

Inter-réseaux
Développement rural



**Capitalisation de l'expérience CEF
de la Fédération nationale des
groupements Naam - FNGN**

Octobre 2012

Cette fiche a été rédigée par Gifty NARH GUIELLA de l'Agence Corade en partenariat avec les équipes de la FNGN, d'AFDI et d'Inter-réseaux Développement Rural.

SOMMAIRE

1. La FNGN, une organisation qui concilie culture, économie et écologie	1
2. Itinéraire du CEF à la FNGN	1
3. Profil actuel du dispositif CEF à la FNGN	5
3.1. Organisation et structures impliquées dans le CEF	5
3.2. Profil des adhérents au CEF	5
3.3. Méthodes et outils de conseil	7
3.4. Gouvernance et coordination du dispositif CEF	10
3.4.1. Mécanismes internes de gouvernance et de coordination	10
3.4.2. Mécanismes de coordination avec les partenaires	10
3.5. Le financement du conseil de gestion	11
4. Réflexions prospectives sur la durabilité et le changement d'échelle du CDG	12
4.1. Gouvernance et coordination des dispositifs de conseil agricole aux niveaux régional et national	12
4.1.1. Autres dispositifs et mécanismes de coordination	12
4.1.2. Perspectives d'évolution des modes de coordination	12
4.2. Gouvernance et coordination du dispositif CEF au niveau de la FNGN	13
4.2.1. Liens fonctionnels entre le CEF et les autres services de la FNGN	13
4.3. Financement des dispositifs CEF	14
4.3.1. Perspectives d'évolution du financement du dispositif CEF à la FNGN	14
4.3.2. Perspectives d'évolution du financement du conseil à l'échelle nationale	14
4.4. Mobilisation et formation des compétences	14
4.5. Evolution des méthodes et des outils du CEF	15
5. Changement d'échelle et durabilité des dispositifs de CEF	16

1. LA FNGN, UNE ORGANISATION QUI CONCILIE CULTURE, ECONOMIE ET ECOLOGIE

Les Groupement Naam actuels initiés par Bernard Lédéa OUEDRAOGO sont une transformation qualitative d'une association traditionnelle communautaire de jeunes : le « Kombi-Naam ». Les Naam sont regroupés au sein d'une de la Fédération Nationale des Groupements Naam (FNGN).

Créée au cours de la première décennie après les indépendances, en 1967, la FNGN est l'une des organisations paysanne les plus anciennes du Burkina Faso. Elle compte plus de 650 000 membres individuels dans 5260 Groupements répartis dans 90 Unions. Elle est présente dans 30 Provinces et plus de 1800 Villages au Burkina Faso. La FNGN a une structure pyramidale composée de 4 niveaux :

- **Les groupements** : au niveau village avec un comité de gestion 5 membres pour chaque groupement et un bureau de coordination pour l'ensemble des groupements du village.
- **Les unions** : regroupent l'ensemble des groupements de plusieurs villages avec un bureau exécutif de 12 membres (6 femmes et 6 hommes) et un comité d'animation technique (CAT).
- **Les inter-unions** : regroupement de plusieurs unions d'une même province ou de deux provinces voisines selon la configuration géo-culturelle. Elle est coordonnée par un bureau de 4 membres.
- **La Fédération** : au niveau national, l'ensemble des Unions des groupements Naam forment la Fédération Nationale des Groupements Naam. La FNGN est gérée par un Conseil d'Administration et un Bureau Exécutif de 12 membres dont 6 femmes

L'action de la Fédération qui repose sur la philosophie « Développer sans abimer », s'inscrit dans l'appui à un processus de développement conçu, voulu et réalisé par une communauté ou un groupe social dans le respect de l'environnement humain et physique. La méthode d'intervention consiste à d'accompagner des groupes sociaux sur la base de ce qu'ils sont (leur nature), ce qu'ils savent (leur savoir), Ce qu'ils vivent (leur culture) et ce qu'ils savent faire (les technologies qu'ils maîtrisent)

La Fédération dispose de 14 unités d'Appui qui accompagnent le développement de volets économiques : l'unité Basneré (savonnerie, tissage, transformation des fruits et légumes, menuiserie bois et métallique, séchage), la Centrale d'Approvisionnement et d'Activités Commerciales (CAAC), le Réseau des Baoré-Tradition et d'Epargne et Crédit (RBTEC), la Radio « La Voix du Paysan »,le Réseau des Greniers de Sécurité Alimentaire (R-GSA),l'Unité d'Appui Agro Economique (UAAE), l'unité d'appui hydraulique CES/AGF (Conservation des Eaux et du Sol et de l'Agro-foresterie etc.

2. ITINERAIRE DU CEF A LA FNGN

Le Conseil à l'Exploitation Familiale (CEF), initialement Conseil de Gestion a été introduit à la FNGN en 1992 avec une quarantaine d'adhérents. Le développement de ce dispositif à la FNGN a connu quatre grandes phases.

1995 -1996 : La mise en place du dispositif de Conseil de Gestion

En 1988, la FNGN bénéficie d'un financement de son partenaire AFDI PdL pour la construction d'un barrage dans la commune de Koumbri. La réalisation de cette

infrastructure favorise le démarrage d'activités de maraîchage au profit d'une vingtaine de producteurs issus des villages de Ninigui, Mènè et Watinoma.

L'activité de maraîchage s'étend progressivement et touche, en 1994, une centaine de producteurs. Ces derniers se trouvent assez vite confrontés à des difficultés qui entravent le développement de leur activité. Il s'agit notamment de la mévente de certains produits comme le chou et l'oignon, la faible maîtrise des techniques de production maraîchère et la faible maîtrise des coûts de production.

Pour lever ces contraintes, la FNGN et AFDI PdL engagent une réflexion commune qui aboutit à la décision de mettre en place le service de Conseil de Gestion. Le dispositif de conseil se met en place avec deux agronomes et deux assistants en gestion.

Pour lancer l'activité de conseil, une formation en techniques de gestion administrative et financière d'un périmètre maraîcher est organisée en 1995 au profit de 60 producteurs. Des fiches de collecte de données sont élaborées pour établir les coûts de production et déterminer le niveau des producteurs dans la maîtrise des techniques maraîchères.

Ce travail de collecte est suivi de façon effective par 40 producteurs du site de Ninigui dans la province du Yatenga. Ils constitueront les premiers adhérents au Conseil de Gestion. La collecte de données est suivie d'une restitution individuelle et collective (sous la demande des adhérents du site) des résultats d'analyse et de commentaires sur la gestion.

Les résultats de la campagne sont présentés lors de l'assemblée générale du Comité d'animation commerciale, une des unités d'appui de la FNGN chargée de la mise en marché des produits maraîchers et de l'approvisionnement en intrants. La présentation est appuyée par des témoignages des adhérents. Les effets probants de cette première opération de conseil de gestion suscitent l'intérêt de nombreux producteurs pour ce service.

