

AUTEURS

Christophe RIGOURD, Chargé de programme à l'IRAM

Patrick DUGUE, membre de l'UMR Innovation et développement dans l'agriculture et l'alimentation du CIRAD

RÉSUMÉ

Le Groupement Inter-réseaux Développement Rural – IRAM – Ambre conseil/CERFRANCE – CIRAD a été mobilisé par l'Agence française de développement (AFD) pour engager une réflexion sur le conseil agricole. Ce processus doit apporter à l'AFD des éléments pour une réflexion stratégique et pour nourrir les débats avec les pays partenaires et dans les instances internationales sur le conseil agricole. C'est dans ce contexte que l'IRAM et le CIRAD ont été mandatés pour la réalisation de la présente note. Elle est en particulier le fruit de plusieurs missions d'expertises réalisées sur le conseil agricole au Maroc, en Tunisie, au Cameroun, au Niger et en Côte d'Ivoire. De nombreux acteurs impliqués sur le thème du conseil agricole ont contribué par des études de cas ou des relectures à enrichir ce rapport : AFD, AFDI, Ambre conseil/CERFRANCE, APROSSA, AVSF, CIRAD, CORADE, FERT, Inter-réseaux, IRAM. Les études de cas sont disponibles sur le site web d'Inter-réseaux (<http://www.inter-reseaux.org>).

LANGUE ORIGINALE

Français

ISSN

2492-2838

DÉPÔT LÉGAL

3^e trimestre 2019

AVERTISSEMENT

Les analyses et conclusions de ce document sont formulées sous la responsabilité de ses auteurs. Elles ne reflètent pas nécessairement le point de vue de l'Agence française de développement.

Les *Notes techniques* sont téléchargeables sur le site de l'AFD :
<https://www.afd.fr/fr/ressources-accueil>

Sommaire

AUTEURS	1
Sommaire	1
Préambule	4
Résumé	6
Diagnostic et justifications	6
Les enjeux de la relance du conseil agricole et les recommandations clés	8
En conclusion.....	13
CHAPITRE 1 : Une nécessaire relance du conseil agricole en Afrique subsaharienne	
Introduction générale	17
I. Un besoin de dynamiser et de renouveler le conseil agricole et la vulgarisation	17
II. Faut-il un modèle standardisé de conseil agricole ? Bref retour sur l'histoire du conseil et de la vulgarisation agricole.....	21
CHAPITRE 2 : Repenser le cadre d'analyse et de réflexion sur le conseil agricole....	24
I. Eléments de définition du conseil agricole	24
II. De la nécessité d'un système intégré de conseil agricole	27
III. Comment s'articule le système intégré de conseil agricole avec le système d'innovation.....	30
IV. Reconnaître et répondre à la diversité des demandes ou des besoins en conseil	31
V. Reconnaître la diversité de l'offre et la richesse des dispositifs de terrain actuels	34
VI. Reconnaître la diversité des acteurs du conseil et l'importance des fonctions support.....	38
VII. Identifier, dynamiser et partager les fonctions support d'un SNCA.....	40
VIII. Raisonner un financement durable du conseil	43
CHAPITRE 3 : De l'analyse comparée des politiques ou programmes de conseil agricole en Afrique à l'identification des enjeux clés	45
I. Analyse comparée de six politiques publiques de conseil agricole en Afrique	45
II. Présentation des six politiques publiques	45
III. Enseignements de cette analyse comparée	51
CHAPITRE 4 : Analyse des enjeux et recommandations pour la relance du conseil agricole en Afrique subsaharienne	54
I. Enjeux de gouvernance du conseil agricole et recommandations	54
II. Enjeux de financement du conseil agricole et recommandations	58
III. Enjeux de renforcement des capacités des acteurs du conseil et recommandations	65
IV. Enjeux du renouvellement et du renforcement des dispositifs de terrain et recommandations	69
V. Enjeux vis-à-vis des femmes, des jeunes et d'autres groupes marginalisés dans le conseil agricole.....	79
CHAPITRE 5 : Conclusions	85
I. Comment changer d'échelle ?	85
II. Passer d'un cercle vicieux d'insuffisance de conseil à un cercle vertueux du conseil agricole	86
III. Pour passer à l'acte et relancer le conseil agricole en Afrique subsaharienne	88
IV. Synthèse des recommandations.....	90

Liste des sigles et abréviations	92
Références bibliographiques.....	95
Annexe 1 : Glossaire.....	98
Annexe 2 : Typologie des dispositifs de terrain de conseil et de vulgarisation agricoles selon leur porteur.....	102
Annexe 3 : liste des 11 fiches de capitalisation réalisées dans le cadre du processus de réflexion.....	105
Annexe 4 : Comparaison des études de cas selon plusieurs critères.....	106
Précédentes publications de la collection	116
Qu'est-ce que l'AFD ?	121

Préambule

Le présent rapport est produit par un groupe de travail animé par Inter-réseaux Développement rural et regroupant l'Institut de recherches et d'applications des méthodes de développement (IRAM), le Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement (CIRAD) et Ambre Conseil/CERFRANCE. Il est en particulier le fruit de plusieurs missions d'expertises conjointes réalisées par ces trois institutions sur le conseil agricole, entre autres au Maroc¹, en Tunisie, au Cameroun, au Niger et en Côte d'Ivoire.

De plus, de nombreux acteurs du conseil agricole ont contribué par des études de cas ou des relectures à enrichir le rapport : Agriculteurs français et développement international (AFDI), Fert, Agronomes et vétérinaires sans frontières (AVSF), l'Agence Corade (Burkina Faso), L'Association pour la promotion de la sécurité et de la souveraineté alimentaires au Burkina (APROSSA - Afrique Verte Burkina).

Le rapport complet comprend un texte principal d'une quarantaine de pages comportant des renvois à onze études de cas présentées dans un rapport d'annexes². Ces études de cas valorisent les expériences de plusieurs acteurs de terrain engagés dans le conseil agricole : Cap Malagasy et le Syndicat des organisations agricoles (Réseau SOA) à Madagascar, le Programme d'amélioration de la compétitivité des exploitations familiales agropastorales (ACEFA) au Cameroun, les Centres de gestion et d'économie rurale (CGER) au Sénégal, la Fédération nationale des groupements Naam (FNGN) au Burkina Faso, la Fédération des professionnels agricoles du Burkina-Faso (FEPAB), le Centre d'appui à la gestion des exploitations familiales (CAGEF) au Burkina Faso, l'Union des groupements pour la commercialisation des produits agricoles du Burkina (UGCPA), l'Union nationale des producteurs de coton du Burkina (UNPCB) et la Confédération paysanne du Faso (CPF) au Burkina Faso, la Fédération des Unions de Producteurs (FUPRO) au Bénin, la Confédération nationale des organisations paysannes de Guinée (CNOP-G) et la Fédération des paysans du Fouta Djallon (FPFD) en Guinée, les centres de collecte laitier de Kollo et Hamdallaye au Niger, des structures de conseil privées au Pérou et en Côte d'Ivoire, AVSF au Togo. Deux études de cas transversales sont également présentées sur la contribution des OP à l'élaboration des politiques publiques de conseil (AFDI) et sur l'émergence des NTIC dans les dispositifs de conseil (CIRAD).

Tableau 1. Liste des études de cas par pays

Pays	Porteur du dispositif	Intitulé de l'étude de cas
Afrique subsaharienne	Profession agricole	Place des organisations paysannes dans les dispositifs de conseil.
Niger	Profession agricole / Privé	Un modèle de dispositif de conseil multi-acteurs, porté par une filière locale et autour d'un acteur pivot, un centre de collecte laitier paysan multi-services.

¹ Le rapport traite principalement de la relance du conseil agricole en Afrique subsaharienne, mais plusieurs constats et propositions peuvent s'appliquer à d'autres régions et pays du Sud. De même, les analyses tirées des politiques publiques et des situations de conseil agricole étudiées au Maroc, en Tunisie et au Pérou peuvent être utiles pour les décideurs africains au sud du Sahara.

² La liste des 11 études est présentée en annexe 3

Côte d'Ivoire	Privé / Profession agricole	Les dispositifs de conseil liés à la certification du cacao en Côte d'Ivoire.
Burkina Faso	Profession agricole	Les dispositifs paysans de conseil à l'exploitation familiale agricole au Burkina Faso : principales évolutions, caractéristiques et défis.
Cameroun	État	Un modèle de dispositif de conseil visant à rénover en profondeur la vulgarisation à l'échelle d'un pays : le programme ACEFA.
Burkina Faso	Profession agricole	Accroître la commercialisation des produits agricoles : quand les producteurs s'impliquent dans le conseil agricole via la téléphonie.
Madagascar	Profession agricole / Privé	Un dispositif de conseil agricole à Madagascar : Cap Malagasy.
Sénégal	Profession agricole	Dispositif des Centres de gestion et d'économie rurale de la vallée du fleuve Sénégal.
Pérou	Privé	Vers la privatisation du conseil agricole : conséquences pour les producteurs laitiers de la vallée de Mantaro.
Burkina Faso	Privé / Profession agricole	Comment l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) transforme-t-elle les dispositifs de conseil ? Une enquête auprès de 16 services de conseil agricole au Burkina Faso.
Togo	Profession agricole	Note sur les champs-écoles au Nord Togo : une démarche d'accompagnement pour la co-construction d'innovations paysannes.

Les personnes suivantes ont contribué à la rédaction du rapport : Christophe Jacqmin et Vital Pelon (Inter-réseaux Développement rural), Guy Faure, Patrick Dugué et Michel Havard (CIRAD), Jean-Christophe Claus et Alain Fournier (Ambre Conseil/CERFRANCE), Christophe Rigourd, Damien Halley des Fontaines et François Doligez (IRAM), Valérie Danto (AFD), Laure Hamdi et Anne Souarse (AFDI), Anne Panel (Fert).

La coordination de la rédaction a été assurée par Christophe Rigourd (IRAM) et Patrick Dugué (CIRAD). L'édition finale a été assurée par Inter-réseaux Développement rural.

Ce travail a été financé par l'Agence française de développement (AFD).

Résumé

DIAGNOSTIC ET JUSTIFICATIONS

L'offre en conseil agricole est aujourd'hui très au-dessous des besoins quantitatifs et qualitatifs des producteurs, productrices et autres acteurs des filières et des territoires d'Afrique subsaharienne. Certes, certains pays se sont dotés de politiques ou de programmes spécifiques portant sur le conseil agricole, mais leur opérationnalisation est très partielle. Or l'absence de conseil agricole adapté à la diversité des situations aux potentialités différentes (exploitations, territoires et filières) freine le développement économique des pays d'Afrique subsaharienne : les rendements agricoles restent globalement faibles, le nombre de ruraux pauvres augmente, les ressources naturelles se dégradent ou se raréfient et la malnutrition reste très élevée. Les importants investissements matériels consentis pour soutenir l'agriculture ne sont en effet pas suffisants pour dynamiser ce développement ; le diptyque infrastructures/équipements – conseil est indispensable. Mais, en l'absence de conseil agricole performant, ces investissements sont alors mal valorisés et peu pérennes.

