour les filières d'élevage, notamment au Bénin (l'Association nationale des organisations professionnelles d'éleveurs de ruminants (Anoper) sur la gestion technique des troupeaux), à Madagascar (Rofama, une union de coopératives laitières), au Togo (UROPCM sur la volaille), au Mali (L'association des organisations professionnelles paysannes (AOPP) de Koulikoro sur la volaille), etc.

Approche globale du conseil à l'exploitation familiale

On s'intéresse ici à l'exploitation agricole dans sa globalité et pas seulement au suivi d'une culture en particulier. C'est un conseil qui nécessite un accompagnement de proximité du producteur, une réflexion plus individuelle.

- **AGEA, projet Fisong, Burkina Faso**
 - Guide d'utilisation de l'Approche Globale de l'Exploitation Agricole, 2013 ;
 - Mémoire de fin d'étude de Marine Ruff, 2011. « Vers une meilleure compréhension des systèmes d'exploitation pour un renforcement du conseil à l'exploitation familiale des organisations paysannes au Burkina Faso ».
- **Approche globale pour les jeunes agriculteurs de la FPDF**
 - Outil de connaissance globale de l'exploitation agricole, 2018.

ANNEXE 3 : Animer une réflexion avec la méthode World Café

Le brainstorming consiste bien souvent à réunir des participants autour d'une même table pour faire émerger des idées nouvelles. Le world café innove et propose un format tournant qui approfondit la réflexion et augmente le sentiment d'appartenance à un groupe.

L'organisation du world café : Dans un premier temps, une vingtaine de personnes est répartie autour de plusieurs tables de 3 ou 4 participants. Pour favoriser les échanges et éviter la lassitude, le format idéal est de 6 tables. Chacune d'entre elles compte un hôte qui dirige les débats et des ambassadeurs qui y participent. Le but est de mélanger les participants, sans tenir compte de la hiérarchie habituelle. Un cadre peut être ambassadeur tandis qu'un technicien peut être hôte.

Tous échangent durant 20 minutes. Puis, pour favoriser la pollinisation des idées, les ambassadeurs se dispersent à d'autres tables. L'hôte, quant à lui, reste à sa place et explique aux nouveaux arrivants les idées développées lors de la conversation précédente.

Après plusieurs tours de table, les participants partagent leurs idées en réunion plénière sous la direction de l'animateur. Ils établissent ensemble la synthèse des discussions et organisent un plan d'action. Pour ce faire, deux moyens peuvent être utilisés. Dans les world café de petite ou moyenne taille, tous les participants peuvent être amenés à participer. Cependant, dans les world café de grande taille (plus de 15 participants), il est conseillé de demander à chaque hôte de restituer les débats et représenter les ambassadeurs.

Les conditions d'un world café réussi : le world café a pour but d'aboutir à des solutions concrètes et rapidement opérationnelles. C'est pourquoi les organisateurs sont dans l'obligation de bien délimiter le sujet grâce à une problématique simple et claire que l'hôte doit connaître parfaitement. Les termes techniques, flous ou négatifs sont à éviter. Il est nécessaire de privilégier une thématique positive qui implique tous les participants. Face au foisonnement d'idées, l'hôte doit avoir la capacité d'identifier une réflexion importante, d'éviter les digressions ou les pertes de temps. Il doit également instaurer un climat d'ouverture et de confiance.

Autre point clé, pour éviter la déperdition des connaissances au fil du brainstorming, il est primordial que les participants notent leurs idées.

Les apports : Le world café est particulièrement approprié pour stimuler l'intelligence collective. Elle permet la créativité et l'émergence d'idées nouvelles tout en mettant de côté les clivages hiérarchiques. Le format tournant et les discussions en petit comité permettent à tous les participants de s'exprimer. Grâce au world café, la transparence, la confiance, l'esprit collaboratif se trouvent renforcés, ce qui peut par la suite avoir un effet positif sur l'ambiance de travail au sein d'une organisation. Enfin, la phase finale permet d'aboutir à des solutions pratiques et opérationnelles.

SIGLES ET ACRONYMES

AFD	Agence française de développement
Afdi	Agriculteurs français et développement international
AGEA	Approche globale de l'exploitation agricole
AGR	Activité génératrice de revenus
AJA	Association des jeunes agriculteurs de Tunisie
Alfop	Projet d'Alphabétisation fonctionnelle des femmes membres des organisations paysannes
Anoper	Association nationale des organisations professionnelles d'éleveurs de ruminants (Bénin)
AOPP	Association des organisations professionnelles paysannes (Mali)
Aprofika	Association pour la Promotion de la filière Karité (Tchad)
CAGEF	Centre d'appui à la gestion de l'exploitation familiale (Burkina Faso)
CEF	Conseil à l'exploitation familiale
Cirad	Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement
FCEJARLOR	Fédération des cellules des jeunes agriculteurs et ruraux du Logone Oriental (Tchad)
FESCOPAB	Fédération des sociétés coopératives des professionnels agricoles du Burkina Faso
FNGN	Fédération nationale des groupements Naam (Burkina Faso)
FPGD	Fédération des paysans du Fouta Djallon
GEA	Gestion des exploitations agricoles
GIZ	Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (Coopération allemande)
OP	Organisation paysanne
RH	Ressources humaines
UIREC	Union interrégionale des coopératives (Côte d'Ivoire)
UROPCM	Union régionale des organisations de producteurs de céréales de la région maritime (Togo)



Afdi

11 rue de la Baume
75008 Paris – France

www.afdi-opa.org

afdi@afdi-opa.org

Tel. +33(0)1 45 62 25 54

Afdi est membre d'AgriCord

AGRICORD



info@agricord.org

www.agricord.org

Afdi est Reconnue pour l'Excellence – 4 étoiles



Document réalisé avec le soutien financier :



Le contenu de ce document relève de la seule responsabilité d'Afdi et ne peut en aucun cas être considéré comme reflétant la position des institutions citées.