1997-2000 : Déploiement du CDG et institutionnalisation du dispositif au sein de la FNGN

L'engouement suscité par les premiers résultats du CEF entraîne une forte augmentation des adhésions. De 1997 à 2000, le CEF s'étend sur 9 provinces dans 6 régions et touche 245 adhérents issus de 13 unions Naam.

Le dispositif de conseil passe de 4 conseillers en 1997 à 12 conseillers en 1998. Les compétences des conseillers sont renforcées en traitement, analyse et restitution des données.

Le premier Bilan de Fin de Campagne (BFC) est organisé pour la campagne 98/99. Cet atelier de 2 à 3 jours est un rendez-vous de partage et d'échange sur des thématiques du moment en lien avec la campagne agricole ou le monde agricole. Aussi les résultats de toutes les cultures suivies dans le cadre du CEF sont présentées en plénière pour une participation active des participants. Par la suite un référentiel technico-économique par culture est élaboré et des restitutions collectives sont réalisées à la demande des groupes de producteurs sur les sites.

Un organe, dénommé le Cadre d'Orientation du Conseil de Gestion (COCdG), est mis en place en 2000 pour le pilotage du dispositif de conseil. Il est constitué de producteurs représentants les différents sites de déploiement du CEF. Ce Comité instaure des frais d'adhésion de 500FCFA et augmente la participation financière des adhérents au CEF à hauteur de 2000FCFA/adhérent/an en vue d'impliquer davantage le producteur adhérent dans la gestion et le suivi des activités CEF et poser les bases de la durabilité du dispositif.

2001-2006 : Développement des méthodes et outils et ralentissement de la progression du CEF

L'élargissement de la zone de couverture et l'augmentation du nombre d'adhérents induisent des difficultés chez les conseillers à assurer un suivi rapproché de tous les adhérents. L'instauration des cotisations annuelles et la qualité insatisfaisante du service de conseil provoquent la défection de nombreux adhérents. Le nombre d'adhérents baisse de façon significative en passant de 245 producteurs en 2000 à 153 adhérents en 2001, soit une baisse d'environ 40%.

Pour améliorer l'efficacité du dispositif, trois unions défaillantes sont délestées, le nombre de provinces couvertes est réduite de 9 à 8 et le nombre de régions de 6 à 5. Ces ajustements contribuent à améliorer la qualité du service ce qui permet d'arrêter les désertions, voire de relancer les adhésions. Le nombre d'adhérents croît, en effet, légèrement de 153 en 2001 à 175 adhérents en 2002 soit une augmentation d'environ 15%.

En 2000, un programme quadriennal soutenu par la Coopération suisse, AFDI Pays de la Loire, Oxfam Intermon, CISV (*Comunita Impegno Servizio Volontariato*), Nouvelle planète et Oxfam Belgique est mis en place. Il permet de prendre en compte dans le CdG les cultures hivernales (Niébé, mil, arachide, coton, sorgho) et l'élevage notamment l'aviculture avec un groupement de 10 éleveurs dans l'union Naam de Boussé et l'embouche bovine avec un groupement de 15 éleveurs à Arbinda. Avant le renouvellement en 2004, des difficultés financières contraignent la FNGN à réduire le nombre de conseillers de 9 à 7 personnes.

La fin du programme quadriennal en 2004 donne lieu à la signature de la première convention entre la FNGN et l'AFDI PdL. Cette convention fixe à 70 le portefeuille d'adhérents suivis par conseiller pour étendre le CEF à davantage de producteurs.

Les années 2000 sont riches en innovations au niveau des méthodes et outils de conseil. L'équipe réussit à mettre en place une méthode de mesure des intrants et de la production. Elle lance la construction d'outils de prévision de campagne. Une base de données est mise en place en 2004. Elle permet d'enregistrer des données individuelles de tous les producteurs adhérents sur l'ensemble des sites CEF de la FNGN. Un cahier de données et des résultats de l'exploitation est confectionné. Il intègre plusieurs outils de conseil et permet d'enregistrer des données sur plusieurs années. Des modifications significatives sont introduites dans la conduite du bilan de fin de campagne pour améliorer l'efficacité de cet exercice. L'accent est désormais mis sur des « cultures focus » et une thématique est choisie pour faire l'objet d'une présentation suivie de d'échanges.

En 2001, la FNGN participe, aux côtés d'autres organisations du Burkina, à un atelier sur le CEF à Bohicon au Bénin. Suite à cette rencontre, l'organisation s'implique dans des réflexions pour la mise en place d'un Réseau devant regrouper les organisations paysannes intervenant dans le conseil aux producteurs. Le Réseau Gestion est ainsi créé en 2002. La FNGN est l'une des OP fondatrices de ce Réseau.

Les organisations membres de ce regroupement décident d'harmoniser la terminologie du conseil et d'œuvrer au passage à l'échelle des dispositifs comme recommandé à Bohicon. Le concept « Conseil de Gestion (CdG) est remplacé par celui de "Conseil à l'Exploitations familiale (CEF) ». Ce changement devait se traduire par des apports nouveaux comme la prise en compte de la prévision de campagne.

Le bureau du COCdG est renouvelé en 2004 avec la rédaction d'un règlement intérieur qui fixe le paiement des frais d'adhésion au CEF à 500 FCFA et augmente la contribution financière des adhérents de 2000 FCFA à 3000 FCFA. Par ailleurs, la Cellule Agro Economique (CAE) qui constitue l'organe technique du dispositif CEF devient l'Unité d'Appui Agro Economique (UAAE) à l'instar de toutes les 14 cellules de la FNGN devenus unités d'appui.

2007-2009 : Redynamisation du CEF et renforcement de l'ancrage institutionnel du dispositif

L'application de la décision d'attribuer un portefeuille de 70 producteurs au minimum par conseiller contribue à accroître le nombre d'adhérents. En 2007, le CEF touche environ 480 producteurs.

Les conseillers intègrent dans les méthodes de conseil des restitutions collectives des résultats de campagnes à l'aide d'un tableau synoptique des résultats par site et d'un code par producteur. Au BFC, les producteurs sont désormais organisés par centres d'intérêts pour la présentation des résultats et les discussions. L'équipe procède aussi à la révision de quelques outils notamment la base des données et le cahier de l'adhérent pour faciliter leur usage.

Pour mieux coordonner le pilotage du CEF, la Fédération avec son partenaire AFDI PdL à la fin de la 1^{ème} convention, conviennent ensemble d'instituer à partir de la 2^{ème} Convention FNGN/AFDI PdL 2009/2012, en 2009 une instance d'orientation, de recadrage et de suivi des activités de l'UAAE avec un regard sur le CEF dénommée « Comité Programme ». Cette instance réunit, tous les 6 mois, des représentants du Bureau exécutif de la Fédération, les présidents d'unions, des conseillers, les producteurs adhérents au CEF, le COCdG et AFDI PdL.