Relancer le conseil agricole répond à un triple impératif :

- **impératif économique** pour améliorer la sécurité alimentaire qui reste une priorité dans un grand nombre de pays d'Afrique subsaharienne, pour réduire la pauvreté, augmenter les revenus, fournir des emplois, réduire les migrations, valoriser et pérenniser les investissements en faveur de l'agriculture ;
- **impératif social** pour mieux répartir les revenus au sein des filières et prendre en compte les groupes plus vulnérables, en particulier les femmes et les jeunes ;
- **impératif environnemental et sanitaire** pour répondre aux défis du changement climatique, prendre la mesure et réduire les impacts négatifs sur la santé publique et sur l'environnement suite à l'utilisation des intrants chimiques et pour promouvoir les transitions agro-écologiques.

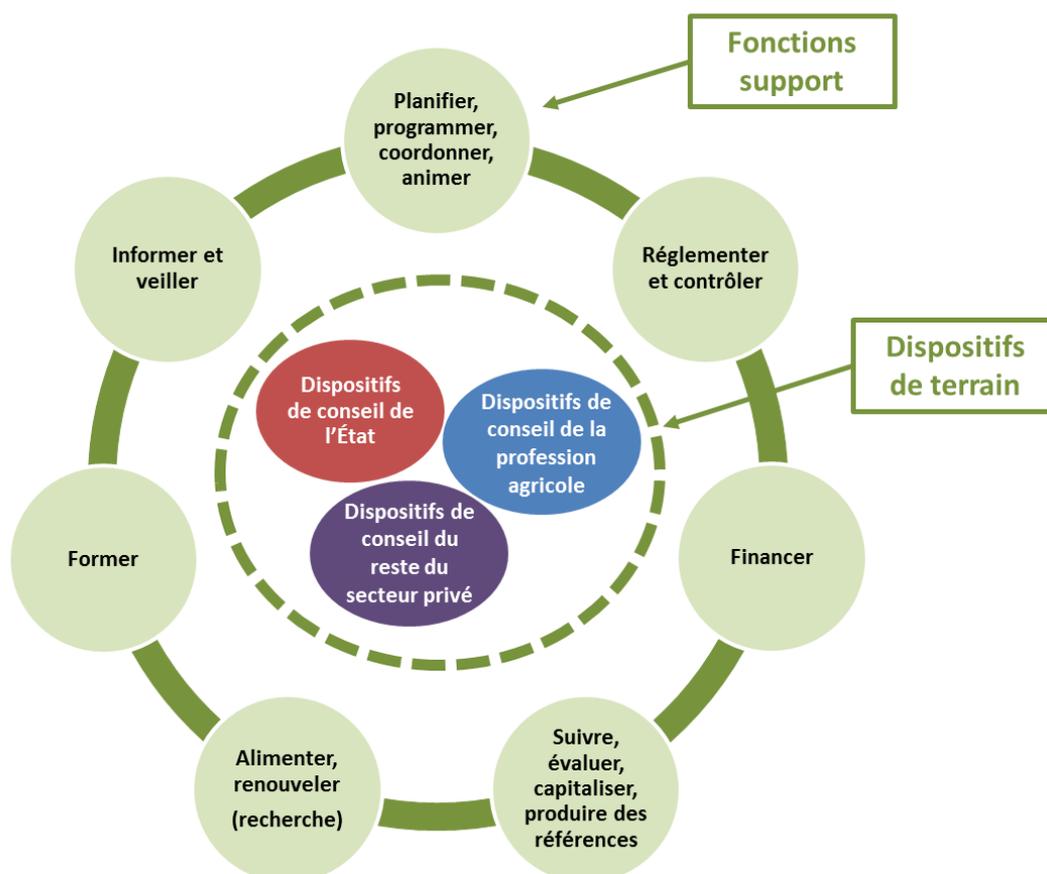
Pour relancer le conseil agricole, il est essentiel d'**éviter les écueils du dogme unique et du transfert d'une méthode « passe-partout »**. Il convient plutôt d'adapter les politiques publiques de conseil agricole aux contextes institutionnel, économique et agraire de chaque pays et de chaque région. Par exemple, les champs écoles paysans (CEP) promus par la FAO (*Food and Agriculture Organization of the United Nations*) ou le conseil à l'exploitation familiale encouragé par l'AFD, sont certes des méthodes intéressantes, mais ne peuvent pas servir de modèles uniques d'intervention.

Au-delà du choix des outils et des méthodes, **il faut repenser le cadre d'analyse et de conception du conseil agricole**. Ainsi, la notion ou le concept de « **système intégré de conseil agricole** » applicable à différentes échelles (pays, région) permet de concevoir des politiques nationales de conseil cohérentes et des dispositifs de terrain fonctionnels, coordonnés et plus durables. **Un système national de conseil agricole (SNCA)** (cf. Schéma 1) se définit par l'ensemble **des dispositifs de conseil de terrain** gérés et mis en œuvre par différents acteurs publics, privés et de la profession agricole auquel s'ajoutent **des fonctions support** du système : coordination des dispositifs de conseil et organisation

des appuis, animation de réseaux d'échanges, développement d'une ingénierie de financement et gestion des fonds dédiés au conseil, suivi-évaluation en vue de capitaliser et de tirer des leçons des expériences de terrain, renouvellement du SNCA (renouveler les messages, les démarches, les outils) par des recherches sur le sujet, formation des agents, information et conduite d'une veille.

Un SNCA ne correspond pas à une structure institutionnelle unique³, mais à un réseau d'institutions et d'acteurs œuvrant tous pour le renforcement des capacités des producteurs/productrices et de leurs organisations professionnelles et pour améliorer la production agricole et la gestion des ressources dans une perspective de développement durable. De plus, ce système intégré de conseil est aussi une composante importante **du système d'innovation** qui permet et facilite les changements techniques et organisationnels voulus et/ou nécessaires du secteur agricole. Le système d'innovation renvoie à l'hypothèse que les changements ne sont effectifs et durables que si un ensemble d'acteurs interagissent pour les co-concevoir et les favoriser.

Schéma 1. Système intégré de conseil agricole



Source : C. Rigourd, P. Dugué, B. Djariri, I. Maman, P. Derache

³ De ce fait, il ne faut pas le confondre avec une agence publique ou semi-publique du conseil comme il en existe dans certains pays et qui correspond à un opérateur du conseil sur le terrain parmi d'autres (comme les opérateurs du privé ou émanant des organisations paysannes ou des interprofessions). Par ailleurs, il est rare que l'agence ait vocation à organiser et à gérer les fonctions supports.

LES ENJEUX DE LA RELANCE DU CONSEIL AGRICOLE ET LES RECOMMANDATIONS CLES

L'analyse d'études de cas de dispositifs de conseil de terrain et de politiques publiques permet d'identifier et de caractériser les enjeux essentiels à la relance du conseil agricole.

FAÇONNER UNE GOUVERNANCE PARTAGÉE ENTRE L'ÉTAT, LA PROFESSION AGRICOLE ET LE SECTEUR PRIVE AMONT ET AVAL

L'enjeu de gouvernance est primordial. D'abord parce que l'enjeu caché derrière la gouvernance du conseil agricole est en fait celui plus large de la **gouvernance des politiques agricoles**, celui de la formulation concertée des politiques publiques, puis de leur éventuelle cogestion. C'est donc la vision de l'agriculture et de la place de l'agriculture dans la société qui est alors en jeu. En Afrique subsaharienne, le degré de participation de la profession agricole à la formulation des politiques de conseil et à la cogestion des dispositifs de conseil est très variable selon les pays, avec des cas d'échec de concertation et d'absence de cogestion, des cas de prémices de concertation et de cogestion et des cas de concertation réussie et de cogestion avérée.

Ensuite, même s'il existe des modalités différentes d'orientations du conseil (conseil orienté par le marché et donc par des acteurs de l'aval, conseil orienté par des priorités sociétales et donc par l'État, conseil orienté par la demande et donc par les producteurs), **la participation des producteurs(trices) à la gouvernance du conseil agricole est gage de sens**. L'expérience montre que les choix des modalités du conseil et de ses finalités sont très liés au type d'opérateur qui fournit le conseil.

Ainsi, la place des producteurs(trices) dans le conseil agricole doit s'appréhender à plusieurs niveaux : depuis la définition de leurs attentes, en passant par la mobilisation de paysans relais ou d'animateurs endogènes dans des dispositifs de conseil de terrain, jusqu'au co-pilotage voire à la cogestion des dispositifs de terrain et du système national de conseil.

Après avoir sécurisé et amélioré l'implication des producteurs(trices) dans la gouvernance du conseil, il faudrait aussi élargir cette gouvernance au secteur privé⁴ pour mieux prendre en compte certaines préoccupations économiques des acteurs des filières, pour mieux articuler conseil, filières et développement économique, et aussi pour renforcer la durabilité des systèmes de conseil par des participations diversifiées à leur financement respectif.

MOBILISER DES FINANCEMENTS SUFFISANTS, DURABLES ET VERTUEUX

Un constat s'impose : le conseil coûte cher. Il faut financer les dispositifs de terrain **et** il faut aussi financer les fonctions support. Or l'absence de conseil agricole pourrait bien coûter encore plus cher tant sur les plans économique, social, environnemental qu'en matière de santé publique.

En Afrique subsaharienne on trouve **plusieurs modèles d'affaire** de services de conseil : services gratuits pour les bénéficiaires, services subventionnés partiellement et services payés en totalité par les bénéficiaires. On observe **une dominance forte pour les services**

⁴ Les producteurs et productrices sont bien évidemment aussi des acteurs privés. On fait ici plutôt référence aux autres acteurs des filières (firmes de l'amont et de l'aval notamment).

gratuits et une dépendance importante aux financements internationaux. La plupart du temps, hormis quelques cas isolés, **le financement du conseil n'est donc ni suffisant, ni durable, ni vertueux** ; or ces trois conditions doivent être satisfaites.

Nonobstant, il existe des cas intéressants où les producteurs(trices) et/ou les filières contribuent déjà de façon significative aux coûts du conseil, et ce dans des contextes variés.

Plusieurs pistes doivent être explorées pour répondre aux enjeux de financement. D'abord **réduire le coût du conseil** sans pour autant faire du conseil *low cost* : supporter les dispositifs privés et d'OP les plus efficaces, supporter des dispositifs existants plutôt qu'en créer de nouveaux, encourager le recours à des animateurs paysans et des paysans relais, développer l'usage des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) sont des bonnes alternatives pour réduire les coûts du conseil. Ensuite **augmenter les financements publics** reste incontournable, notamment *via* des fonds dédiés. **Une meilleure articulation conseil – filière est aussi indispensable**, soit au travers de mécanismes financiers sophistiqués encadrés par l'État (fonds dédiés alimentés par des taxes parafiscales), soit dans le cadre de partenariats commerciaux entre acteurs de la filière. Cela nécessitera également une **transition entrepreneuriale des OP** et une révision de leurs modèles technico-économiques. Enfin favoriser **les mécanismes vertueux de financement** est également nécessaire avec, par exemple, des contributions des producteurs(trices), la contractualisation, le coût basé sur la qualité, des mécanismes de financement impliquant les institutions de microfinance (IMF) et le secteur privé...

