

Le conseil de gestion aux agriculteurs dans la zone cotonnière du Burkina Faso : une approche renouvelée de la vulgarisation agricole

Guy FAURE*
Paul KLEENE
Souleyman OUEDRAOGO

*CIRAD-CA, BP 5035, F-34032 Montpellier cedex
Tél. : (+33) 04.67.61.55.42 - Fax : (+33) 04.67.61.71.73 – E-mail : faure.g@cirad.fr

Résumé

En zone cotonnière du Burkina Faso, les paysans ont besoin de conseils adaptés à la diversité des situations. Afin de répondre à ce besoin, une méthode de conseil de gestion aux exploitations a été mise au point par la recherche et des structures de vulgarisation agricole. Elle a été introduite avec succès dans une trentaine de villages, dans le cadre du système national de vulgarisation. Elle s'adresse à des groupes de paysans alphabétisés en langue locale qui, avec l'aide d'un conseiller, analysent les résultats techniques et économiques de leurs exploitations. Cette analyse débouche sur des conseils en matière d'équipement, de gestion des stocks ou de conduite des cultures et troupeaux. Elle conduit à la mise en place d'innovations techniques. Une animation permet d'assurer une diffusion de l'information et des techniques à l'ensemble des producteurs du village. Une responsabilisation des producteurs est recherchée pour améliorer l'efficacité de la démarche et proposer une méthode viable.

Mots-clés : système de production, conseil de gestion, vulgarisation agricole, Burkina Faso.

Abstract

Management advice for farmers in the cotton zone of Burkina Faso: a new approach to extension services. Farmers in the Burkina-Faso cotton zone need advice that is adapted to the diversity of local situations. An advisory method focused on farm management was developed to this end by research institutions and agricultural extension services. The method has been introduced successfully to some 30 villages by the national extension service. The target groups are farmers who can read and write in the local language and whom the extension agent helps to analyse the technical and financial performance of their farms. On the basis of this assessment advice is provided regarding equipment and stock control or crop and livestock management leading to the introduction of technical innovations. Information and technical innovations are then disseminated to all the farmers in the village. The purpose is to make the farmers feel responsible for improving the effectiveness of this approach in order to propose a viable method.

Keywords: production systems, management advice, agricultural extension, Burkina-Faso.

Introduction

Au cours des dernières décennies, diverses expériences de conseil de gestion aux exploitations se sont développées dans certains pays. Elles répondaient à la nécessité de revitaliser la vulgarisa-

tion agricole, et ont pour cela développé des approches s'intéressant à la gestion technico-économique de l'exploitation. C'est ainsi que des résultats intéressants ont été enregistrés dans des agricultures développées, notamment en France, grâce à l'existence de CETA (Centre d'Etudes des Techniques Agricoles), à la mise en place de centres de

gestion ou à l'émergence de réseaux de fermes de référence. Mais est-il possible de s'inspirer de ces résultats pour contribuer au développement des agricultures tropicales, et plus particulièrement en Afrique dans des situations difficiles (faible disponibilité en capitaux, croissance démographique forte, etc.) et dans un contexte où les services agricoles ne bénéficient que de moyens limités ? La recherche et les organismes de vulgarisation agricole du Burkina Faso ont relevé le défi et ont ainsi lancé une expérience de mise en place d'un conseil de gestion aux exploitations agricoles de la zone cotonnière. Dans cet article, nous présentons une analyse des résultats de cette expérience.

Dans une première partie (1), nous verrons comment ont été définis les objectifs de cette démarche, sur la base des acquis d'expériences antérieures et en fonction des conditions locales du Burkina Faso. Nous argumenterons ensuite (2), les choix méthodologiques qui ont été faits. Enfin (3), nous montrerons à travers quelques exemples, les voies d'amélioration qui ont pu émerger d'une telle expérience qui concernent à la fois le conseil stratégique, le conseil tactique et le transfert de technologies.

1. Conseil de gestion et vulgarisation agricole

1.1. Des expériences en milieu tropical limitées

En Afrique, les expériences ont été peu nombreuses, même si les réflexions sur l'amélioration des systèmes de vulgarisation ont toujours suscité beaucoup d'intérêt. Au Sénégal, dans les années 1970, les travaux conduits dans le cadre des unités expérimentales, ont permis de tester certaines méthodes de transfert de technologies et ont débouché sur une approche globale de l'exploitation (Benoît-Cattin, 1986). Au Mali, dans les années 1980, un conseil de gestion aux exploitations a pu être formalisé ; celui-ci est toujours en vigueur dans certains villages (Kleene *et al.*, 1989). Il s'agit d'une démarche participative qui fait le constat que les décisions des produc-

teurs relèvent de stratégies où le social et l'économique sont étroitement imbriqués. En Côte d'Ivoire, l'IAB (Institut Agricole de Bouaké) conduit des opérations de conseil de gestion depuis 1986 à partir d'un suivi fin d'une soixantaine d'exploitations et avec l'appui d'un centre de gestion (Inter-Réseau, 1996). Au Bénin, une expérience similaire est lancée depuis 1995 pour suivre et conseiller des groupements de producteurs d'ananas (Inter-Réseaux, 1996).

1.2. La vulgarisation agricole au Burkina Faso

Au Burkina Faso, la vulgarisation agricole, assurée par les CRPA (Centre Régional de Promotion Agro-pastorale), applique depuis 1987 le système «Formation et Visite» (Benor *et al.*, 1984). Jusqu'en 1994, les programmes et les thèmes à vulgariser étaient fixés à un niveau central pour de vastes espaces géographiques et pour l'ensemble des producteurs. Le champ école, une animation autour de grands groupes de producteurs, un suivi rapproché de quelques paysans et l'organisation de visites de champs de paysans constituent les principaux outils employés par le vulgarisateur de terrain. Malgré une volonté récente de favoriser la détermination des thèmes par les paysans eux-mêmes (programmation participative) et des efforts importants faits en matière de formation des Techniciens Supérieurs et des agents de terrain, les évolutions restent lentes.