En 2008, la FNGN et son partenaire AFDI PdL signent la troisième convention de partenariat qui s'étend de 2009 à 2012.

2010-2012 : Réflexions sur les orientations stratégiques du CEF au sein de la Fédération

Une réflexion est lancée par la Fédération à travers les rencontres des COCdG sur l'amélioration de l'efficacité des conseillers. L'idée d'intégrer dans le dispositif de conseil des animateurs maraîchers issus des unions est proposée. Et cette idée figure dans le plan d'action stratégique du CEF à la FNGN.

Pour davantage adapter le conseil aux besoins des adhérents, l'équipe technique met en place un mécanisme de segmentation des services à quatre niveaux :

NIVEAUX	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
SERVICES	(Animation et formation de groupe pendant 2 campagnes agricoles)	(Animation et formation de groupe pendant aussi 2 campagnes agricoles)	(Animation et formation de groupe, individuelles avec suivi individuel)	(Animation, formation et suivi individuel) appui sur la demande

Le nombre d'adhérents continue de progresser grâce à l'introduction des animations de groupes et l'adhésion de 2 nouveaux groupes et touche 603 producteurs dans 18 unions. Dix (10) provinces sont couvertes dans sept (07) régions. Grâce au programme Food Facility financé par l'Union européenne, le dispositif de conseil intègre 120 producteurs semenciers lors de la première année du projet.

Au cours de la même année 2010, les activités sont renforcées avec l'intégration des animations thématiques de groupes promues dans le cadre du projet FISONG avec le Réseau Gestion. L'équipe technique s'investit dans l'amélioration des modules d'animation et de formation.

La préparation de la troisième convention FNGN-AFDI lance une phase de réflexion sur les orientations stratégiques du dispositif CEF au sein de la FNGN qui a abouti aux propositions suivantes :

- L'extension du service CEF à 1500 adhérents dans 25 unions Naam de la FNGN,
- L'évolution du rôle du conseiller en gestion qui devient conseiller agricole en vue de renforcer la dimension agronomique du conseil,
- Le renforcement du dispositif de conseil avec l'intégration du maillon des animateurs endogènes CEF ; il est prévu, à ce titre, le recrutement de 25 animateurs CEF pour les 25 unions.

Le bureau du COCdG (Président, Secrétaire, Trésorier et la chargée des questions féminines) est renouvelé en 2012. Le nouveau conseil aura en charge de faire valider ces décisions par le bureau exécutif et d'implémenter les nouvelles orientations.

3. PROFIL ACTUEL DU DISPOSITIF CEF A LA FNGN

3.1. Organisation et structures impliquées dans le CEF

Dans le contexte du Burkina Faso, le CEF est mis en œuvre et soutenu par des organisations de producteurs, des services de l'Etat en charge du développement rural, des institutions internationales, des organisations non gouvernementales et des structures privées.

Tableau 1 : Autres structures intervenant dans l'appui conseil aux producteurs

Structures/ Organisations	Type d'appui	Fonctions
SERVICES ETATIQUES		
Les agents des services en charge du monde rural	Ponctuel/ indirect	Appui/conseil, vulgarisation
INERA	Indirect	Recherche
ORGANISATIONS DE PRODUCTEURS ET RESEAUX OP		
FNGN (faitière)	Direct	Défend les intérêts des adhérents
Réseau gestion et organisations membres	Direct	formation sur les TIC, appui la conception des modules et outils, échanges entre OP sur le CEF, appui à l'organisation du BFC, appui aux réflexions stratégiques
AFDI	Direct	finance tout le fonctionnement du CEF finance les formations et les réflexions stratégiques travers le projet FISONG
ORGANISATIONS INTERNATIONALES		
Union européenne	Ponctuel	Aménagement des périmètres maraichers, formation des semenciers, fonctionnement de 4 conseillers Intervient au niveau du nord.
SOS Sahel International	Direct	Aménagement des périmètres, construction de magasins pour le warrantage et formation en technique de production, organisation de voyages d'échanges sur le warrantage. Intervient au niveau du sud du pays
ORGANISATIONS DE MICRO-CREDIT		
Caisse populaire, BTEC	Indirect	Octroi de crédits aux adhérents, Formations sur la gestion du crédit
STRUCTURES PRIVEES DE CONSEIL ET FORMATION		
Corade	Indirect	Formations