RENFORCER LES CAPACITES DES ACTEURS A TOUS LES NIVEAUX

L'efficacité des activités de conseil dépend largement des compétences – savoir, savoir-faire, savoir-être – des acteurs du conseil (conseillers, coordonnateurs, formateurs, concepteurs des dispositifs et des démarches) et des bénéficiaires (les producteurs et productrices). Dès lors, la relance du conseil agricole et le renouvellement des démarches **ne peut pas faire abstraction du niveau de compétences des conseillers, de leurs supérieurs ainsi que des producteurs(trices) et de leurs organisations**. Le renforcement des capacités des acteurs est donc un enjeu incontournable pour relancer le conseil agricole.

En Afrique subsaharienne, une contrainte majeure au conseil est **le faible niveau d'alphabétisation de base de nombreux producteurs** et encore davantage des productrices. Or cette contrainte est souvent négligée par les politiques de conseil sous prétexte qu'elle relève d'autres politiques sectorielles et d'autres ministères.

L'enjeu de **renforcement de capacités se décline différemment selon les acteurs** au sein des dispositifs de conseil : les concepteurs, les décideurs et les gestionnaires de dispositifs de conseil, les conseillers salariés et les formateurs, les animateurs endogènes (souvent un peu indemnisés) et les paysans relais (le plus souvent complètement bénévoles). Il faut aussi considérer les acteurs dont le conseil n'est pas la fonction première, mais qui en font en marge de leur activité principale et, de fait, orientent significativement les pratiques des producteurs(trices) : les vendeurs d'intrants, les vétérinaires, les agro-industriels, etc. Or le renforcement des compétences est nécessaire pour tous ces acteurs. Souvent des difficultés sur le terrain ne sont pas seulement liées aux conseillers et à leur expertise, mais plutôt **aux carences ou à l'absence de « management »** de ceux-ci. Par ailleurs, le conseil suppose

une posture particulière de la part du conseiller qui n'est pas celle du vulgarisateur. Un SNCA devra donc mobiliser des acteurs différents avec des compétences – savoir, savoir-faire, savoir-être – différentes.

L'enjeu de renforcement de capacités se décline également en **différentes modalités** : formation de base (écoles et universités) des agents, formation professionnelle / formation continue / recyclage des agents, suivi des agents sur le terrain et échanges entre acteurs.

Enfin, certains domaines de compétences sont encore trop peu couverts et doivent être développés : savoir-faire en ingénierie de conseil, développement de chaînes de valeurs⁵, conseil de gestion, approches inclusives, etc.

RENOUVELER ET RENFORCER LES DISPOSITIFS DE CONSEIL SUR LE TERRAIN

Au préalable, **une double prise de conscience** est bien souvent nécessaire pour les décideurs politiques :

- d'une part, prendre conscience de **la diversité des besoins** des producteurs(trices) et de leurs organisations et les reconnaître : alphabétisation fonctionnelle, conseil technique, conseil de gestion, conseil en organisation, conseil en innovation collective, conseil juridique, comptabilité... Pour chaque forme de conseil, le besoin peut être pour du conseil de base (ou vulgarisation), du conseil avancé ou du conseil expert. Il convient alors d'identifier **le chemin de conseil** à suivre pour chaque type de producteur(trice) ou pour son organisation ;
- d'autre part, prendre conscience de **la diversité** – et potentiellement de la richesse – **des dispositifs de conseil existant** déjà sur le terrain et les reconnaître : dispositifs de l'État (ministères techniques, agences publiques, etc.), dispositifs de la profession agricole (organisations paysannes, chambres d'agriculture, centres de services), dispositifs privés dont le conseil est au cœur de leur mission (cabinets comptables, bureaux d'études, ONG, etc.) ou bien plutôt à la marge de leur activité commerciale (boutiques d'intrants, agro-industries, vétérinaires, etc.).

Cela suppose des diagnostics offres / besoins de conseil qui partent du terrain. On peut alors, au sein d'un SNCA, répondre aux besoins diversifiés des producteurs(trices) au travers de dispositifs variés de conseil, en valorisant au mieux les avantages comparatifs de chacun des dispositifs existants.

Afin d'atteindre une offre qualitativement et quantitativement suffisante, il est nécessaire de compter sur tous ces dispositifs.

Au vu du grand nombre de producteurs et de productrices concernés par le conseil, l'autre défi méthodologique et organisationnel est de pouvoir **articuler des approches normatives/prescriptives et des approches qui visent la co-conception des solutions**. En termes de conception et d'appui aux dispositifs, on fait alors face à deux exigences contradictoires :

- **la quantité et la normalisation** : toucher le plus grand nombre et la plus grande diversité de bénéficiaires (par souci de développement et d'équité) avec des actions

⁵ Ce domaine est, semble-t-il, mieux couvert en Afrique de l'Est qu'en Afrique de l'Ouest.

inscrites dans des projets souvent sur des durées courtes. Dans ce cas, il faut pouvoir former un maximum de conseillers à moindre coût sur des cycles de formation assez courts. Cela pousse à la simplification et à la normalisation. Les compétences des acteurs du conseil progressent finalement peu et celles-ci se paupérisent rapidement ;

- **la qualité et la co-construction** : développer un conseil adapté à chaque situation, qui vise un renforcement de capacités mais en touchant un nombre de producteurs plus faible. Dans ce cas, il faut pouvoir inscrire le conseil dans la durée, renforcer l'autonomie des dispositifs, donc construire une véritable expertise et ingénierie de « conseil » dans les pays et les régions, mettre en place des cycles et des modalités de formations longues, exigeants en qualité et en niveau d'expertise.

Rôle de la recherche et contribution à l'innovation⁶. Les structures de recherche sont un des acteurs importants des fonctions support d'un SNCA. Elles interagissent fréquemment avec le conseil en appuyant les acteurs du conseil pour innover (innovations organisationnelles et pas seulement techniques), en contribuant à l'évaluation des dispositifs de conseil et, enfin, en développant des recherches actions qui peuvent aider les acteurs du conseil à améliorer leurs dispositifs. Par ailleurs, la recherche peut accompagner l'évolution des systèmes techniques. Face aux évolutions rapides du contexte de production, **il ne suffit pas que les producteurs s'adaptent ou gèrent mieux leur exploitation, ils doivent aussi innover** et parfois de façon radicale et rapide. Ces processus d'innovation sont souvent connectés aux projets de la recherche, mais cette dernière doit mieux **interagir avec les dispositifs de conseil agricole** sur le terrain et réciproquement.

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) / les NTIC et le conseil agricole. Les TIC et NTIC connectées à des dispositifs de conseil répondent à quatre objectifs : (i) diffusion d'informations à un large public *via* une radio rurale, un site internet, un centre d'appel ou l'envoi de SMS, etc. ; (ii) collecte, partage d'informations et conseil pour un public restreint (voir, par exemple, l'outil d'aide à la décision *RiceAdvice*) y compris suivi des conseillers (par leurs superviseurs, par la recherche ou par d'autres personnes ressources) ; (iii) collecte et transmission d'informations aux gestionnaires de dispositifs de conseil et à un SNCA avec des tablettes et smartphones pour du suivi-évaluation et du contrôle (par exemple, suivi de la traçabilité et du respect de cahiers des charges bio ou équitable) ; (iv) échanges de savoirs et de savoir-faire entre des producteurs organisés *via* des applications de messagerie instantanée sur smartphone et/ou les réseaux sociaux.

Bien sûr, au-delà des NTIC, les techniques plus habituelles d'information et de communication (flyers et posters, boîtes à images, flanellographes, théâtres, jeux de rôles, etc.) restent toujours pertinentes.

Les NTIC semblent pouvoir constituer une opportunité pour contribuer au changement d'échelle du conseil agricole : possibilité de toucher un nombre important de personnes instantanément ; possibilité de mettre en réseau superviseurs, conseillers, animateurs endogènes, paysans relais et paysans ; possibilité de combiner messages vocaux, textes, photos, vidéos, etc. Les NTIC semblent aussi particulièrement pertinentes pour cibler les jeunes. Ainsi, les expériences d'utilisation des NTIC en conseil agricole se multiplient depuis quelques années.

⁶ La notion de SNCA est à articuler aussi avec celle, plus large, de système d'innovation.

Cependant, à ce stade, il est trop tôt pour évaluer les effets et les impacts des NTIC sur l'efficacité du conseil et les performances des producteurs. Il est indispensable de poursuivre ces évaluations et l'appui aux concepteurs de démarches de conseil intégrant des NTIC, dans la mesure où les agriculteurs et les acteurs des filières sont demandeurs et associés à leur conception.

Des partenariats public-privé (PPP) peuvent permettre de développer des dispositifs de conseil qui reposeraient à la fois sur les ressources des firmes du secteur privé et des services publics (financement, compétences). Ainsi, le secteur privé pourrait diversifier son public cible et ses activités de conseil, afin de dépasser le seul objectif économique de vendre plus d'intrants ou d'acheter un plus grand volume de production. Les questions de qualité de la production (label, garantie sanitaire), de préservation des ressources naturelles et d'inclusion des populations marginalisées pourraient alors être intégrées à ces dispositifs de conseil privés soutenus et contrôlés par la puissance publique.

SUIVRE ET EVALUER LES ACTIVITES ET LES DISPOSITIFS DE CONSEIL, MESURER LES IMPACTS

Dans les pays africains, il existe très peu de ressources dans les structures pérennes (ministères, OP, interprofession) dédiées au suivi-évaluation du conseil. Au mieux, chaque projet développe son propre dispositif de suivi-évaluation sur le court terme, et encore ce n'est pas toujours le cas. Le suivi-évaluation se concentre alors essentiellement sur les activités, les résultats et les effets directs du conseil (souci de gestion axée sur les résultats souvent), et **la mesure des impacts** n'est finalement que très rarement réalisée pour plusieurs raisons : par définition, elle ne peut pas être réalisée durant l'exécution des projets ; les domaines d'impacts du conseil sont potentiellement très larges (le champ, l'exploitation, la famille, le territoire, les filières, etc.) ; la question de l'origine des impacts (le conseil ou d'autres facteurs comme le climat, l'évolution des marchés) est complexe.

Pourtant le conseil génère une quantité importante d'informations quantitatives (consommation d'intrants, rendements, revenus, taux d'adoption de pratiques, etc.) et qualitatives (trajectoires de vie, perceptions des producteurs/productrices, etc.). Par exemple, la masse de données issues du conseil à l'exploitation familiale (CEF) est importante, mais est peu valorisée alors qu'elle pourrait à moindre coût contribuer à l'actualisation d'observatoires des exploitations agricoles.