1.3. Le conseil de gestion en zone cotonnière

En zone cotonnière, les exploitations agricoles sont déjà partiellement intégrées à l'économie de marché et sont prises dans un processus de transformation caractérisée par l'introduction de la traction animale, l'intégration partielle de l'élevage à l'agriculture, l'utilisation d'intrants externes. Les paysans, qui disposent de revenus monétaires significatifs, découvrent les problèmes liés aux fluctuations des prix du marché, se trouvent confrontés au choix de cultures adaptées à la demande et ont la possibilité de choisir

différents niveaux d'intensification. D'autre part, les exploitations se sont fortement différenciées, particulièrement en fonction du niveau d'équipement (Belem, 1985), ce qui nécessite une adaptation plus précise des thèmes vulgarisés aux besoins spécifiques des différents types d'exploitation. Dans cette zone, les producteurs sont demandeurs d'un conseil global sur le fonctionnement de leur exploitation, dans la mesure où ils disposent de certaines marges de manœuvres pour orienter leur système de production.

C'est dans ce contexte favorable qu'une expérience de mise au point d'un conseil de gestion aux exploitations¹ a été initiée en 1993 (Faure *et al.*, 1996), dans le cadre d'une collaboration avec la recherche et les structures de vulgarisation (PDRI-HKM, CRPA, AFGP²). Le conseil est une approche qui intègre l'ensemble des objectifs techniques, économiques ou sociaux des exploitations (Hemidy *et al.*, 1996). La finalité de l'opération est d'en améliorer le fonctionnement par une meilleure allocation des ressources disponibles et par une accélération des processus de transfert de technologies. L'expérience a débuté dans trois villages puis a été étendue, dès 1994, dans une trentaine de villages et se poursuit actuellement.

L'objectif de cette recherche est d'élaborer une méthode de formation des paysans pour la gestion des exploitations agricoles dont nous attendons qu'elle permette de répondre aux besoins spécifiques de différents types d'exploitation et de renforcer les capacités d'analyse et de décision des paysans. Nous y ajoutons trois autres exigences : qu'elle s'insère dans le système de vulgarisation existant, qu'elle puisse concerner une fraction significative des producteurs d'une région, et qu'elle soit

financièrement supportable par les opérateurs du développement.

Pour valider la méthode, nous avons choisi les critères d'évaluation suivants :

- la maîtrise des outils par les auditeurs ;
- l'appropriation de la démarche par les services de vulgarisation ;
- le nombre de villages et de paysans concernés ;
- la stabilité de la méthode dans le temps ;
- l'impact de la méthode sur le fonctionnement des exploitations agricoles.

1.4. La pratique du conseil de gestion

Dans un premier temps, le conseil de gestion s'adresse à des individus volontaires, alphabétisés qui constituent des groupes de 10 à 20 personnes et qui se rencontrent régulièrement, tous les 15 jours. De ce fait, ces premiers interlocuteurs forment forcément un groupe restreint de producteurs mais qui peuvent et acceptent de jouer un rôle dans la diffusion d'informations et d'innovations techniques dans leur voisinage immédiat.

Lors d'une première phase, une attention particulière est portée à l'analyse du fonctionnement des exploitations. Chaque paysan volontaire remplit, lors des séances dans une salle du village, un cahier individuel permettant d'établir un diagnostic pour son exploitation. Ce carnet, rédigé en dioula et en français, aborde des questions relatives à la structure de l'exploitation, le suivi des productions végétales et animales, l'analyse technico-économique des résultats par culture et l'analyse des résultats de l'exploitation en termes de productions alimentaires et de trésorerie. Le carnet débouche enfin sur un plan de campagne prévisionnel. Un planning des séances de conseil de gestion prévoit de traiter l'ensemble de ces thèmes et de discuter un certain nombre d'actions concrètes sur une durée de 12 mois.

Ainsi, 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 les participants, permettant d'engager une discussion de groupe sur les cas

¹ le conseil de gestion est une méthode qui prend en compte l'ensemble de la situation d'une exploitation et cherche, en dialogue avec le paysan, un cheminement d'amélioration qui s'étend souvent sur plusieurs années (Kleene *et al.*, 1989).

² PDRI-HKM : Projet de développement Rural Intégré-Houet-Kossi-Mouhoun
CRPA : Centre Régional de Promotion Agro-Pastorale (service de vulgarisation)
AFGP : Projet d'Appui à la Formation des Groupements de Producteurs (service de formation technique dans le cadre de la post-alphabétisation).

exposés. Des visites de terrain, dans le village ou à l'extérieur, permettent d'élargir la réflexion. Le résultat de ces différents diagnostics conduit à des discussions sur l'amélioration des résultats techniques et financiers de l'exploitation. Elle débouche ensuite sur l'identification et la mise en place de plan de développement de quelques exploitations ou d'innovations techniques choisies parmi un panel d'innovations.

Mais il reste nécessaire de toucher une plus large frange d'exploitations que celle des paysans en conseil gestion. Un objectif d'environ 30 % des paysans du village a été affiché, en s'inspirant de travaux de recherche sur la vulgarisation (Röling, 1988). Plusieurs voies ont été ainsi prospectées :

- l'organisation de visites commentées de réalisations au champ à l'intention des autres paysans du village,
- l'organisation de séances de conseil de gestion élargies à des leaders d'opinion,
- l'identification de paysans animateurs qui acceptent d'animer des séances de conseil de gestion ou de paysans-relais volontaires pour appuyer plusieurs paysans du village soucieux de développer certaines actions.