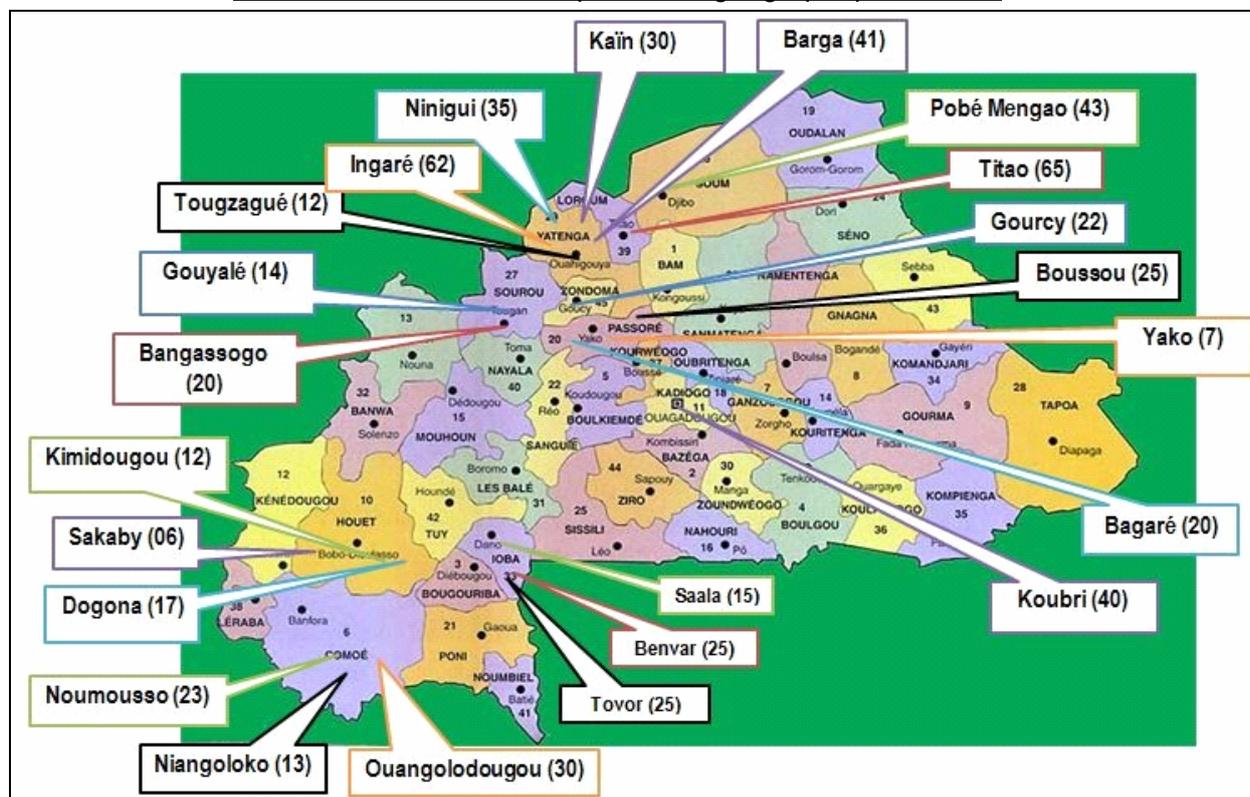
3.2. Profil des adhérents au CEF

La FNGN développe la démarche CEF en faveur de six cent trois (603) producteurs sur vingt-trois (23) sites au sein de dix-huit (18) Unions Naam qui constituent sept (7) inter-unions. Au niveau national, cette approche est menée dans 7 Régions et dix (10) provinces.

Tableau 2 : Zones d'intervention du CEF

N°	Site de production	Adhérents 10/11	Unions Naam	InterUnion Naam	Région/Province
1	Pobé Mengao	43	Pobé Mengao	Titao	Sahel / Soum
2	Titao	65	Titao		Nord / Loroum
3	Ninigui	35	Ninigui	Somiaga	Nord/Yatenga
4	Ingaré	62	Thiou		
5	Barga	41	Barga		
6	Kaïn	30	Kaïn		
7	Touzagué	12	Ouahigouya		
8	Gouyalé	14	Kiembara		
9	Bangassogo	20			
10	Gourcy	22	Gourcy	Gourcy	Nord/Zondoma
11	Boussou	25	Boussou	Yako	Nord / Passoré
12	Bagaré	20	Bagaré		
13	Yako	07	Yako	Boussé	Centre/Kadiogo
14	Koubri	40	Boussouma		
15	Benvar	25	Dissin	Dissin	Sud-Ouest/Ioba
16	Saala	15	Zambo/Tovor		
17	Tovor	25			
18	Kimidougou	12	Kimidougou	Bobo	Ouest/Houët
19	Sakaby	07	Bobo		
20	Dogona	17			
21	Niangoloko	13	Ton		Cascades/Comoé
22	Ouangolodougou	30			
23	Noumousso	23			
T	23	603	18	7	7 / 10

Carte : Visualisation du déploiement géographique du CEF



Les adhérents sont majoritairement des producteurs mixtes c'est-à-dire à la fois maraîchers (pomme de terre, tomate, oignon consommation et semence, chou, ...) et producteurs de céréales (maïs, sorgho, mil, niébé consommation, niébé semence, riz). Plus de la moitié des adhérents est non alphabétisée. La taille moyenne des exploitations varie de 0,25ha à 2 ha pour les cultures hivernales et de 100m² à 1000m² pour les cultures maraîchères.

L'adhésion au CEF est volontaire. Elle est conditionnée par les exigences suivantes :

- Etre un chef d'exploitation et membre d'une union,
- Etre à jour des cotisations au sein de son groupement de base,
- Accepter de payer les frais d'adhésion de 500 FCFA et 3000 FCFA/an,
- S'engager à respecter le règlement intérieur du COCdG.
- La carte ci-dessous permet de visualiser le déploiement géographique du CEF.

3.3. Méthodes et outils de conseil

La FNGN pratique le conseil technico-économique dans une démarche de conseil de groupes et individuels. Cette démarche de groupe consiste en l'organisation de restitutions collectives, des visites d'échanges entre producteurs d'un même site et des animations thématiques. Les modules dispensés lors des animations de groupes sont :

- La gestion du grenier,
- Le CEF, mon outil de travail,
- La prévision et planification de la campagne,
- L'amortissement,
- Pourquoi et comment remplir les outils du CEF ?

Les conseillers animent généralement les sessions en duo en vue de mutualiser leurs compétences.

La démarche individuelle est aussi pratiquée et elle consiste pour le conseiller à rendre visite au producteur dans son exploitation ou à domicile pour lui restituer les résultats de son exploitation et l'accompagner dans les réflexions, ou pour échanger sur un sujet qui intéresse l'adhérent (projet d'exploitation, le marché, les intrants, ...) en vue d'une prise de décision pour l'orientation de son activité de production.

Certes, adapter le conseil à chaque paysan est nécessaire pour l'amener à prendre conscience de ses atouts, ses insuffisances et opérer le changement de comportement nécessaire au progrès souhaité. Toutefois, cela exige plus de ressources humaines et financières que la Fédération ne peut mobiliser sur le court ou le moyen terme.

Les visites au sein de l'exploitation et les échanges entre paysans occupent par contre une place prépondérante dans les méthodes de conseil de la FNGN car ils permettent d'accélérer l'adoption par le producteur de bonnes pratiques agricoles.

Plusieurs outils sont utilisés par les conseillers et les adhérents dans le cadre du conseil.

Tableau 3 : Outils du CEF

Outils utilisés par les adhérents	Outils utilisés par le conseiller et l'UAAE
Cahier de collecte des données et de résultats a fiche de prévision de trésorerie	Module sur la gestion des greniers Module sur la prévision de campagne La fiche d'identification de l'adhérent La fiche récapitulative de l'itinéraire technique de production par culture La fiche de synthèse et de répartition des charges de structures La feuille de résultats Le fichier des adhérents.

Le cycle de conseil est fonction du type de culture, hivernale ou maraîchère comme illustré dans le schéma ci-après.

Graphique 1 : Cycle de conseil « cultures hivernales »

Mars	Avril	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Jan.	Fév.	Mars	Avril	Mai
Sensibilisation		Collecte des données								Récupération, vérification des cahiers			Restitution individuelle	
	Formation sur les outils CDG										Calcul, pré-analyse			Restitution collective
	Suivi/appui conseil											Vérification, correction, enregistrement		Bilan Fin Campagne

Graphique 2 : Cycle de conseil « cultures maraîchères »

Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Jan.	Fév.	Mars	Avr.	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.
Sensibilisation				Collecte des données									Restitution collective	
Formation sur les outils CDG									Récupération, vérification des cahiers				Bilan Fin Campagne	
Suivi/appui conseil									Calcul, pré-analyse					
									Vérification, correction, enregistrement					
									Restitution individuelle					

Tableau 4 : Les étapes du cycle de conseil

Sensibilisation	Par les conseillers en CEF avec l'appui du membre du COCdG et de l'UAAE. La séance de sensibilisation a pour but de faire connaître le CEF, faire comprendre les enjeux et l'intérêt du CEF, et susciter des adhésions sur les sites. Cette activité concerne tous les producteurs des groupements et unions du même site (adhérents ou non) et toutes personnes intéressées par le CEF.
Formation sur les outils CDG	Elle est faite sur les sites par le conseiller avec l'appui de l'UAAE. Cette formation s'adresse aux adhérents (nouveaux et anciens) au CEF et leurs relais (le relais est un membre de la famille de l'adhérent, alphabétisé ou scolarisé qui remplit les données de l'exploitation pour l'adhérent. Au cours de la formation, les outils CEF sont présentés et expliqués. Des exercices d'application sont faits pour apprécier l'acquisition des connaissances par les adhérents.
Collecte des données	La collecte des données consiste au remplissage des cahiers et est faite par l'adhérent ou son relais en langue nationale ou en français.
Suivi/appui conseil	Le suivi appui conseil est fait principalement par le conseiller et l'UAAE. Cela se déroule sous forme de visites individuelles et collectives sur les exploitations.