Les informations fournies par les systèmes de suivi-évaluation (enquête annuelle, données produites par les agriculteurs...) permettraient alors de mieux apprécier les changements rapides et les impacts et permettraient ainsi aux OP et aux décideurs de disposer d'une meilleure connaissance de la réalité pour une construction plus efficiente des politiques et des dispositifs de conseil. Des véritables mesures d'impacts permettraient aussi de convaincre les décideurs de l'utilité du conseil et ainsi de mobiliser davantage de financements. Mais pour arriver à réaliser des études objectives de mesure d'impacts (quantitatifs et qualitatifs), il est nécessaire d'investir des ressources dans la mise au point de méthodologies robustes et applicables dans les pays du Sud en mobilisant des compétences locales.

POUR UN CONSEIL AGRICOLE INCLUSIF DES FEMMES, DES JEUNES ET DES AUTRES GROUPES MARGINALISES

Le désengagement des jeunes ruraux de l'agriculture pose des questions en termes de sécurité alimentaire, de valorisation des territoires, de durabilité des filières. Les raisons de ce désengagement sont multiples : faible autonomie des jeunes ménages dans les exploitations patriarcales, manque de foncier et de capital de départ, pénibilité du travail, etc. Néanmoins, certains programmes de formation et d'installation de jeunes ruraux ont montré tout l'intérêt d'accompagner ces jeunes plutôt que de financer l'installation d'étudiants éloignés du monde rural en recherche d'activités ou de terres. Mais ces programmes ne sont pas nécessairement connectés aux dispositifs de conseil les plus efficaces.

Les femmes fournissent souvent la majeure partie du travail agricole (et de transformation/commercialisation). Renforcer la place des femmes dans le secteur agricole n'est pas chose facile, vu la situation de pouvoir des hommes (mariés et âgés). Comme pour les jeunes ruraux, il conviendrait de développer à la demande des productrices des formes de conseil en leur faveur, lesquelles viendraient compléter les dispositifs actuels de conseil plutôt orientés vers les hommes.

SYNTHESE DES RECOMMANDATIONS

Pour répondre à ces enjeux, une série de recommandations est formulée. Elles concernent les différents éléments du SNCA (du local au national) et sont présentées dans le schéma 2 et détaillées dans le présent rapport.

EN CONCLUSION

COMMENT CHANGER D'ECHELLE ?

En Afrique subsaharienne, le taux de couverture des producteurs(trices) par les dispositifs de conseil reste globalement très faible. Dès lors, se pose la question du changement d'échelle de ces dispositifs. Pour y répondre, les bailleurs de fonds et les États recherchent trop souvent **LE** dispositif qui a réussi afin de l'étendre sur tout le territoire, ou bien **LA** méthode la plus probante à répliquer à grande échelle. **Or la question du changement d'échelle ne devrait pas être abordée et ne sera pas résolue en étendant un modèle unique.**

L'approche « **Système intégré de conseil agricole** » permet de dépasser cette limite. Il s'agit alors, d'une part, de valoriser la multitude de démarches et dispositifs existant sur le terrain, et d'autre part, de supporter les fonctions support qui contribuent à la performance des dispositifs de terrain. Il ne s'agit donc pas de changer l'échelle d'un dispositif unique, mais de changer d'échelle grâce à la somme de dispositifs divers alimentés, coordonnés, mis en synergie, suivis et contrôlés (fonctions support d'un SNCA).

Une fois ce préalable accepté, plusieurs pistes s'ouvrent pour changer d'échelle. Changer d'échelle implique de mieux segmenter les différentes formes de conseil. Il faut bien sûr du conseil de masse, donc assez normatif et probablement prescriptif, mais il faut aussi du conseil co-construit visant le renforcement des capacités des agricultures. Dans beaucoup de dispositifs de conseil apparaissent les figures des « **animateurs paysans** » et des

« paysans relais » qui viennent aider ou prendre le relais du conseiller salarié. Le recours à l'animateur paysan et au paysan relais est ainsi vu comme un levier de la démultiplication de l'action (c'est à dire toucher plus de producteurs) contribuant au changement d'échelle. Mieux articuler le conseil aux autres services agricoles (commercialisation, par exemple) est aussi nécessaire, car c'est cela qui donne davantage de sens au conseil, et cela lui offre aussi un modèle économique plus vertueux et durable. Enfin, les NTIC offrent également des possibilités importantes pour le changement d'échelle.

LES SIX CONDITIONS D'UNE REDYNAMISATION DU CONSEIL AGRICOLE

Afin d'amorcer un cercle vertueux du conseil agricole, les conditions suivantes devront être satisfaites :

- **condition 1 relative à la gouvernance** : acceptation du principe d'une gouvernance partagée du conseil agricole entre l'État, la profession agricole et le secteur privé. Cette gouvernance partagée peut alors se façonner progressivement en étapes : d'abord en incluant la profession agricole, puis en intégrant le secteur privé amont et aval. Il s'agit de partager la gouvernance de l'ensemble du SNCA, mais aussi de certaines fonctions support clés (par exemple, le financement) ;
- **condition 2 relative au financement** : financement public suffisant avec des mécanismes vertueux et pérennes. Des fonds dédiés au conseil semblent une bonne alternative, alimentés par le budget de l'État, des taxes parafiscales et des bailleurs. Une meilleure articulation du conseil aux filières est aussi indispensable. Le conseil induira alors plusieurs changements positifs qui faciliteront son financement : une transition entrepreneuriale des OP qui seront alors plus à même de couvrir le coût du conseil, une amélioration des performances économiques des exploitations et des filières qui, elles aussi, contribueront au financement du conseil ;
- **condition 3 relative aux fonctions support** : la reconnaissance, le partage des fonctions support et leur financement sont indispensables, car ces fonctions dynamisent les dispositifs de terrain ;
- **condition 4 relative au renforcement de capacités des acteurs** : cela suppose de la formation de base et continue pour les conseillers, mais aussi pour les managers des dispositifs et la reconnaissance du métier de conseiller. Concernant les producteurs, et encore davantage les productrices, une condition essentielle est l'amélioration de leur niveau d'alphabétisation ; cette question ne doit pas être mise de côté sous prétexte qu'elle relève d'autres politiques sectorielles ou d'autres ministères ;
- **condition 5 relative à l'inclusion** : en priorité, il s'agit de mieux répondre aux besoins spécifiques des femmes qui sont actuellement très peu couverts par les dispositifs de conseil. L'effet levier sera alors considérable. Il s'agit aussi de s'intéresser davantage aux jeunes qui délaissent de plus en plus le secteur agricole ;
- **Condition 6 relative aux dispositifs de terrain** : il faut reconnaître la richesse des dispositifs de terrain, en particulier de la profession agricole et du secteur privé. Le changement d'échelle n'est possible qu'en renforçant l'ensemble des dispositifs de terrain.

POUR PASSER A L'ACTE ET RELANCER LE CONSEIL AGRICOLE EN AFRIQUE SUBSAHARIENNE

Le constat de la nécessaire relance du conseil agricole a bel et bien été fait dans plusieurs pays. Dans bien des cas, cette politique de relance a été finalisée, mais pas mise en œuvre faute de financement et de volonté politique. Il semble alors qu'il faille **un élément déclencheur fort, endogène ou exogène**, pour susciter une prise de conscience de la nécessité d'un conseil fort et pluriel adossé à un véritable SNCA. Une fois cette prise de conscience réalisée, il faut **une mobilisation conjointe de l'État et de la profession agricole** et se mettre d'accord sur le processus de conception du SNCA à partir des éléments existants. Ce travail conjoint sera d'autant plus facile que la profession agricole est organisée, légitime et reconnue. Le point de départ de cette construction collective est la valorisation des dispositifs existants, mais encore faut-il les connaître. Cela nécessite donc un diagnostic des besoins de conseil, de l'offre actuelle/des dispositifs actuels de conseil dans leur diversité, de l'adéquation offres/besoins et des apports des fonctions support. La réalisation de ce diagnostic doit associer toutes les parties prenantes de la relance du conseil agricole et en particulier les OP et le secteur privé.



Source : C. Rigourd, P. Dugué

CHAPITRE 1 : Une nécessaire relance du conseil agricole en Afrique subsaharienne

Introduction générale

I. Un besoin de dynamiser et de renouveler le conseil agricole et la vulgarisation

Le développement durable du secteur agricole⁷ est indispensable à tous les pays d'Afrique subsaharienne, car il contribue fortement à la sécurité alimentaire des populations, au développement économique des pays et reste (sauf pour l'Afrique du Sud) le premier pourvoyeur d'emplois. Les formes relativement extensives d'agriculture, d'élevage et de valorisation des ressources naturelles permettent également d'occuper l'espace, y compris des territoires plus « marginaux ». En ce sens, le secteur rural permet de contrôler de grands espaces ; il participe à la résolution des questions sécuritaires. La marge de progrès de ce secteur est par ailleurs très importante au regard des rendements et des revenus moyens obtenus actuellement et de la structuration des filières. Les déclarations de Maputo (2003) puis de Malabo (2014), jalons importants de la politique de l'Union africaine (UA), ne s'y trompent pas et affichent la vision d'une croissance économique tirée par l'agriculture avec des objectifs ambitieux : 6 % de croissance agricole par an, 10 % d'investissements publics dans le secteur de l'agriculture, 1 % du produit intérieur brut (PIB) agricole investi dans la recherche agricole.

L'UA, la plupart des États d'Afrique subsaharienne, des organisations sous-régionales, ainsi que des bailleurs **ont donc remis à leur agenda et intensifié leurs appuis aux agriculteurs familiaux et aux investisseurs privés** (cf. appui au développement d'agropoles), afin qu'ils puissent facilement investir dans le secteur agricole et en particulier dans leurs outils de production (les exploitations agricoles et d'élevage, les terroirs agropastoraux...). Il s'agit pour l'essentiel d'investissements productifs (subventionner les infrastructures et les équipements en particulier), plus rarement de faciliter l'accès au crédit et au conseil. **Le conseil agricole est par exemple absent des deux textes de Maputo et de Malabo**. Au mieux, on parle de « *soutien à la recherche, à la diffusion et à l'adoption de technologies* », ce qui est bien trop réducteur, ou bien de « *fourniture de connaissances, d'informations et d'aptitudes appropriées aux utilisateurs* », mais pas de conseil. Dès lors, comment espérer que les Programmes nationaux d'investissement agricole (PNIA) et les Programmes régionaux d'investissement agricole (PRIA) portent leurs fruits ? **Afin que ces politiques coûteuses du fait de coûteux investissements matériels, soient efficaces, efficaces et durables, il est nécessaire d'apporter un conseil pluriel à ces producteurs(trices), sinon les équipements et les aménagements seront mal choisis, mal ou sous-utilisés, mal entretenus et difficiles à renouveler.**

Or, à ce jour, globalement **l'offre en conseil aux producteurs(trices) reste très en deçà des besoins**, quantitativement (nombre de producteurs/conseillers bien au-delà des

⁷ Dans ce document, le secteur agricole concerne tous les types de systèmes de production agricole *stricto sensu*, agropastoraux, pastoraux ou d'élevage spécialisé.

recommandations de la FAO) et qualitativement (faible réponse aux besoins réels des producteurs et des autres acteurs ruraux des filières et des territoires). La situation est encore plus préoccupante pour les productrices et pour les jeunes (hommes ou femmes) dont les besoins en conseil sont peu pris en compte. Le déficit de conseil induit une trop faible productivité agricole, mais aussi des risques de plus en plus fréquents en termes de santé publique⁸ et de dégradation de l'environnement dans les régions où l'agriculture s'intensifie malgré tout.