Pour développer cette méthode, des outils ont été mis au point (carnet de conseil de gestion, fiches techniques, guide de l'animateur, fiches de suivi-évaluation, etc.) et des formations ont été dispensées aux conseillers, paysans-animateurs et cadres de la vulgarisation, à travers des modules spécifiques de formation.

Après plusieurs années d'expérience, il s'agit de faire un bilan et d'analyser l'intérêt de la méthode, d'identifier les conditions de son succès et de préciser ses limites.

2. Les choix méthodologiques

2.1. Le public cible : les agriculteurs alphabétisés ou scolarisés

Travailler avec des agriculteurs alphabétisés permet de développer des analyses

à partir de données collectées par ces derniers, et en particulier d'introduire des éléments économiques dans les raisonnements (marge brute, évaluation des stocks, etc.). Avec un tel choix, le public cible reste relativement limité (ruraux scolarisés, néo-alphabètes, jeunes de retour de la ville, etc.). Seulement, 60 % des villages peuvent réunir un minimum de 10 actifs scolarisés ou alphabétisés et 40 % plus de 20 (Fayolle et Kaïgama, 1994). Dans les villages participant au conseil de gestion, l'ensemble des auditeurs représente entre 5 et 12 % des exploitations. Aussi, l'extension des résultats des alphabétisés vers les autres paysans, est une phase délicate qui doit être abordée dès le départ avec l'ensemble des villageois, au cours de réunions préalables d'information. L'opération ne peut réussir que si le village répond à certains critères, comme ceux qui ont été définis par le PDRI-HKM : présence d'un noyau de 15 à 20 alphabétisés ou scolarisés, une cohésion interne forte au sein du village, etc.

Travailler avec les alphabétisés comporte un certain nombre de risques. Ce choix induit une sur-représentation des exploitations mécanisées dans le groupe des paysans participant au conseil de gestion (Djiguemde *et al.*, 1994) : pour les trois villages suivis en 1993, le taux d'équipement en traction animale est de 45 %, alors que pour les groupes suivis, il avoisine 80 %. Il reste cependant une diversité forte au sein de ces exploitations, basée sur le niveau d'équipement, l'importance de l'élevage, la surface en coton ou le niveau d'intensification. L'analyse de cette diversité permet d'alimenter la réflexion du groupe.

Ce choix méthodologique induit également la participation aux séances de conseil de gestion de villageois qui ne sont pas chef d'exploitation ou actif principal (environ 30 % des auditeurs, Djiguemde *et al.*, 1994). Ainsi, les efforts de formation peuvent n'avoir qu'un impact limité sur cette catégorie d'exploitations.

Une évaluation des résultats conduite en 1994 par le PDRI-HKM, dans 6 villages, auprès de 70 participants, montre que 95 % des auditeurs sont satisfaits des explications reçues pour remplir les

tableaux et 60 % trouvent aisée leur remplissage.

2.2. Des méthodes participatives et des outils simples

Un certain nombre d'hypothèses et de choix méthodologiques ont guidé la définition de la méthode et des outils.

➤ *La méthode met l'accent sur des dynamiques de groupe, dans le cadre de démarches largement participatives.*

Elle s'inspire en cela des démarches mises en œuvre dans les CETA (Chombart *et al.*, 1969). Si le remplissage du carnet est un acte individuel, l'exercice de réflexion est collectif. Au cours de ce processus, l'individu, se forge sa propre opinion dans son propre système de représentation et imagine un projet personnel de développement de son exploitation. En ce sens, il n'est pas obligatoire que l'ensemble des participants remplisse correctement son carnet pour que la méthode débouche sur des résultats significatifs. Les observations de terrain montrent que, dans la très grande majorité des villages, moins de 50% des participants arrivent à remplir correctement, sans aide extérieure, l'ensemble de leurs carnets. Malgré cela, des dynamiques fortes s'installent avec un conseiller qui joue un rôle d'animateur.

Ainsi, l'approche développée ne prétend pas déboucher sur un conseil individualisé, qui est certes séduisant dans sa conception, mais qui est financièrement impossible à étendre à un nombre significatif de paysans.

➤ *La méthode donne une importance égale à la formation en salle et au champ.*

Elle s'inspire donc partiellement des théories de la vulgarisation par-dessus la haie. Les séances en salle ont lieu tous les 15 jours et sont complétées par des visites au champ. Ces dernières sont déterminantes pour inciter les paysans à innover. Les premières sont nécessaires pour soutenir l'effort (stimulation liée au groupe, accès à des informations complémentaires, etc.).

➤ *La méthode prend en compte la diversité des exploitations.*

L'analyse de cas concrets au sein du groupe permet de mettre en évidence la diversité des situations qui sert de support à la réflexion et à l'identification des contraintes et solutions possibles. Pour des raisons opérationnelles (coût en temps, faible niveau des animateurs, données de qualité variable, etc.), il n'est pas demandé au conseiller d'établir pour chaque exploitant une relation claire entre le système d'information (les données collectées), le système opérant (les pratiques actuelles du producteur) et les innovations ou améliorations à apporter au système de production. Chaque paysan, après une réflexion collective, définit ses propres objectifs qu'il peut éventuellement expliciter au groupe.

Dans un tel processus, seule la qualité du conseiller permet de s'assurer que les propositions qui découlent de la phase d'analyse ne redeviennent pas normatives. L'utilisation de typologies d'exploitations mises à la disposition des conseillers permet cependant de limiter les risques.