Récupération, vérification des cahiers	Cette activité est menée par le conseiller avec l'appui du membre du COCdG. Le conseiller fixe une date de passage sur le site de concert avec les adhérents et procède à la récupération et la vérification individuelle des cahiers.
Calcul, pré-analyse	Le conseiller procède au calcul des paramètres techniques et économiques qui vont lui permettre de remplir la fiche de résultats et de procéder à la pré-analyse.
Vérification, correction, enregistrement	Faite par l'UAAE et le conseiller pour préparer la restitution individuelle à l'adhérent. Le conseiller et l'UAAE procèdent à l'enregistrement informatique des données, vérifient et corrigent les calculs et les analyses du commentaire de gestion.
Restitution individuelle	Elle se fait sur le site par le conseiller appuyé éventuellement par l'UAAE. C'est l'étape de la remise à l'adhérent de ses résultats et de discussions avec lui sur les résultats et du dégagement des pistes d'amélioration. Cela pour permettre à l'adhérent de prendre des décisions sur son exploitation.
Restitution collective	La restitution collective se fait à la demande des adhérents du site. Elle permet aux producteurs de connaître les performances techniques sur leur site et de se comparer entre eux. Cela permet de susciter des échanges entre producteurs sur des thèmes techniques et économiques. Cette restitution est faite par le conseiller et l'UAAE à travers une présentation des résultats du site sous forme de graphiques par culture, analysés et commentés. Des comparaisons sont faites avec les résultats du site sur les dernières campagnes. Des temps d'échanges sont organisés entre producteurs. Participent à ces restitutions les adhérents, les membres de l'union.
Bilan Fin Campagne	Le bilan fin de campagne marque l'aboutissement et fait la synthèse d'une année de suivi des adhérents. Il est organisé et animé par le COCdG, les conseillers et l'UAAE.

Le mécanisme de segmentation des adhérents, mis en place en 2010 permet de mieux cibler les besoins des adhérents. Les adhérents sont classés en 4 niveaux en fonction de leur ancienneté et de l'évolution de leurs besoins en appui-conseil.

Tableau 5 : Segmentation des services du CEF

Niveaux	Critères	Services offerts
Niveau 1 (Animation et formation de groupe pendant 2 campagnes agricoles)	Concerne les adhérents qui n'ont aucune connaissance sur la démarche CEF	La gestion du grenier Le CEF, mon outil de travail Rotation/Assolement de cultures (en cours de réalisation) Itinéraire technique d'une culture Prévision de campagne Les maladies des cultures et luttés phytosanitaires NB : Thèmes souhaités par le groupe
Niveau 2 (Animation et formation de de groupe pendant aussi 2 campagnes agricoles)	concerne les adhérents qui essaient de comprendre le dispositif CEF et sont motivés à vouloir progresser dans la démarche.	Niveau 1 + Pourquoi et comment remplir les outils du CEF ? Charges de production, Amortissement, Prix de vente, calcul et signification de la MB, calcul et signification de la MBI Epargne et crédit

Niveaux	Critères	Services offerts
Niveau 3 (Animation et formation de groupe, individuelles avec suivi individuel)	concerne les adhérents dans le CEF qui utilisent leurs résultats/analyses l'exploitation pour améliorer les activités de l'exploitation	Niveau 2 + Gestion de trésorerie, Analyse de l'exploitation, Projet d'exploitation
Niveau 4 (Animation, formation et suivi individuel) appui sur la demande	concerne les adhérents fidèles au dispositif CEF	

3.4. Gouvernance et coordination du dispositif CEF

3.4.1. Mécanismes internes de gouvernance et de coordination

Au plan technique, le choix des méthodes et outils du CEF est fait par l'Unité d'Appui Agro Economique composée des techniciens du Siège et des conseillers. Le COCdG, Composé des producteurs leaders, valide les choix techniques de l'UAAE.

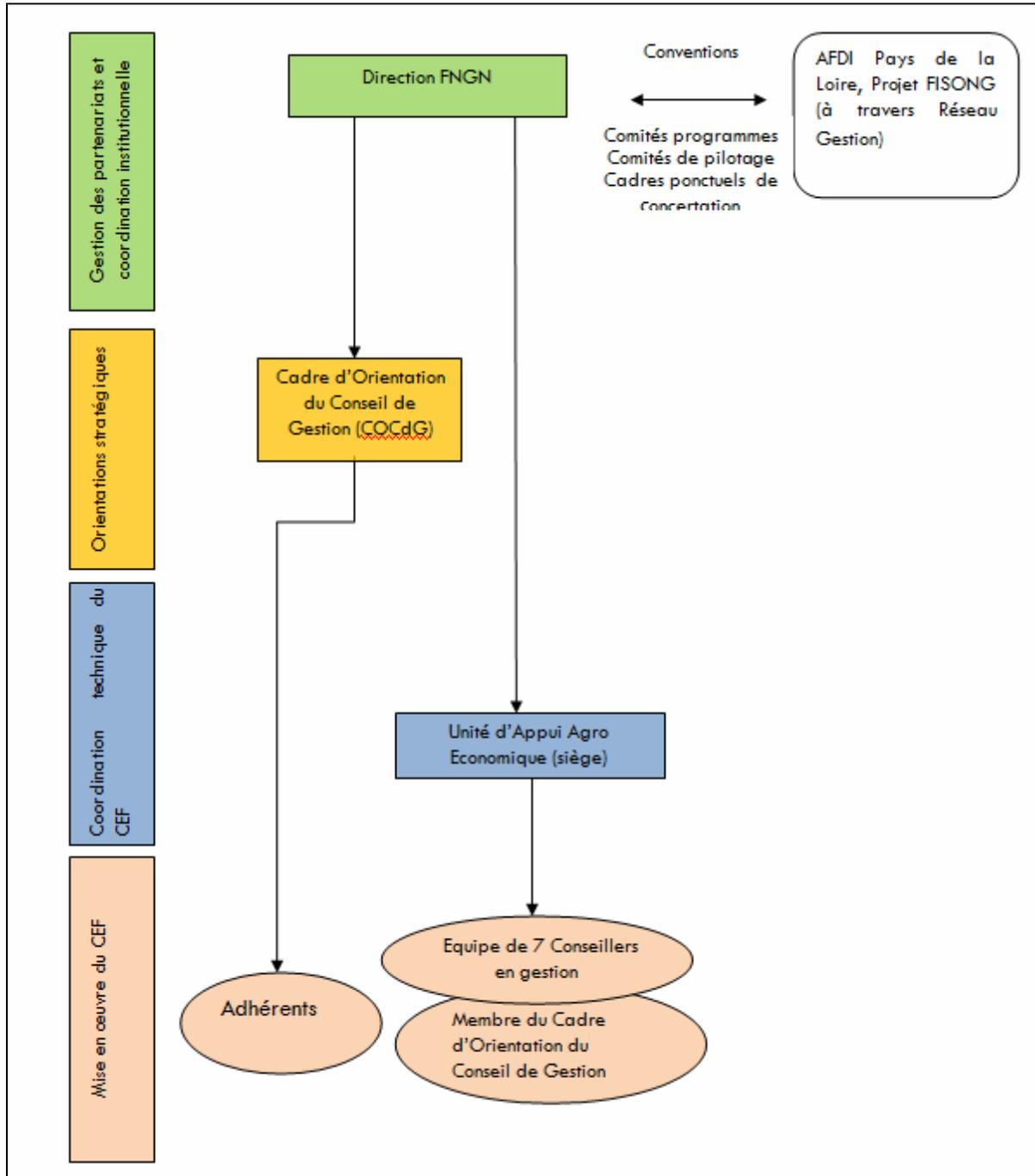
Les zones d'intervention et les critères d'adhésion sont définis par le COCdG et les Conseillers. Le recrutement des conseillers est assuré par la Direction de la FNGN et l'UAAE. L'Unité d'Appui assure la coordination technique du dispositif. Il établit le programme d'activités des conseillers, cheville ouvrière du conseil, et évalue leurs activités. Sur le terrain, les membres du COCdG apportent de façon ponctuelle un appui à l'animation du CEF.