Le Maroc, souvent cité en référence par les décideurs publics d'Afrique subsaharienne, a tiré les leçons des premières années du Plan Maroc Vert⁹ (plan d'investissements massifs en équipements et infrastructures pour l'agriculture) en réformant et dynamisant, quelques années après son lancement, son système public de conseil agricole. Plusieurs pays d'Afrique subsaharienne, après s'être dotés de politiques nationales agricoles, se sont dotés de **politiques spécifiques ou de stratégies de conseil agricole** (Madagascar en 2006, Bénin en 2008, Burkina Faso en 2011, Niger en 2017, Cameroun en 2018, etc.). Mais **les financements pour opérationnaliser durablement ces politiques font défaut**, même si des acteurs privés (OP, entreprises) investissent dans le conseil. **La relance du conseil agricole, tant sur le plan quantitatif que qualitatif, reste à concrétiser.**

Relancer le conseil agricole en Afrique subsaharienne est donc un impératif économique, social, environnemental et sanitaire :

- **impératif économique** : selon la Banque mondiale, alors que le nombre de pauvres a reculé dans le monde à partir des années 1990, celui-ci a augmenté en Afrique. Plus de la moitié des plus pauvres vivent désormais en Afrique, en grande partie en milieu rural et relèvent du secteur agricole. Des investissements importants sont consentis dans le secteur de l'agriculture (en particulier pour des aménagements hydrauliques), mais des dispositifs de conseil adaptés adossés à ces investissements structurants sont indispensables pour garantir l'efficacité et la durabilité de ces investissements, **pour réduire cette pauvreté en contribuant à augmenter les revenus, à créer des emplois, à réduire les migrations économiques**, comme l'attestent de nombreuses expériences de terrain ;
- **impératif social** : les enjeux de **sécurité alimentaire** sont toujours très importants en Afrique subsaharienne tant dans les villes que dans les campagnes, alors que la majorité de la population exerce pourtant une activité dans le secteur agricole. Augmenter la production suppose des investissements et du conseil pour accompagner ces derniers. Lorsque des filières se développent, la répartition des revenus entre les acteurs de la production (hommes, femmes, jeunes) n'est pas toujours équitable, et le développement des filières peut même entraîner **la marginalisation des femmes dans ces filières**. De fait, les femmes, les jeunes et d'autres minorités (en particulier certaines minorités ethniques) sont actuellement peu touchés par le conseil agricole qui se doit d'être plus inclusif et équitable ;

⁸ Risques dus à l'usage croissant et souvent non approprié de pesticides chimiques : généralisation des herbicides sur coton/céréales en zones cotonnières et forestières ; insecticides, fongicides en cultures maraîchères presque partout.

⁹ Voir le document de synthèse « Plan Maroc Vert : les grands principes et avancées de la stratégie agricole marocaine », Bulletin de synthèse souveraineté alimentaire, N° 20, mai 2016, Inter-Réseaux Développement rural et SOS Faim, 8 p.

- **impératif environnemental et sanitaire** : même si les niveaux de productivité restent globalement bas, l'agriculture en Afrique subsaharienne s'intensifie en particulier dans des régions où l'usage d'intrants chimiques importés se généralise (maraîchage et élevage péri-urbains, cultures irriguées et multiplication des cycles, système coton et céréales). Cette évolution entraîne des impacts environnementaux et sanitaires négatifs peu étudiés mais probablement importants. **L'intensification conventionnelle de l'agriculture (à base d'intrants chimiques)** dans un contexte de faible alphabétisation et formation des producteurs et des consommateurs, d'absence de contrôle des produits de traitement et de prolifération de produits non homologués¹⁰, de faiblesse du système de santé et du suivi épidémiologique, **constitue un cocktail explosif**, tant pour les producteurs (et encore plus pour les productrices potentiellement enceintes ou allaitantes) que pour les consommateurs. Les pratiques agro-écologiques et les « bonnes » pratiques pourtant adaptées aux exigences des changements climatiques sont encore peu promues ou font face à des verrous techniques et sociologiques (accroissement du coût en travail manuel).

Dans ce contexte, doit-on confier le développement et le conseil agricole aux organisations professionnelles (OP, interprofessions), au secteur privé (firmes nationales ou multinationales), ou le maintenir dans le giron de l'État ? **Dans un contexte de libéralisation de l'économie, on pourrait considérer que l'offre en services de conseil et de vulgarisation puisse être assurée en grande partie par des acteurs privés, le marché régulant offre et demande.** C'est d'ailleurs en partie la trajectoire prise dans les années 1990, décennie au cours de laquelle la plupart des services publics de vulgarisation ont été démantelés *de facto* suite à la mise en œuvre des plans d'ajustement structurels (PAS) agricoles, avec l'espoir que des services privés et les OP se développent. **Toutefois, force est de constater qu'en Afrique subsaharienne, cette théorie n'a pas rencontré le succès attendu.**

Certes des dispositifs privés de conseil et émanant de la profession agricole ont émergé lentement (cf. *infra*), mais la grande majorité des producteurs, et encore plus des productrices, n'ont pas accès à des services de conseil et même à des dispositifs de vulgarisation de base souvent organisés par l'État. Plusieurs causes à cela :

- les faibles capacités des producteurs à formuler leurs demandes et à payer, même partiellement, ce type de services ;
- la dispersion des producteurs et leur faible structuration¹¹ ;
- la faible structuration des filières autour d'interprofessions fonctionnelles ou d'entreprises privées soucieuses de faire progresser les producteurs(trices) (sauf quelques exceptions) ;
- Le faible intérêt du secteur privé (en dehors de quelques cas isolés) à proposer des services qui ne répondent pas seulement à leurs propres besoins (assurer la vente

¹⁰ Une étude du Réseau des chambres d'agriculture (RECA) au Niger conclut que 75 % des intrants chimiques des productions maraîchères ne sont pas actuellement homologués. De nombreux produits en provenance du Nigeria ont des notices en anglais et en chinois.

¹¹ Quoique la structuration des organisations paysannes a fait un bond majeur entre 1990 et aujourd'hui et bien que des mouvements paysans ont effectivement émergé dans bon nombre de pays d'Afrique (exemples : Mali, Burkina Faso, Bénin, Niger, Sénégal, Côte d'Ivoire, Guinée, etc.).

d'intrants, garantir leur approvisionnement en matières premières par les producteurs, etc.).

L'expérience en Afrique subsaharienne nous montre que l'on est dans une situation de marché imparfait (*market failure*) qui appelle des politiques publiques et des financements pour dynamiser, subventionner, réguler et coordonner le conseil agricole.

L'expérience nous montre aussi que les recettes qui ont marché sur d'autres continents (approche *Training & Visit (T&V)*¹² en Asie dans les systèmes irrigués, privatisation du conseil au Chili pour les exploitations tournées vers le marché local et l'exportation, par exemple) ne fonctionnent pas nécessairement en Afrique subsaharienne et qu'il faut donc **développer des solutions localement**, d'ailleurs souvent en s'inspirant d'expériences réussies initiées par les paysans et leurs organisations.

Lire l'étude de cas du programme ACEFA au Cameroun. L'un des rares exemples en Afrique subsaharienne de **relance du conseil agricole portée par l'État** avec des éléments en continuité de l'ex-PNVRA, Programme national de vulgarisation et de recherche agricole (priorité donnée au dispositif public avec la sélection des meilleurs vulgarisateurs fonctionnaires devenus des conseillers) et des éléments d'innovation (introduction du conseil de gestion aux exploitations et aux OP, conseil en montage de projets, prémices d'une cogestion timide État-paysans, mise en place dans le futur d'une agence nationale de conseil). Finalement, il ne s'agit pas d'une simple révision/actualisation de la stratégie nationale de 2002, mais d'une **« révolution interne » rendue possible grâce au financement massif institué par le mécanisme français dit du C2D – Contrat de désendettement et de développement - mis en œuvre par l'AFD** (cas donc très particulier). Suite à la mise en place de ce programme, un nouveau document de politique de la vulgarisation et du conseil a été élaboré (2018, non encore adoptée par l'Assemblée nationale au moment de la rédaction du présent rapport). Encore faudra-t-il que sa mise en œuvre soit effective dans un pays où les OP sont encore assez faibles et ne constituent donc pas encore un contre-pouvoir et un partenaire solide de la cogestion du secteur agricole.

Lire l'étude de cas des centres de collecte laitier au Niger qui décrit **un dispositif de conseil original mobilisant une multitudes d'acteurs** (salariés et élus des coopératives d'éleveurs, vétérinaires, auxiliaires d'élevage, collecteurs de lait, industriel laitier, chambre d'agriculture) **autour d'un centre de collecte paysans intégré à une filière « lait local »**. Le conseil fourni aux éleveurs est donc, d'une part, lié aux besoins des éleveurs (garanti par la gouvernance paysanne du centre de collecte), et d'autre part, aux besoins de la filière.

Lire deux études de cas au Pérou et en République de Côte d'Ivoire (RCI) qui présentent des **dispositifs de conseil agricole privés** (conseil proposé par des fournisseurs d'intrants au Pérou et conseil technique pour le respect de labels « cacao durable » dans le cadre de certifications pour des producteurs de cacao en RCI), qui certes s'avèrent assez **efficaces** en termes de couverture du milieu rural (respectivement 100 % et 20 % des producteurs des zones ciblées), mais sont **extrêmement liés aux préoccupations des fournisseurs d'intrants (amont) et des exportateurs (aval) plutôt qu'aux préoccupations des paysans.**

¹² L'approche T&V ou Formation et Echange en français est une démarche de vulgarisation technique associant vulgarisateurs et chercheurs afin de choisir ensemble les technologies à vulgariser selon les résultats de diagnostics partagés avec les agriculteurs. Elle a été mise au point par D. Benor et promue dans les années 1990' par la Banque Mondiale dans un grand nombre de pays du Sud.
<http://documents.worldbank.org/curated/en/637491468767377734/pdf/multi-page.pdf>

II. Faut-il un modèle standardisé de conseil agricole ? Bref retour sur l'histoire du conseil et de la vulgarisation agricole

La vulgarisation et le conseil agricoles en Afrique subsaharienne sont passés par plusieurs phases depuis les indépendances : (i) animation rurale et promotion des coopératives agricoles (années 1960-1970) ; (ii) vulgarisation agricole selon l'approche Training & Visit (Banque mondiale) (années 1970-1990) ; (iii) désengagement de l'aide publique au développement (APD) et des États de l'appui-conseil aux producteurs (années 1990) à part quelques cas isolés ; (iv) réémergence (années 2000-2010) sous différentes formes du conseil agricole et de la vulgarisation dans les domaines technique, économique et de gestion au niveau de l'exploitation et des OP à vocation économique.