➤ *La méthode met l'accent sur un processus simple et maîtrisé par les paysans.*

La collecte des données, l'analyse des résultats, l'élaboration du conseil et la mise en œuvre des actions sont réalisées au sein du groupe. Dans ce contexte, les outils développés doivent être simples (analyse des marges brutes, compte d'exploitation simplifié, etc.). Malgré cela, un effort de formation de base doit être souvent consenti au démarrage de l'opération pour permettre à une majorité des auditeurs de retrouver le niveau nécessaire en écriture, lecture et calcul. Dans l'ensemble des villages qui se sont lancés dans le conseil de gestion, une opération de post-alphabétisation de quelques jours a du être initiée par le CRPA/AFGP.

Au Bénin et en Côte d'Ivoire, la collecte des données est effectuée parfois par un technicien salarié et la phase d'analyse est réalisée de manière informatique dans des centres spécialisés (Inter-Réseaux, 1996). Cette dernière option a l'avantage d'améliorer la qualité des données, d'uniformiser les traitements et de permettre un approfondissement

de la réflexion (calculs de nombreux ratios, comparaison des résultats entre groupes, etc.). Par contre, elle dépossède les paysans d'une partie du processus d'analyse et d'identification de solutions. Ce choix n'est pas non plus neutre vis-à-vis des mécanismes de financement qu'il faut imaginer si l'on veut étendre la méthode, puisqu'il est nécessaire d'identifier des ressources pour le fonctionnement du centre de gestion.

➤ *La méthode associe étroitement la phase d'analyse à la phase de conseil, dans une approche technico-économique.*

Les expériences menées au Sénégal et au Mali ont conduit à bâtir une programmation qui permet, à chaque séance de conseil de gestion, d'aborder des aspects de diagnostic qui sont mis en relation le plus rapidement possible avec les enseignements pratiques que l'on peut en tirer. Un tel choix permet de maintenir tout au long de l'année l'intérêt des participants. Ce choix méthodologique est une caractéristique propre de la méthode, que l'on ne retrouve guère dans les autres expériences antérieures (Sénégal) ou actuelles.

Dans la mesure du possible, l'analyse de situations part de faits techniques (conduite d'une culture, gestion de stocks d'intrants, etc.), facilement compréhensibles par les participants et essaye d'introduire dans la même séance des notions économiques (coût de production, marge brute, etc.). En ce sens, cette approche technico-économique tranche nettement avec la méthode de vulgarisation nationale qui favorise une approche de type «transfert de technologies», ces dernières étant considérées comme économiquement attractives pour les producteurs, grâce des expérimentations conduites antérieurement.

➤ *La méthode vise à respecter la confidentialité des données.*

Il est aisé de garantir l'anonymat pour des données qui sont traitées à l'extérieur du village. Par contre, lors des séances de conseil de gestion, une attention particulière doit être portée pour ne pas aborder des questions jugées trop personnelles. Ainsi, les fiches ne comportent aucune information sur le budget des familles (dons, dots, etc.). De même, l'analyse des comptes

d'exploitation ne donne pas lieu à des discussions en salle. Seuls sont commentés des résultats tirés de sous-ensembles de l'exploitation (analyse des marges brutes par culture, analyse des stocks alimentaires ou d'intrants, etc.). Ce choix permet d'éviter des blocages irréversibles dans la dynamique de groupe mais, à l'évidence, limite la possibilité d'aborder certains problèmes complexes comme la gestion de la trésorerie. La volonté expresse des paysans de conserver un certain degré de confidentialité a conduit à l'arrêt de l'expérience à Madagascar, suite à une entrée trop directe sur le compte d'exploitation, ou a milité, au Bénin, pour la création de centres de gestion permettant une centralisation de l'analyse des données.

3. Conseil stratégique, conseil tactique et transfert de technologies

Quel type de conseils diffuser avec la méthode expérimentée ? Est-il possible de traiter de questions complexes avec des outils simples, maîtrisables par les conseillers et les paysans ? Peut-on significativement favoriser la diffusion d'innovations techniques pour améliorer les revenus des producteurs et la durabilité des systèmes de production ? A travers quelques exemples, nous montrerons qu'il a été possible d'améliorer le conseil stratégique (acquisition de matériel, gestion des stocks), le conseil tactique permettant d'optimiser les facteurs de production (conduite d'une culture) et le transfert de technologies.

Par contre, certaines questions importantes n'ont pas été abordées. Par exemple la gestion de la force de travail au cours de la campagne ne fait pas l'objet d'une analyse spécifique suite à la lourdeur des procédures de collecte des données. Ce choix obère donc la capacité à fournir des informations pertinentes en termes de productivité du travail. Une approche opérationnelle de la gestion du travail serait pourtant possible, en s'inspirant d'expériences traitant des modèles d'action des producteurs, ensemble de règles de décision permettant de piloter le système en

France (Aubry, 1995) et au Sénégal (Le Gal, 1995). De même, n'est pas abordée la gestion de la trésorerie qui expliquent pourtant certaines des stratégies développées par les paysans (revente d'intrants à bas prix en début de campagne, vente précoce de vivriers pour payer la main d'œuvre de la récolte de coton, etc.).

3.1. Le conseil en équipement

La volonté d'accéder à la mécanisation, essentiellement à la traction animale, explique les principales stratégies qui sont mises en œuvre par les paysans. Elles sont conditionnées par les possibilités d'accès au foncier et par la capacité à mobiliser la main d'œuvre. La culture cotonnière représente le levier pour générer les ressources financières nécessaires et accéder au rare crédit d'équipement octroyé par le crédit agricole. L'élevage bovin permet de réguler les phénomènes de capitalisation et joue le rôle d'une épargne sur pied. Le schéma de la Figure 1 résume les trajectoires d'évolution des exploitations de la zone cotonnière (Rebuffel, 1996).