Le rôle de la FNGN en tant qu'organisation de producteurs, est de rechercher les financements, assurer la coordination des activités du CEF, apporter un appui conseil au COCdG et au staff technique (conseillers et techniciens) et vulgariser la démarche à l'ensemble auprès des producteurs non-adhérents dans les unions Naam.

3.4.2. Mécanismes de coordination avec les partenaires

La coordination du dispositif CEF avec les partenaires se fait à travers des comités programmes et des conventions. Le partenariat avec AFDI PDL est régi par une convention qui est renouvelée tous les quatre ans. Chaque 6 mois, se tient un comité programme qui réunit les parties prenantes du dispositif CEF et AFDI PDL. Pour le suivi conjoint des activités du CEF. La FNGN participe, à travers le Réseau Gestion, au comité de pilotage du projet FISONG. L'organisation prend aussi part à des cadres de concertation ponctuels sur le CEF. La Direction de la FNGN a en charge la gestion partenariale et la coordination institutionnelle du dispositif.

Graphique 3 : Gouvernance et coordination du CEF



3.5. Le financement du conseil de gestion

Le coût annuel du CEF à la FNGN est évalué en moyenne à 52 075 FCFA/producteur/an. Le coût annuel du Conseillers et son fonctionnement s'élève à 2 165 994 FCFA/ conseiller/an. L'appui (siège) au conseiller a un coût de 1 956 829 FCFA/Conseiller.

Le financement du CEF est en grande partie assuré par la subvention de l'AFDI PDL à hauteur de 91%. Les taux de contribution financière des différentes parties prenantes sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 6 : Contribution des parties prenantes au financement du CEF

Parties prenantes	AFDI PDL	FNGN	Adhérents	Réseau Gestion (à travers projet Fisong)
Taux de contribution au CEF	91%	3,8%	2,5%	2,7%

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

4.1. Gouvernance et coordination des dispositifs de conseil agricole aux niveaux régional et national

4.1.1. Autres dispositifs et mécanismes de coordination

Les dispositifs existants

Les dispositifs de conseil qui existent au Burkina Faso sont ceux mis en place par des organisations de producteurs, des ONGs et du système.

Le dispositif de l'Etat

Il est mis en œuvre par le Ministère de l'Agriculture, et a pour vocation de toucher tous les producteurs. Toutefois le taux de couverture reste relativement faible du fait de la faiblesse des ressources humaines, matérielles et financières. Lorsque les agents du ministère ont accès aux ressources de certains projets ou programmes dans lesquels ils sont impliqués, ils orientent le conseil prioritairement vers les groupes ciblés par ces projets.

Le dispositif des OP et des ONG

Les organisations de producteurs et les ONGs se sont impliquées dans le conseil aux producteurs pour pallier l'affaiblissement du dispositif étatique, surtout après son retrait des secteurs productifs dans les années 90. Les dispositifs ancrés au sein des OP sont le plus souvent adaptés à la taille des groupes de producteurs et à leurs besoins. L'implication des ressources endogènes dans ces dispositifs ont amélioré son efficacité. Le dispositif des ONG est généralement lié aux financements "extérieurs" et prend fin avec le financement contrairement à celui des OP qui perdure grâce aux ressources endogènes.

Les prestataires privés qui agissent dans le CEF orientent généralement leur appui vers les entrepreneurs agricoles capables de payer leurs services.

Les Chambres Régionales d'Agriculture (CRA) recruteront dans le cadre du Programme d'Appui à la Sécurité Alimentaire (PAPSA) des animateurs qu'ils mettront à disposition des producteurs pour le conseil. Ce personnel sera formé par les agents des directions régionales.

L'ensemble des dispositifs permet de toucher une grande majorité des producteurs avec une spécificité de chaque dispositif.

Les limites des dispositifs actuels sont notamment la faible coordination des différents acteurs impliqués dans l'appui-conseil, la faible capitalisation des acquis qui limite la visibilité du CEF, l'insuffisance des ressources financières externes et internes pour financer les dispositifs, la dépendance des dispositifs des financements extérieurs, l'inadaptation et la complexité des outils de conseil aux adhérents analphabètes, la difficulté du dispositif actuel à répondre aux besoins nouveaux des producteurs et la faible proportion de producteurs directement touchés par le CEF.

4.1.2. Perspectives d'évolution des modes de coordination

La responsabilité incombe à l'Etat de mettre en place un mécanisme de coordination des organisations et institutions intervenants dans le CEF. La SNVACA, prévoit en effet, la mise en place de cadres de concertation régionaux qui auront en charge de coordonner les activités de conseil.

Les organisations de producteurs qui développent le CEF devraient servir de points d'appui pour la vulgarisation du CEF dans le cadre de la SNVACA.