Pour de nombreux agents des services publics des pays d'Afrique subsaharienne, **la période du T&V constitue l'âge d'or de la vulgarisation agricole** : moyens humains et logistiques importants, système très structuré de la base au sommet (pyramidal et hiérarchique), méthodes formatées (mais descendantes) et relativement simples, etc. Cette approche « d'encadrement »¹³ est encore bien souvent considérée par les agents des services publics comme **La référence**, malgré ses impacts limités et sa faible efficacité pour résoudre des problèmes qui ne relèvent pas du simple transfert de connaissances et de techniques. Cette approche de transfert des connaissances et de technologies reste encore largement utilisée par certains acteurs (par exemple, quand les sociétés cotonnières vulgarisent de nouvelles techniques de production, quand des exportateurs forment au respect des standards de production, etc.).

Force est de constater que, depuis les années 2000, aucune démarche ne s'impose unanimement à l'échelle du continent comme le T&V s'était imposé à l'époque. Plusieurs méthodes/démarches creusent leur sillon, mais sans s'imposer : développée initialement par l'Institut international de recherche sur le riz (IRRI, *International Rice Research Institute*) aux Philippines, puis promue par la FAO, et enfin reprise par d'autres acteurs, la démarche des **Champs écoles paysans** (CEP) a de plus en plus d'adeptes, d'abord en Afrique de l'Est et aujourd'hui en Afrique de l'Ouest et du Centre. Elle est mise en œuvre dans de nombreux projets avec plus ou moins de succès et avec parfois un écart important¹⁴ entre la théorie et la pratique (cf. étude de cas AVSF Togo). **Le conseil de gestion** (aux exploitations familiales et aux organisations de producteurs), essentiellement promu par l'aide française (CERFRANCE, CIRAD, AFDI, etc. – avec l'appui financier de l'AFD) reste essentiellement limité à l'Afrique de l'Ouest et du Centre et aux acteurs francophones. Il peine cependant à changer d'échelle. Quant aux **plateformes d'innovation**, promues par la recherche internationale et les ONG, et regroupant des acteurs d'une filière (de l'amont à l'aval en passant par les producteurs) pour résoudre des questions techniques et organisationnelles,

¹³ On parlait à l'époque d'encadrement plutôt que d'appui-conseil. Ce terme d'encadrement est aujourd'hui moins utilisé.

¹⁴ Le Champ école paysans (CEP) n'est pas un outil de démonstration et de transfert de technologies comme beaucoup le pensent, mais un dispositif de formation-action (observation au champ), de co-conception de solutions adaptées et d'apprentissages croisés entre producteurs(trices) et techniciens. Cette méthode demande beaucoup d'engagement et d'assiduité de la part des techniciennes animateurs et des producteurs(trices).

elles ont du mal à devenir opérationnelles, à s'autonomiser et à échapper à la logique des projets qui souhaitent diffuser leurs propositions. On identifie aussi des entreprises de l'amont et de l'aval qui investissent dans un conseil très ciblé.

D'autres démarches existent mais de façon plus anecdotique – **conseil juridique, conseil en marketing et en commercialisation, coaching, conseil de paysans à paysans, centre de ressources**¹⁵, etc. –, mises en place par quelques projets, des ONG ou des bureaux d'études privés. Enfin, des démarches liées à la **téléphonie mobile (plateformes téléphoniques, systèmes d'informations, groupes WhatsApp de producteurs, etc.)** apparaissent depuis quelques années et semblent promises à un bel avenir (cf. études de cas du CIRAD et d'Afrique Verte au Burkina Faso). Cependant, ces initiatives peinent actuellement à offrir des services efficaces et pérennes.

Si **l'adoption d'un nouveau modèle unique** peut apparaître comme une solution pour fédérer l'engagement des acteurs à relancer le conseil agricole et accroître l'efficacité/l'impact des dispositifs, le contexte, ou plutôt les contextes, n'y sont plus favorables, et cette option **n'est certainement pas souhaitable**. D'une part, il existe dorénavant dans tous les pays une diversité d'acteurs publics et privés de conseil aux objectifs différents (en fonction de leur position dans les filières et les territoires). D'autre part, les services publics de conseil ont vu leurs moyens se réduire considérablement, et leur personnel vieillissant n'a pas été totalement renouvelé, sauf cas particulier. Enfin, à l'échelle d'un pays, vu la diversité des attentes et des besoins des producteurs, liée à l'hétérogénéité des types d'exploitation agricole et de milieu, une des qualités majeures d'une politique nationale de conseil est d'être en mesure de fournir **une gamme de services adéquats pour chaque situation d'intervention**. Il est donc nécessaire de développer des démarches complémentaires allant de la vulgarisation de base au conseil de gestion et au conseil expert dans le cadre d'un conseil pluriel¹⁶. **Il convient d'éviter les écueils du dogme unique et du transfert d'une méthode « passe-partout »** et d'adapter les politiques nationales de conseil agricole aux contextes institutionnel, économique et agraire de chaque pays.

Lire l'étude de cas au Burkina Faso qui présente plusieurs expériences de Conseil à l'exploitation familiale (CEF). S'appuyant sur les mêmes bases méthodologiques les promoteurs de cette démarche (CIRAD et AFDI) l'ont adapté aux types de producteurs ciblés, à leur niveau d'investissement (zones cotonnière et maraîchère ou strictement vivrière). L'étude souligne, au-delà de ces différences, **des éléments positifs convergents (amélioration des performances technico-économiques des exploitations, accompagnement des transformations des exploitations, outil de dialogue et de concertation, capacités des OP à développer des services immatériels, etc.) et des difficultés similaires (changement d'échelle, financement non durable, nécessité d'inscrire la démarche dans la durée, etc.)**. L'étude de cas montre aussi l'écart entre l'ambition des approches et les réalités de terrain.

Lire l'étude de cas sur les Champs écoles paysans (CEP) au Togo, qui présente l'historique d'apparition des CEP dans le Nord du pays et les bases pédagogiques de la démarche. **Tout en**

¹⁵ Cf. Degrande A., S. Franzel, Y.S. Yeptiep, E. Asaah, A. Tsoheng and Tchoundjeu (2012), Effectiveness of grassroots organisations in the dissemination of agroforestry innovations, in *Agroforestry for Biodiversity and Ecosystem Services-Science and Practice*.

¹⁶ On parle également de *pluralistic advisory services* au niveau international.

soulignant la pertinence de la démarche, l'étude montre aussi les limites et le décalage qu'il peut y avoir entre théorie et pratique. « Un CEP, c'est bien si c'est bien fait ».

CHAPITRE 2 : Repenser le cadre d'analyse et de réflexion sur le conseil agricole

I. Éléments de définition du conseil agricole

Dans le passé, différentes appellations ont été utilisées pour parler du conseil au sens large. Ainsi, pendant la colonisation et dans les années 1960-1970, on parlait d'« **encadrement** » des paysans, puis de « **vulgarisation** », et enfin les termes de « **conseil** » et d'« **appui-conseil** » ont émergé. Aujourd'hui, on parle même d'« **accompagnement** », dans une démarche plus ascendante qui vise à amener l'agriculteur à réfléchir par lui-même et à apprendre en dialoguant avec ses pairs et les autres acteurs du secteur agricole pour aboutir à des apprentissages croisés. Une notion bien éloignée de celle d'encadrement utilisée autrefois. Par ailleurs, les traductions des termes anglais « **extension** » et « **advisory** » (respectivement vulgarisation et conseil) ne sont pas toujours similaires en pratique aux usages qu'en font les francophones.

Le terme « **vulgarisation** » a, lui aussi, connu beaucoup d'utilisations différentes, entre la définition historique de diffusion de messages techniques, que nous adoptons plutôt en France, et la version de la FAO qui l'utilise pour désigner des activités plus complexes. Les « **conseillers agricoles** » (Bénin, Guinée), sont parfois appelés « **agents de vulgarisation ou d'encadrement** » (Burkina Faso) ou « **agents chargés de l'appui-conseil** » (Niger) pour des rôles sur le terrain, presque identiques.

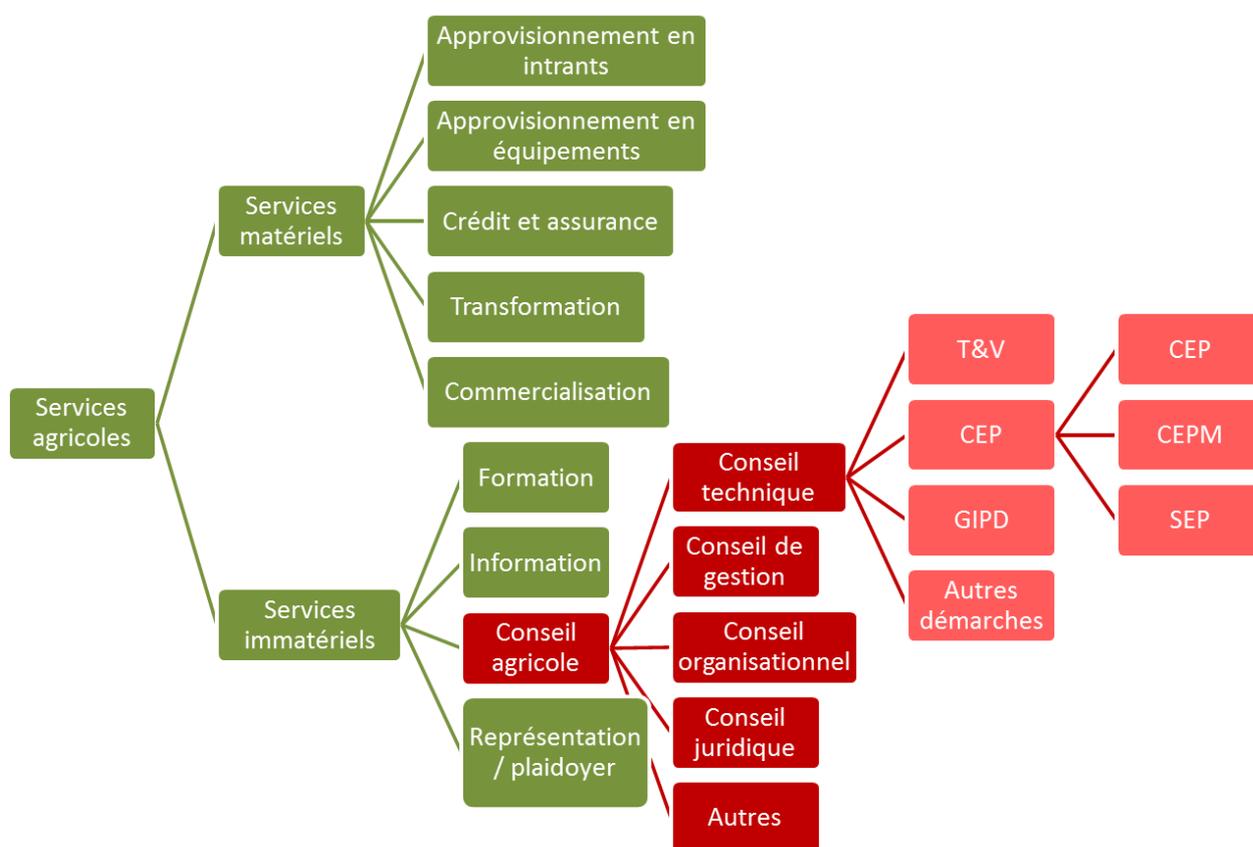
Le conseil de gestion dont on parlait dans les années 1990, orienté « **comptabilité-gestion** » est différent du conseil de gestion d'aujourd'hui, démarche bien plus large et dénommée le plus souvent « **conseil à l'exploitation familiale** » (CEF) ou « **conseil technico-économique** ». Enfin, la limite semble parfois fine entre conseil, information et formation. Bon nombre de dispositifs et de démarches de terrain combinent de fait conseil, formation et information simultanément, ou bien successivement au sein d'un même dispositif ou d'une même démarche de conseil. Il faudrait de plus bien distinguer **le conseil aux producteurs et aux productrices d'une part**, et **le conseil à leurs organisations** (organisations paysannes¹⁷) **d'autre part**, et aussi **le conseil à l'innovation collective** qui peut être adressé à une diversité d'acteurs (des agriculteurs, des transformateurs et des commerçants). Ces différentes formes de conseil peuvent aussi travailler en synergie et se renforcer mutuellement. **Ainsi, la notion même de conseil est assez complexe.**