De ce fait, il est apparu opportun de définir un conseil adapté à la phase de développement de l'exploitation et permettant un éventuel passage raisonné d'une phase à l'autre. Il s'agit d'un conseil d'ordre stratégique visant à l'élaboration de plan d'équipement et abordant le choix des spéculations et du niveau d'intensification permettant de rentabiliser l'opération. Il a été préférentiellement ciblé sur les exploitations souhaitant acquérir un premier équipement

Ainsi, dans un des villages suivis (Soumouso), en 1992/1993, en relation avec la CNCA (Caisse Nationale de Crédit Agricole) la faisabilité d'une activité de crédit d'équipement a été testée, en ajustant la demande de crédit aux besoins réels des exploitations. Sur une vingtaine de participants, 15 paysans ont pu accéder à un crédit permettant de personnaliser leurs demandes (73% ont acheté des bœufs et 27 % uniquement du matériel complémentaire). Parallèlement, une réflexion a été développée sur la maîtrise de l'endettement, la conduite des animaux pour ceux qui n'en possédaient pas et l'amélioration

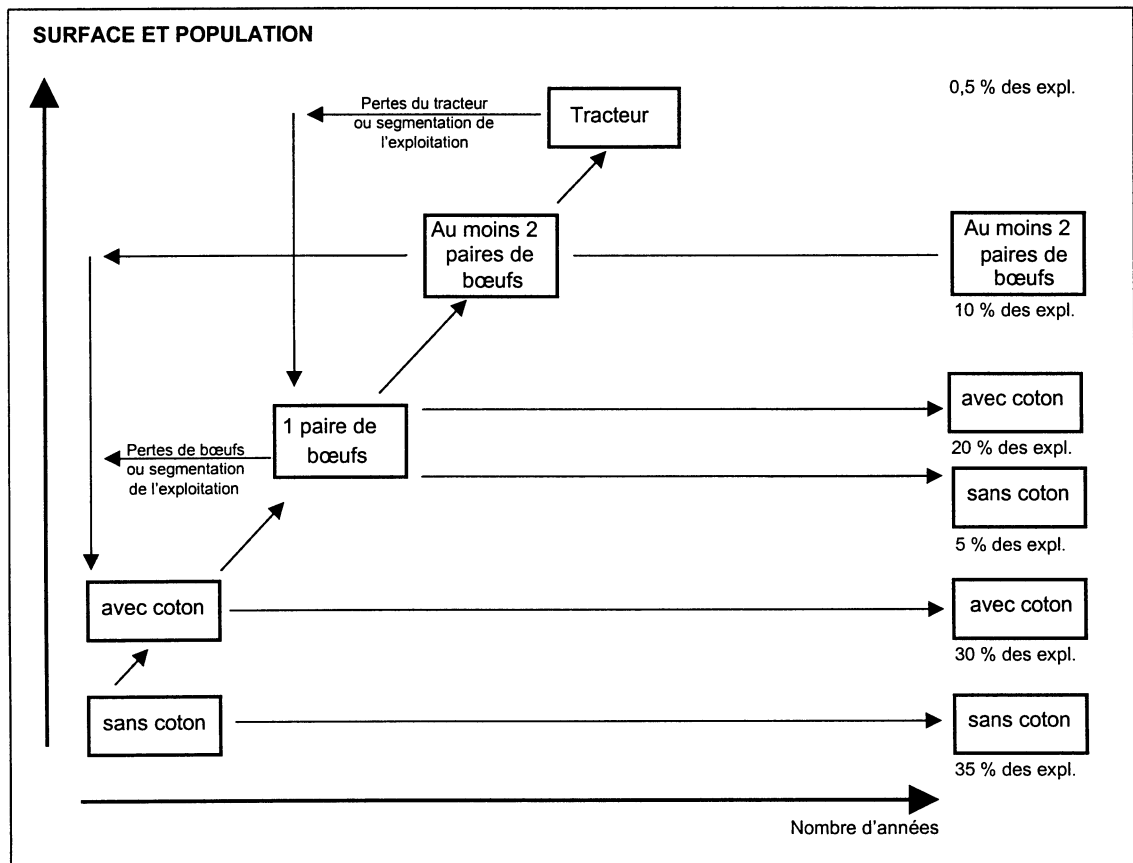
des techniques culturales nécessaires pour espérer une augmentation des rendements. L'ensemble des fiches du carnet de conseil de gestion a été utilisé pour servir de support à la réflexion (calcul des annuités, détermination de l'assolement en fonction des besoins monétaires et de la structure des exploitations). La réflexion a généralement débouché sur une extension contrôlée des surfaces en coton.

Si, à cette échelle, l'opération a été un succès, elle n'a pas pu être reprise ailleurs en raison du fort endettement du monde paysan vis-à-vis de la CNCA, lié à la crise dans la filière cotonnière qui a prévalu jusqu'à la dévaluation du FCFA en 1994.

3.2. La gestion des stocks alimentaires et des stocks en intrants

En zone cotonnière, il est admis que la production vivrière est abondante et que se sont les capacités de commercialisation qui limitent l'accroissement de la production. Ce constat ne doit pas cacher la variabilité des situations, entre exploitations et entre années. Ainsi, à partir de l'analyse des données collectées dans les carnets de conseil de gestion, il a été montré qu'en 1993 près de 20 % des exploitations suivies étaient en situation de déficit céréalier et 60 % en excédent (Djiguemde *et al.*, 1994). Estimer les stocks alimentaires nécessaires pour nourrir la famille et le disponible commercialisable est indispensable pour un chef d'exploitation. Ainsi, la fiche d'analyse de la structure familiale et celle de suivi de la campagne agricole permet de traiter en profondeur ce sujet. Une enquête d'évaluation conduite, en 1995/96, auprès des participants au conseil de gestion dans 4 villages, a montré que plus de 75 % des personnes interrogées ont déclaré pouvoir mieux gérer leurs ressources alimentaires (Faure *et al.*, 1996).