4.2. Gouvernance et coordination du dispositif CEF au niveau de la FNGN

4.2.1. Liens fonctionnels entre le CEF et les autres services de la FNGN

En plus du CEF, la FNGN offre d'autres services d'appui à ses membres notamment des formations, la sensibilisation, l'accès au crédit, l'approvisionnement en intrants, la recherche-actions et vulgarisation d'innovations, l'alphabétisation et l'appui à la structuration des organisations à la base.

Il existe des liens fonctionnels significatifs entre le CEF et ces différents services, comme présenté dans le tableau ci-dessous. Toutefois, ces liens doivent être promus pour valoriser le potentiel d'apport du CEF aux autres services et réciproquement.

Tableau 7 : Liens entre le CEF et les autres services de la FNGN

Services	Apport du CEF
Information / Formation/ Sensibilisation	mieux cibler les besoins des producteurs en matière de formation et d'information améliorer la maîtrise par les producteurs des itinéraires techniques et la qualité des produits faciliter la remontée d'informations statistiques sur les différentes productions améliorer la valorisation des formations par les producteurs
Accès au crédit	évaluer de façon objective les besoins en crédits des producteurs faciliter la négociation des conditions de crédit grâce aux données économiques sur l'exploitation fournies par le CEF ; à ce titre et en perspectives d'une convention entre UAAE et le R-BTEC pour la facilitation de l'accès des producteurs au crédit améliorer la gestion par le producteur du crédit et du remboursement
Accès aux intrants, équipements, main d'œuvre	évaluer de façon objective les besoins des producteurs en intrants, équipements et main d'œuvre ; Perspective d'une convention entre UAAE et la CAAC l'accès aux intrants de production et à la commercialisation des produits agricoles ; optimiser l'utilisation des intrants
Commercialisation	faciliter la négociation des prix de vente des produits grâce à la connaissance des coûts de production améliorer la planification de la commercialisation et ainsi, la rentabilité des ventes organiser la commercialisation des produits par la Fédération grâce à la possibilité d'évaluer à l'avance les productions des membres
Recherche action / Vulgarisation	identifier les problèmes spécifiques rencontrés et alimenter la recherche-action ; tester et valider les résultats des recherches paysannes ; diffuser les innovations à travers les adhérents dans les unions Naam
Alphabétisation	adapter les programmes d'alpha aux besoins des producteurs L'alphabétisation permet de capaciter les producteurs à mieux utiliser les outils qui sont à leur disposition dans le cadre du CEF
Organisation / structuration	améliorer la structure de l'organisation à la base à travers une bonne organisation des périmètres, la bonne gestion de l'eau, la prise de responsabilité,

Afin que le conseil contribue davantage au développement des autres services de la Fédération, il est important de mettre l'accent sur la qualité du conseil fourni par les conseillers, l'obtention de statistiques fiables, l'adhésion du politique à la promotion du CEF et la mise en cohérence du CEF avec les autres services.

4.3. Financement des dispositifs CEF

4.3.1. Perspectives d'évolution du financement du dispositif CEF a la FNGN

Pour le financement du conseil, l'Etat devrait procéder à la mise en place d'un fonds de conseil et de vulgarisation agricole pouvant financer les activités de conseil des OP et du privé, à l'image du Fonds National pour l'Alphabétisation et l'Éducation Non Formelle (FONAENF). Les autres dispositifs d'appui conseil aux OP sont financés par des ressources extérieures à l'image de la FNGN. La leçon est que l'appui prend fin avec l'arrêt des financements. Le dispositif étatique est financé par l'Etat et aussi les programmes et projets.

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

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

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

Tableau 8 : proposition d'une clé de répartition des contributions des parties prenantes au financement du CEF

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

4.4. Mobilisation et formation des compétences

Les conseillers ont un niveau scolaire allant du niveau 4ème à la terminale. Les animateurs sont issus des Unions de groupements Naam.

Le profil professionnel des conseillers a évolué au fil du temps. Ils ont été respectivement : (i) formateurs gestionnaires d'unités économiques des unions (Moulin, périmètres maraîchers, banques de céréales, savonnerie, séchage, production de beurre de karité, fabrication de soumbala) avant 1994, (ii) Assistant en gestion des unités économiques (1994-2003), (iii) conseillers en gestion (2004 à 2012). Ils deviendront conseillers agricoles si les orientations formulées au cours des réflexions stratégiques sont validées.

Pour renforcer leurs compétences, les conseillers ont reçu de nombreuses formations notamment sur la Gestion des unités économiques, les bases et principes du CEF, le calcul, l'analyse et interprétation des paramètres techniques et économiques, les techniques d'animation et les itinéraires techniques de production.

Les conseillers de la FNGN présentent de nombreux atouts. Ils sont issus des OP à la base et seront de ce fait enclins à poursuivre leurs appuis aux producteurs même à la fin des financements externes. Ils sont eux-mêmes producteurs, ce qui les rend proches des adhérents et crédibles à travers ce qu'ils réalisent dans leurs propres exploitations. Ils ont réussi à acquérir la confiance des administrateurs de la FNGN. Les conseillers ont aussi su développer une bonne collaboration avec les services déconcentrés de l'Etat.

Les conseillers ont une grande capacité d'adaptation aux réalités du terrain. Ils ont un profil large (généralistes) qui leur permet de prendre en charge plusieurs préoccupations des producteurs. Ils ont bénéficié de nombreuses formations qui ont consolidé leurs

compétences (connaissance, savoir-faire et attitudes). Ils sont outillés et équipés pour être opérationnels sur le terrain.

Toutefois les faiblesses suivantes ont été relevées au niveau des conseillers et animateurs: (i) le manque de compétences dans plusieurs domaines comme la connaissance des maladies qui affectent les produits maraîchers, l'élevage, etc. (ii) la faible capacité à capitaliser et valoriser les expériences pratiques de terrain, (iii) le faible niveau d'autonomie dans la conception de modules et d'outils, (iv) leur faible niveau de spécialisation ne leur permettant pas d'intervenir sur des sujets pointus, (v) le cumul de fonctions qui réduit leur efficacité dans le conseil, (vi) la faible connaissance des possibilités et opportunités offertes dans l'environnement (micro-crédit, marchés...).

Le conseiller idéal présenterait le profil suivant : (i) être issu du milieu, (ii) avoir un niveau de scolaire de la classe de 3ème, (iii) savoir parler et/ou écrire dans la langue du terroir, (iv) avoir des capacités et une grande expérience en animation de groupes, être « généraliste / touche à tout » pour pouvoir répondre à des besoins d'accompagnement diversifiés (animation de groupe, itinéraires techniques, mise en relation entre producteurs et aussi avec les acteurs de l'environnement, appui au remplissage des outils, etc.), (v) avoir des compétences pointues dans l'appui à l'analyse stratégique, l'analyse globale de l'exploitation et l'accompagnement des projets d'exploitations.