Nous définissons le conseil agricole comme **un ensemble des démarches et des dispositifs** permettant d'apporter **un appui aux exploitations agricoles** (productions végétales, animales et halieutiques, transformation et commercialisation des produits) **et à leurs organisations** dans les domaines de la gestion de la production (choix des techniques, organisation du travail...), de la gestion économique de l'exploitation agricole et des structures collectives (OP, coopératives), de la gestion des ressources d'un territoire (naturelles, financières, en main-d'œuvre), de l'acquisition et de la maîtrise des savoir-faire et des connaissances.

¹⁷ Les organisations paysannes revêtent un statut particulier car elles peuvent être à la fois prestataires de conseil (conseil par les OP) et bénéficiaires de conseil (conseil aux OP).

Bien souvent le conseil agricole est mis en œuvre séparément des autres services aux agriculteurs (approvisionnement, commercialisation, crédit, etc.). **Pourtant, le conseil gagne en efficacité lorsqu'il est articulé à ces services**, ancré dans quelque chose de concret : une ou plusieurs filières, un territoire et ses ressources, un groupement de producteurs spécialisés, une coopérative fonctionnelle¹⁸... Les synergies avec les autres services (banque, assurance, vente et achat groupé...) offrent également **une perspective de modèle économique durable au conseil**. Revers de la médaille, un conseil très articulé à l'approvisionnement en intrants ou à la commercialisation des produits peut être très orienté par ces deux services et entraîner des faiblesses (surconsommation d'intrants, hyperspécialisation...).

Schéma 3. Le conseil agricole parmi l'ensemble des services agricoles et un aperçu non exhaustif des formes de conseil – NB : T&V Training and Visit (T&V), Champ école paysans (CEP), Gestion intégrée de la production et des déprédateurs (GIPD), Champ école paysans maraîcher (CEPM), Site école pastoral (SEP)



Source : adapté du rapport SNCA Niger 2016.

Ainsi, le conseil recouvre des réalités très diverses et, de ce fait, il faudrait au niveau d'une petite région et du pays pouvoir combiner plusieurs formes de conseil :

- **selon les bénéficiaires du conseil¹⁹** : conseil aux producteurs et aux productrices **et** conseil à leurs organisations (organisations paysannes). Ces deux formes de conseil

¹⁸ Structure qui apporte des services économiques et d'appui à ses membres et pas seulement créée pour capter l'appui et les subventions allouées aux projets.

¹⁹ Le terme « bénéficiaire » est utilisé ici au sens large : il peut s'agir d'un bénéficiaire, d'un client, d'un membre, etc. (selon le cas).

sont très complémentaires et synergiques. De plus en plus émerge aussi le besoin d'accompagner des processus multi-acteurs d'innovation ; les bénéficiaires du conseil correspondent alors à une diversité d'acteurs aux intérêts variés ; on parle alors de conseil à l'innovation collective ;

- **selon le domaine de conseil** : conseil technique, technico-économique (ou gestion), comptabilité, organisationnel, juridique, etc. ;
- **selon le niveau d'intervention du conseil** : centré sur un atelier de production, sur l'exploitation considérée comme un tout ou sur une organisation (filière, OP), voire sur un territoire. Alors qu'un conseil plutôt centré sur les filières permet d'ancrer le conseil dans du concret et lui offrir une base économique, un conseil davantage centré sur l'exploitation agricole et son territoire au sens large, est davantage orienté sur les besoins du producteur ou de la productrice (ou sur l'OP ou encore sur le territoire au sens large) en prenant en compte la gestion des ressources naturelles et la coordination entre les acteurs du territoire ;
- **selon les démarches** : le transfert de technologie, l'assistance technique (au sens de la résolution des problèmes posés/diagnostiqués) et l'appui aux processus d'apprentissage afin que les producteurs trouvent eux-mêmes les solutions à leurs problèmes²⁰.

Lire l'étude de cas en RCI où les firmes privées d'achat et d'exportation du cacao sont au cœur du dispositif de conseil pour ce qui concerne cette production : ce sont elles qui fournissent les références techniques en cacaoculture durable et les cahiers des charges. Les organismes de certification interviennent également à la demande de ces firmes ou des organisations porteuses de label (Rainforest, par exemple). **Cet exemple montre un cas où le contour du dispositif de conseil est assez flou/large (allant jusqu'aux organismes de certification) et où le conseil est étroitement lié aux problématiques de commercialisation à l'export.** La filière fait intervenir une multiplicité d'acteurs qui tous font partie d'un système de conseil qui produit des références techniques, produit des curriculums de formation, finance le conseil, etc. Ces divers acteurs sont des producteurs, des OP (coopératives enregistrées), des organismes de certification, des exportateurs, des prestataires de conseil technique et des paysans relais qui ne sont d'ailleurs pas toujours paysans, mais juste des gens du cru qui cherchent à développer une activité génératrice de revenus en conseillant les paysans.

Lire l'étude de cas des centres de collecte laitier au Niger où différentes formes de conseil sont fournies par différents acteurs gravitant autour du centre. Du conseil en santé animale et en alimentation est fourni par les vétérinaires, leurs assistants et les auxiliaires d'élevage. Les collecteurs de lait, les agents de la coopérative et l'industriel interviennent sur la qualité du lait. Les élus de la coopérative effectuent de la sensibilisation auprès des éleveurs (sur la valeur du lait et la place des femmes) et de la médiation en cas de conflit. La chambre d'agriculture teste le conseil de gestion aux éleveurs avec le centre de collecte. L'ONG Karkara et l'IRAM interviennent sur le conseil en développement de chaîne de valeur et sur la sécurisation des femmes dans la filière. **Un centre de collecte permet donc à un dispositif multi-acteurs de conseil aux éleveurs de se mettre en place et de couvrir les principaux domaines de conseil répondant aux besoins des éleveurs et de la filière. La filière offre ainsi une base économique au conseil, et le conseil est étroitement lié à la filière lait.**

Lire l'étude de cas d'un dispositif privé de conseil au Pérou où les activités de conseil aux éleveurs laitiers sont combinées avec des activités de vente d'intrants, de soins aux animaux, de vaccination, d'insémination, etc. **C'est ce mix d'activités qui offre au conseil un modèle économique rentable et pérenne, mais qui oriente aussi l'éleveur vers une intensification**

²⁰ Selon Roling et Groot (1998) qui identifient ces trois grands types de démarche.

conventionnelle basée principalement sur un usage accru d'intrants comme les aliments concentrés et les produits vétérinaires.

Lire l'étude de cas sur l'utilisation des TIC au Burkina Faso (APROSSA) qui montre que le « conseil » pris au sens large recouvre **un large panel d'activités et d'outils complémentaires facilitant le passage à l'action** : les formations initiales, de l'intermédiation bancaire, des bourses agricoles *via* un site Web, des systèmes d'information sur le marché basés sur la téléphonie mobile.

II. De la nécessité d'un système intégré de conseil agricole

Aujourd'hui, les situations de conseil et de vulgarisation agricoles sont complexes pour différentes raisons, à savoir :

- les producteurs sont demandeurs²¹ de conseils diversifiés et adaptés à leur situation ;
- les fournisseurs de services de conseil sont divers et ont chacun leur propre stratégie et feuille de route : secteur public (administrations, offices de développement, etc.), secteur privé (privé marchand, ONG, bureau d'études), profession agricole (organisations paysannes, chambres d'agriculture, etc.) ;
- ces acteurs ont recours à une diversité de démarches de conseil (champs écoles, plateformes d'innovation, conseil de gestion/CEF, outils reposant sur les TIC, etc.) ;
- il existe de plus en plus des formes d'appui visant à promouvoir des innovations collectives demandant une coordination entre des acteurs de nature hétérogène ;
- il n'y a plus une hiérarchie unique qui pilote un système national ou régional de conseil (par exemple, une administration unique en charge du conseil), mais des hiérarchies multiples propres à chaque dispositif de conseil impliquant différents types d'acteurs, et on observe une absence de coordination entre les multiples dispositifs et un manque de vision et de pilotage stratégiques ;
- les liens conseil-recherche-formation sont plus lâches et plus complexes qu'à l'époque des programmes T&V ;
- les sources de financement sont insuffisantes et multiples, mais toujours très dépendantes des partenaires techniques et financiers (PTF)²² ou d'entreprises privées avec des finalités liées à leurs besoins, et insuffisamment stables et prévisibles.

Aussi, il apparaît nécessaire d'utiliser la notion de « système intégré de conseil agricole » applicable à différentes échelles (région, pays) pour concevoir une politique nationale de conseil cohérente et des dispositifs fonctionnels et durables. On parlera ainsi de système national de conseil agricole (SNCA) à l'échelle d'un pays et de système régional ou local à l'échelle d'une région administrative ou d'une région naturelle.

²¹ Cette demande n'est cependant pas toujours formulée de façon explicite. Il convient parfois de l'interpréter à partir d'une bonne compréhension des besoins et contraintes des producteurs.