Les systèmes de culture du coton et du maïs sont des systèmes de culture intensifs, avec une consommation forte en engrais et insecticides. La société cotonnière octroie un crédit de campagne pour l'acquisition de ces intrants onéreux. L'analyse des données collectées



Source : Scharz, 1991 ; Faure, 1994 ; Rebuffel, 1996

Figure 1 : Trajectoire d'évolution des exploitations agricoles

	1993	1994
Nombre de villages concernés	3	32
Nombre de paysans participant au conseil de gestion	45	440
Aménagement des exploitations (nb d'exploitations concernées)		
Pépinière individuelle	8	32
Défriche contrôlé	2	5
Cordons pierreux	–	33
Bande d' <i>Andropogon</i> ou de ligneux	8	24
Haies vives impénétrables	12	55
Plantation d'arbres (bosquets, etc.)	2	22
Intégration agriculture-élevage (nb d'exploitations concernées)		
Stockage de résidus de récolte	36	250
Sole de fourrage pérenne (<i>Stylosanthes</i>)	7	36
Sole de fourrage annuel (Maïs + Dolique, sorgho fourrager)	31	43
Etables et fosses fumières	19	68
Complémentation des boeufs de trait (aliment concentré)	19	30
Complémentation des vaches allaitantes (aliment concentré)	–	20
Intensification et diversification (nb d'exploitations concernées)		
Travail du sol en sec	2	15
Utilisation de fumier	3	60
Utilisation d'un semoir mécanique	–	5
Sarclage au mono-boeuf (maïs, riz)	2	8
Lutte étagée, ciblée sur le cotonnier	30	150
Riz pluvial	20	115

Tableau 1 : Estimation des réalisations techniques entreprises par des paysans participant au conseil de gestion (Faure *et al.*, 1996).

dans les carnets des paysans en conseil de gestion en 1993, montre que les intrants représentent 20 % du produit moyen des exploitations agricoles. Adapter la commande en intrants en fonction des besoins (surface prévue en coton et maïs) et modifier les pratiques pour mieux valoriser ces produits sont des thèmes abordés lors de plusieurs séances, à l'aide de fiches spécifiques. A nouveau, la démarche a permis d'améliorer la prise de décision des producteurs, comme le conclut l'enquête d'évaluation conduite en 1995/96, sans pour autant éviter certains comportements frauduleux (revente d'intrants par certains paysans pour se procurer de la trésorerie).

3.3. La diffusion des innovations

Les paysans sont toujours demandeurs de conseil portant sur la conduite des cultures et des troupeaux ou sur la gestion des terres. Il s'agit d'un conseil d'ordre tactique où l'on détermine les moyens de production et leur mise en œuvre en cours de campagne agricole (Capillon, 1993). A partir de l'analyse de fiches de suivi de différentes parcelles de certains paysans, il est relativement aisé de mettre en évidence des différences dans les pratiques et de les relier aux objectifs et contraintes des exploitants ainsi qu'aux recommandations fournies par le développement.

Dans ce contexte, la demande est très forte pour expérimenter de nouvelles technologies qui permettent d'augmenter la production et qui contribuent à faire émerger une agriculture durable. Le Tableau 1, construit à partir de données collectées par les services de vulgarisation, donne une estimation des résultats obtenus par les paysans dans le cadre d'opérations de conseil de gestion.

Ces résultats montrent la capacité de la méthode à améliorer la diffusion des innovations techniques grâce à une approche participative et à une approche globale de l'exploitation agricole qui permet d'aborder dans sa complexité des thèmes comme la gestion de la fertilité ou l'intégration agriculture-élevage. Ils mettent également en évidence la nécessité de réfléchir avec les producteurs l'organisation de l'approvisionnement en intrants (semences, intrants,

etc.). Cette question est traitée sous l'angle de la recherche de solutions locales, où les paysans s'organisent entre eux pour réaliser des achats ou des ventes, multiplier des semences, etc. Il reste qu'actuellement l'absence d'un secteur privé, capable de prendre en charge certains aspects de l'approvisionnement en intrants, en engrais et insecticides pour la culture cotonnière, militent pour une implication partielle des services de vulgarisation.

4. Viabilité et impact du conseil de gestion

4.1. Extension des résultats

Comment peut-on étendre la méthode de conseil de gestion à d'autres groupes de paysans ? Quel peut-être l'impact de la méthode sur les autres producteurs du village ? Quels sont les méthodes et outils qui sont susceptibles de renforcer la dynamique créée à partir d'un petit noyau de paysans ? Telles sont les questions qui sont posées par l'ensemble des acteurs (services de vulgarisation, chercheurs, bailleurs de fonds, etc.).

Afin de renforcer les activités de formation des producteurs par les producteurs et de pallier un manque d'effectif des services de vulgarisation, l'équipe de la recherche et du développement, a confié, dans certains villages, à des paysans animateurs la conduite des réunions de conseil de gestion. Début 1995, une séance de formation a regroupé une trentaine de paysans animateurs sur ce sujet. En 1997, une dizaine de paysans animateurs, avec l'appui d'un vulgarisateur, assuraient encore régulièrement le déroulement des séances de conseil de gestion et suivaient les réalisations techniques conduites par les paysans (A. Bonnassieux, com. pers.). Si la motivation personnelle d'une majorité de ces individus est forte, l'enquête d'évaluation conduite en 1995/96, dans quatre villages, auprès de 180 personnes participant ou ne participant au conseil de gestion, montre que le problème de la rémunération de ces prestations est posé par tous. Pour l'instant, il n'est pas résolu.