Les conseillers ont besoin de renforcer leurs capacités dans les domaines suivants : l'animation de groupes, les techniques de production, la gestion de l'exploitation, le calcul des rendements et des marges, l'analyse des indicateurs clés de l'exploitation agricole, l'analyse du fonctionnement de l'exploitation, le diagnostic et analyse globale de l'exploitation, la comptabilité, la gestion financière, la maîtrise de l'informatique, le coaching pour mieux accompagner les producteurs à la prise de décision.

Les conseillers participent à un espace de mutualisation de connaissances, et de co-construction d'outils. Cet espace contribue de façon significative au renforcement des capacités des conseillers.

Pour pouvoir former les conseillers en nombre suffisant, l'accent devrait être mis sur la création de profils types de l'animateur et du conseiller et les proposer dans les cursus des écoles de formation agricole. La rémunération des conseillers et animateurs formés dans les écoles relève du rôle de l'Etat.

Les conseillers débutants devraient être formés dans les écoles de formation. Un mécanisme d'évaluation/ reconnaissance des acquis de l'expérience pourrait être mis en place pour Les conseillers expérimentés qui ont construit leur compétences sur le terrain. Ce mécanisme devrait être complété par des formations complémentaires.

Les paysans animateurs, qui relèvent des unions, ont une place importante dans le dispositif de conseil. Ils consacrent 100% de leur temps à l'animation du CEF au profit de leurs pairs et travaillent le reste du temps sur leur propre exploitation. Ils sont payés par les Unions qui mobilisent les ressources sur les activités économiques des groupements à la base, des projets des unions elles-mêmes, et des contributions financières des adhérents.

4.5. Evolution des méthodes et des outils du CEF

Les méthodes de conseil présentent certaines limites.

L'offre de conseils est identique pour tous les adhérents quel que soit le temps passé dans le dispositif ; de ce fait, certains adhérents restent dans les groupes de conseil sans vraiment trouver leur compte dans les services proposés

Les changements chez certains producteurs sont lents à s'opérer, étant donné que tout changement suppose une prise de risques. Pour impulser davantage le développement des exploitations, l'équipe introduit l'accompagnement des producteurs dans : (i) la définition d'objectifs à atteindre sur une période déterminée avec lui, (ii) l'élaboration d'un plan d'actions qui permet ensuite au producteur d'évaluer ses progrès en fonction des objectifs fixés.

Certains besoins ne sont pas pris en compte dans le conseil et l'accompagnement. Il s'agit de l'accompagnement à l'acquisition des équipements et au crédit, l'accompagnement à l'acquisition de crédit, l'accompagnement à la construction d'une vision stratégique.

La difficulté d'enregistrer les données au jour le jour, accentué par l'analphabétisme de nombreux producteurs, compromet sérieusement la fiabilité des données

Les autres facteurs qui limitent l'efficacité du conseil sont notamment : (i) le nombre élevé de producteurs à suivre par conseiller, 85 adhérents en moyenne, (ii) la récurrence des faux rendez-vous qui font perdre du temps aux conseillers, (iii) la faible valorisation, par les producteurs, des résultats issus du suivi et du calcul des paramètres, (iv) la posture « attentiste » de nombreux producteurs qui ont tendance à attendre « tout » du conseiller (recherche de marché, crédit, équipements, etc.), la grande diversité des thèmes à aborder avec les producteurs, la lente adhésion des producteurs au changement.

Les méthodes et outils de conseil ont évolué grâce à :

Les missions de suivi ou de médiation du COCdG sur les sites,
les concertations à différents niveaux (rencontres périodiques entre les conseillers et les membres du COCdG, rencontres des conseillers avec l'UAAE,
les commissions thématiques portant sur des problèmes spécifiques, les bilans de fin de campagnes basés sur les analyses de groupes qui permettent de remonter des informations sur les sites en difficultés et les thèmes à aborder : Orientations à donner au conseil au cours de l'année.

L'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans le conseil permet aux conseillers d'améliorer l'efficacité du traitement et de l'analyse de données, réduire les coûts de fonctionnement du dispositif par la facilitation de la circulation de l'information à tous les niveaux (conseillers-producteurs, conseillers-UAAE, UAAE - producteurs, etc.), et permet de construire une mémoire des chiffres du passé.

Pour mieux répondre aux besoins des producteurs, la Fédération envisage :

renforcer le système de segmentation de l'offre de services de conseil,
intégrer l'approche globale de l'exploitation agricole qui consistera à accompagner le producteur à raisonner ses choix, prendre des décisions, en tenant compte de l'ensemble des composantes de son exploitation,
profiler les conseillers et animateurs en fonction des besoins spécifiques des producteurs.

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

Pour toucher plus d'adhérents, les différents partenaires convaincus de la pertinence et l'importance de ce service doivent faire du conseil un axe prioritaire en mettant les moyens nécessaires au fonctionnement des dispositifs.

Au niveau de la FNGN, il s'agira de renforcer le dispositif de sorte à disposer d'un animateur CEF par union et un conseiller dans chaque inter-union.

Pour assurer la durabilité des dispositifs, les organisations devraient utiliser davantage des ressources humaines endogènes qui permettent de minimiser le coût des dispositifs et maintenir les compétences dans le milieu au-delà des projets, et greffer un service économique au CEF pour le rendre plus attrayant pour les producteurs et pouvoir rétribuer le conseil.

Pour promouvoir le CEF, l'Etat devrait également accompagner l'adaptation de l'offre de conseil aux besoins des producteurs, l'adaptation des outils au niveau de maîtrise des producteurs, la diversification des sources de financement du CEF, le renforcement des compétences des conseillers et animateurs. La vulgarisation du CEF passe aussi par la valorisation et la prise en compte d'un nouveau corps de métier qui est celui du conseiller CEF.

Les organisations de producteurs ont la responsabilité d'influencer les politiques de l'Etat en matière de conseil agricole. La formalisation du Réseau Gestion pourrait contribuer à renforcer sa participation aux instances nationales de décisions sur le conseil.

Inter-réseaux Développement rural

* 32 rue le Peletier 75009 Paris – France

Tel. 33 – (0)1 42 46 57 13

* 09 BP 1571, Ouagadougou 09 - Burkina Faso

Tel. 226 – 50 41 23 35

* Email : inter-reseaux@inter-reseaux.org

Agriculteurs français et développement international

11 rue de la Baume 75008 Paris – France

Tel. 33 – (0)1 45 62 25 54

Email : afdi@afdi-opa.org

Fédération nationale des groupements Naam - FNGN

01 BP 100 Ouahigouya 01 – Burkina Faso

Tel. 226 - 40 55 04 11

Email: info@fngnbf.org

Agence Corade

11 BP 1234 CMS Ouagadougou 11 - Burkina Faso

Tel. 226 - 50 36 31 55

Email : corade@fasonet.bf

Travail réalisé avec le soutien financier de l'Agence française de développement, du Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement et de l'Union européenne