Il est certain que les visites au champ organisées pour le compte de l'ensemble des villageois, ainsi que les réunions au village sur un sujet précis, ont un impact sur les pratiques des producteurs ne participant pas au conseil de gestion. La théorie sur la tâche d'huile, relative à la vulgarisation agricole et mise en application dans le système de vulgarisation « formation et visite », le montre. En moyenne, quatre journées de visites ou réunions ont pu être organisées par village et par an, concernant les différentes réalisations introduites dans le village. La participation du public à ces événements est souvent importante, de l'ordre de 20 à 50 paysans venant parfois de villages voisins. Malheureusement, aux cours des travaux de recherche il n'a pas été relevé d'indicateurs pouvant caractériser l'impact de ces outils sur la diffusion des techniques.

Plus volontariste est la volonté d'impliquer des paysans dans la diffusion de techniques par la formation d'autres producteurs, en s'inspirant d'expériences issues d'autres pays soucieux de réduire le coût de leur encadrement (telle que l'équipe technique villageoise au Mali-Sud avec la société cotonnière). En 1994, après une année d'expérience avec 10 paysans de Soumouso, et en relation avec la société cotonnière, il a été décidé d'étendre une nouvelle méthode, relativement complexe, de traitement insecticide des cotonniers à tous les producteurs de coton du village, soit 150 exploitations. Les premiers paysans expérimentateurs ont été volontaires pour assurer la formation et le suivi des autres paysans. Il est ressorti qu'une telle approche pouvait être efficace à condition que le paysan "relai" s'adresse à un groupe social homogène, soit reconnu par ce groupe et que l'activité de formation soit compatible avec les propres activités du formateur. Une meilleure caractérisation sociologique du rôle et du profil des paysans animateurs reste cependant indispensable.

Il apparaît que les résultats obtenus au sein d'un groupe de conseil de gestion peut entraîner une dynamique au sein du village. Mais l'extension des résultats concerne principalement la diffusion de technologies simples. Le conseil stratégique ainsi que les approches en termes économiques ne sont guère abordés à

l'échelle du village. Il reste donc à consentir un effort important de recherche pour améliorer les propositions et développer des outils d'animation pour des paysans non alphabétisés pour mieux valoriser les acquis du conseil de gestion.

4.2. Insertion dans un dispositif institutionnel

Le conseil de gestion, en tant qu'outil de vulgarisation, doit pouvoir s'inscrire dans un dispositif institutionnel. C'est ainsi que la méthode mise au point renforce la démarche «formation et visite» développée par les CRPA. Les similitudes sont nombreuses (Benor *et al.*, 1984) : importance des programmes de formation dispensés tout au long de l'année sur des points d'actualité du calendrier agricole, séances de formation en groupe avec des rencontres tous les 15 jours, introduction par des paysans de nouvelles technologies testées dans leurs champs, diffusion des innovations par le biais d'échanges entre paysans lors de visites en groupe. Les différences portent principalement sur des méthodes plus participatives, sur une approche globale de l'exploitation agricole, sur l'introduction de notions simples d'économie de la production, sur l'introduction de techniques qui est raisonnée en fonction des besoins et sur la place réservée à la logistique qui est absente dans le système actuel de vulgarisation.

Ce choix a permis le maintien de l'activité de conseil de gestion, avec l'appui du projet AFGP, dans le cadre du système national de vulgarisation. Depuis 1994, environ 45 villages ont été touchés par l'expérience. En 1997, la méthode est en vigueur dans 27 villages dont 14 concernés depuis 1994 (A. Bonnassieux, com. pers.). Les abandons sont principalement liés à la difficulté de mobiliser des vulgarisateurs de terrain pour une telle approche qui demande un engagement professionnel plus important et un niveau de formation plus élevé. Dans ce contexte, aucune aide n'est apportée pour l'approvisionnement en intrants et les innovations techniques qui diffusent sont plus limitées : installation de pépinières, plantation d'arbres sous diverses

formes, stockage de résidus de récolte, production de fumier, etc. (A. Bonnasieux, com. pers.).

Dans les premiers villages où la méthode a été mise en œuvre, le noyau de participants reste relativement stable dans le temps, avec quelques départs et quelques arrivées. Se pose alors la capacité d'évolution de la méthode pour répondre aux nouveaux besoins que peuvent exprimer ces participants convaincus.

Mais il est également possible d'imaginer un conseil de gestion qui deviendrait un outil d'animation au service de la profession agricole. Les conseillers pourraient devenir des salariés d'organisations paysannes soucieuses de développer des services liés à la formation et l'information de ses membres. C'est ainsi, qu'un projet d'appui aux organisations paysannes de l'Ouest du Burkina Faso prévoit de développer en 1998 une telle approche avec la participation d'une dizaine d'animateurs gérés et rémunérés par des unions de groupements villageois, structure fédérant 15 à 30 de ces entités.

4.3. Viabilité institutionnelle

Outre l'insertion dans un dispositif institutionnel, quelles sont les conditions de réussite d'une opération de conseil de gestion dans une zone où les producteurs ont effectivement des questions d'optimisation des facteurs de production ? Plusieurs éléments sont à retenir :

1. Avant de débiter une telle opération, il est nécessaire de disposer d'une bonne connaissance des exploitations agricoles et de disposer de références technico-économiques sur des innovations techniques appropriées. L'existence de travaux pertinents de recherche-développement est donc un préalable.
2. Il est indispensable de susciter la création d'une antenne centrale, de préférence pluridisciplinaire et/ou avec une participation multi-institutionnelle qui joue un rôle de coordination, d'évaluation et de formation des conseillers et paysans-animateurs. Elle doit également veiller au

renouvellement des outils de conseil de gestion.

3. L'existence d'un service de post-alphabétisation est fort utile pour renforcer la formation des producteurs et aider à la production de documents pédagogiques.

Pour espérer toucher une fraction significative de paysans, il apparaît nécessaire de raisonner l'implantation d'un réseau de conseillers, capables d'appuyer des paysans-animateurs et des paysans-relais. A l'heure actuelle, au Burkina Faso, l'ensemble du système de vulgarisation est pris en charge par l'Etat, ceci dans un contexte d'ajustement structurel qui conduit à une réduction drastique du personnel de terrain. Peut-on identifier d'autres mécanismes de financement, à la fois privés et publics ?

Si la prise en charge de l'antenne centrale ne peut s'envisager, raisonnablement et à court terme, que dans le cadre d'un financement public, il semble possible d'imaginer d'autres hypothèses pour les conseillers et paysans-animateurs. Ces derniers peuvent être pris en charge (indemnité et/ou salaire et fonctionnement), pour partie par les participants au conseil de gestion et pour partie par les groupements villageois qui disposent de ressources financières. Mais il n'est pas réaliste de faire assumer l'ensemble des charges par ces bénéficiaires. A l'instar de mécanismes en vigueur en zone cotonnière du Bénin, il est possible de rémunérer les organisations paysannes (groupements villageois ou unions de groupements) en fonction du volume de la production de coton commercialisée, permettant la prise en charge du personnel technique salarié des organisations. Dans ce schéma d'organisation, il apparaît que le coût total d'un dispositif d'appui pour développer le conseil de gestion semble comparable à celui d'un service de vulgarisation agricole classique.

Conclusion

La mise au point d'une méthode de conseil de gestion, pouvant s'inscrire dans un dispositif institutionnel, répond à

une demande de certains paysans, des services de vulgarisation et de certains bailleurs de fonds. Elle permet d'aborder la gestion des exploitations agricoles, d'aider les paysans à optimiser leurs facteurs de production et d'améliorer la diffusion de nouvelles technologies. Il est certain que nombre de résultats de recherche demandent à être approfondis avant de tirer des conclusions définitives. Mais, à la vue des premiers résultats, il paraît possible d'étendre l'expérience à un nombre important de villages dans la zone cotonnière, avec des coûts financiers maîtrisables.

Bibliographie

- Aubry C.**, 1995. *Gestion de la sole d'une culture dans l'exploitation agricole. Cas du blé d'hiver en grande culture dans la région picarde*. Thèse doct., INA-PG-INRA. Paris. France. 285 p + annexe.
- Belem P.C.**, 1985. *Coton et systèmes de production dans l'Ouest du Burkina Faso*. Thèse. Université P. Valéry. Montpellier. 344 p.
- Benoît-Cattin M.**, 1986. *Les unités expérimentales du Sénégal*. Paris, Editions ISRA/CIRAD/FAC, 500 p.
- Benor B., Harrison J.Q., Baxter M.**, 1984. *The agricultural extension : the training and visit system*. Washington, Editions World Bank, 85 p.
- Capillon A.**, 1993. *Typologie des exploitations agricoles, contribution à l'étude régionale des problèmes techniques*. Thèse. Paris. France. Institut National Agronomique, Paris-Grignon. Tome 1, 48 p.
- Chombart D.L., Poitevin J., Tirel J.C.**, 1969. *Nouvelle gestion des exploitations agricoles*. Paris, Editions Dunod (2ème Ed), 507 p.
- Djiguemde A., Faure G., Kleene P., Ouedraogo S.**, 1994. *Mise au point et introduction d'une méthode de conseil de gestion aux exploitations agricoles dans la zone cotonnière de l'Ouest du Burkina Faso*. Document INERA-CIRAD. 98 p + annexes.
- Faure G.**, 1994. *Mécanisation et pratiques paysannes en région cotonnière au Burkina Faso*. *Agriculture et Développement*, 2 : 3-14.
- Faure G., Kleene P., Ouedraogo S.**, 1996. *Le conseil de gestion aux exploitations agricoles de l'Ouest du Burkina Faso, outil de vulgarisation*. *Agriculture et Développement*, 11 : 16-30.
- Fayolle A., Kaïgama Y.**, 1994. *Fonctionnement des groupements villageois producteurs de coton dans l'Ouest du Burkina Faso. Diagnostic et propositions*. Mémoire CNEARC, Montpellier, 94 p + annexes.
- Hemidy I., Boiteux J. Carte H.**, 1996. *Aide à la décision et accompagnement stratégique : l'expérience du CDER de la Marne*. Colloque « Aide à la décision et choix stratégiques dans les entreprises agricoles », Laon (France), 10 et 11 décembre 1996. Actes : 33-52.
- Inter-réseaux**, 1996. *Conseil en gestion pour les exploitations agricoles d'Afrique et d'Amérique Latine*. Dossiers de l'Inter-Réseaux, 62 p.
- Kleene P., Sanogo B. Vierstra**, 1989. *A partir de Fonsébougou, présentation, objectifs et méthodologie du volet Fonsébougou (1977-1987)*. Amsterdam, Editions IER/KIT. Bamako, 163 p + annexes.
- Le Gal P.Y.**, 1995. *Gestion collective des systèmes de culture en situation d'incertitude : cas de l'organisation du travail en double culture dans le delta du fleuve Sénégal*. Thèse doct. Institut National Agronomique Paris-Grignon, 215 p.
- Rebuffel P.**, 1996. *Vers un renouvellement des méthodes de conseil de gestion aux exploitations agricoles dans l'Ouest du Burkina Faso. Apports de la connaissance du fonctionnement des exploitations agricoles*. Master en ingénierie agronomique. Institut National Agronomique Paris-Grignon. 46 p + annexes.
- Röling N.**, 1988. *Extension science, information systems in agricultural development*. Cambridge University Press, 233 p.
- Schwartz A.**, 1991. *L'exploitation agricole de l'aire cotonnière burkinabée : caractéristiques sociologiques, démographiques, économiques*. Ouagadougou, Document ORSTOM, 88 p.