²² L'approche « projet » retenue par la plupart des bailleurs de fonds renforce cette complexité et le manque de vision stratégique, en privilégiant certaines régions et, le plus souvent, en recrutant les meilleurs éléments des services publics.

Un système national de conseil agricole (SNCA) se définit par l'ensemble **des dispositifs de conseil de terrain** gérés et mis en œuvre par différents acteurs publics, privés²³ et de la profession agricole auquel s'ajoutent **des fonctions support** du système : planifier, programmer, coordonner, animer des réseaux d'échanges, suivre et évaluer les dispositifs de terrain afin d'assurer leur qualité, financer certains dispositifs, suivre, évaluer, capitaliser, tirer des leçons des expériences de terrain, produire des références, alimenter et renouveler le SNCA (par des messages, des démarches, des outils innovants, et des recherches sur le sujet), former les agents, informer et conduire une veille (cf. Schéma 4). Un SNCA n'est donc pas une structure institutionnelle unique, mais **un réseau d'institutions et d'acteurs** œuvrant tous pour le renforcement des capacités des producteurs/productrices et de leur organisation professionnelle, afin d'améliorer la production agricole et la gestion des ressources dans une perspective de développement durable²⁴.

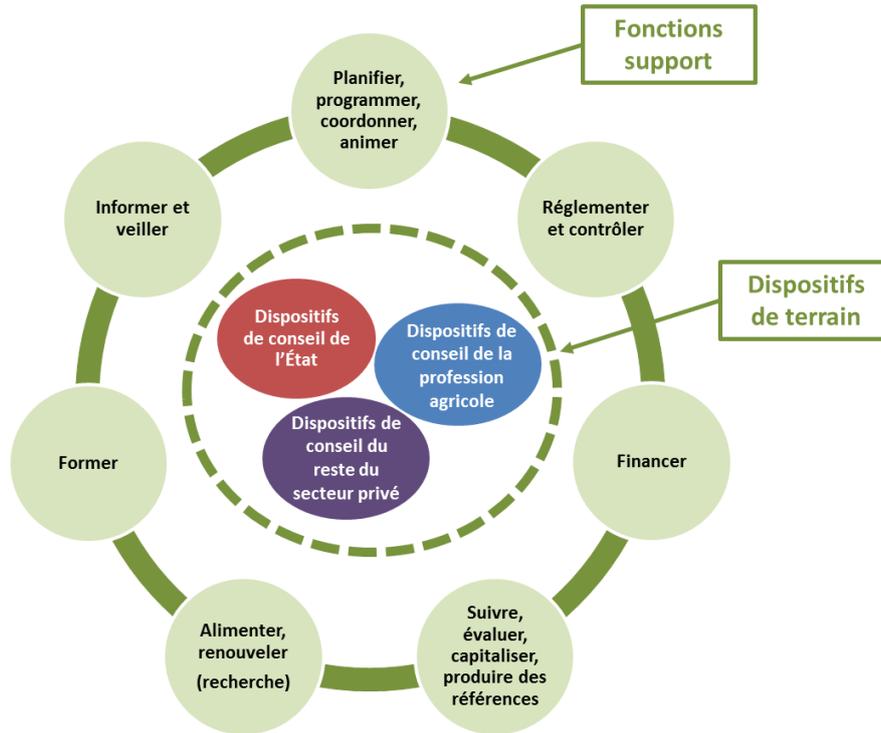
À noter que cette notion de système de conseil agricole peut s'appliquer au niveau national comme au niveau régional. Elle permet entre autres de repenser le partage des rôles entre l'État, le secteur privé et la profession agricole, et de repositionner l'État sur les activités régaliennes (réglementation, contrôle, etc.), sur ce qui relève de services publics (alphabétisation et conseil de base, recherche, etc.) et sur les zones et populations marginalisées (continuité territoriale et égalité d'accès aux services).

La notion de **système intégré de conseil agricole** est à articuler aussi avec celle, plus large, de **système d'innovation national ou régional** (cf. Schéma 5). Le système d'innovation agricole (SIA) correspond à l'ensemble des services et des relations entre acteurs du secteur agricole contribuant à les faire progresser, en particulier en concevant et en diffusant des innovations techniques et organisationnelles. Le conseil agricole fait partie intégrante du SIA. Cette vision de l'appui au secteur agricole est privilégiée par certains organismes internationaux comme la Banque mondiale qui, depuis 2000, considère que la priorité doit être donnée au renforcement des systèmes d'innovation, ou plus récemment la FAO qui, dans son colloque de novembre 2018, a abordé ce sujet pour renforcer les politiques d'innovation en agriculture.

²³ Dans plusieurs pays, l'objectif est de faire émerger de plus en plus de dispositifs de conseil portés par des acteurs privés (bureaux d'études, OP, interprofessions, firmes de l'amont et de l'aval...) comme par exemple en Ouganda, l'État se limitant aux fonctions transversales et au contrôle.

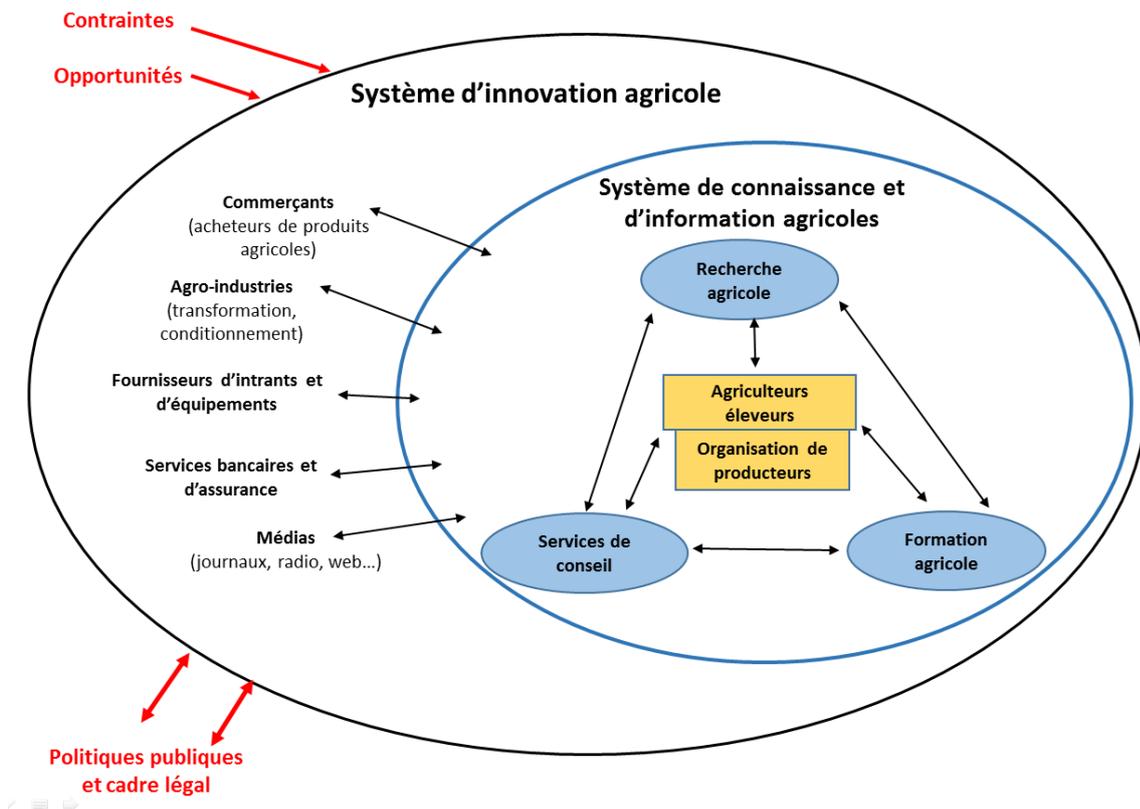
²⁴ Ce qui n'exclut pas que les acteurs de ce réseau puissent avoir des intérêts différents, voire divergents.

Schéma 4. Représentation schématique du système intégré de conseil agricole



Source : C. Rigourd, P. Dugué, B. Djariri, I. Maman, P. Derache

Schéma 5. Système d'innovation



Source : Agricultural Innovation Systems: an Investment Sourcebook, Banque mondiale, 2012

III. Comment s'articule le système intégré de conseil agricole avec le système d'innovation

Il s'agit en fait de deux conceptions différentes mais aussi complémentaires de la façon d'accompagner les changements en agriculture, en particulier au sein des exploitations agricoles et des OP. Il existe, par ailleurs, d'autres leviers pour favoriser ces changements ou les contrôler comme les politiques publiques d'incitation par le soutien aux prix, les subventions et l'application de réglementation.

Le système d'innovation renvoie à l'hypothèse que les changements ne sont effectifs et durables que si un ensemble d'acteurs interagissent pour les co-concevoir et les favoriser. Ce n'est plus le trinôme recherche-développement-producteurs(trices) qui est moteur ou concerné par la conception, l'adoption et la diffusion de l'innovation mais un ensemble plus large d'acteurs (individus, institution, réseaux...) (cf. Schéma 5). Cette notion est basée sur les avancées récentes de la sociologie de l'innovation, de l'économie institutionnelle et des sciences de gestion et de l'éducation. Les relations entre acteurs sont les moteurs de l'innovation car elles suscitent des apprentissages croisés et permettent de mobiliser les ressources et les compétences nécessaires à l'innovation. Cette théorie s'oppose au schéma standard et linéaire du progrès technique et du transfert de connaissances et de technologies dans le secteur agricole. Les services de conseil agricole sont un des maillons essentiels du système d'innovation et donc du changement technique et organisationnel. Mais le concept de système d'innovation est plus englobant. Il est mobilisé principalement pour **faciliter les changements en agriculture, faire émerger des innovations collectives qui ont du sens pour toutes les parties prenantes** (en termes de revenu, de bien-être, de sécurité alimentaire, de respect de l'environnement et d'équité).

Le système intégré de conseil fait donc partie intégrante du système d'innovation. Il en constitue une composante au même titre que la recherche et la formation agricole, ou les autres acteurs qui contribuent aux changements dans les secteurs agricole et agro-alimentaire. Le concept de **système intégré de conseil agricole** (cf. Schéma 4) met l'accent sur la pluralité de l'offre de conseil et sur le besoin de fonctions support pour coordonner et faire évoluer l'ensemble des dispositifs en fonction des besoins et des évolutions du contexte (tel que le changement climatique). Ce concept permet d'aborder en détail les composantes du système et leurs interactions (les mécanismes de gouvernance, de coordination et de redevabilité, les objectifs, les ressources humaines et financières, les méthodes et contenus des dispositifs de terrain). Traditionnellement, les processus de conception multi-acteurs d'innovation ne sont pas au cœur du système intégré de conseil agricole. Bon nombre de dispositifs de conseil travaillent sur de nouvelles façons de gérer les exploitations agricoles ou les OP sans faire référence à des innovations individuelles ou collectives et, encore moins, sans contribuer à la conception de ces types d'innovations. Toutefois, tout un courant de réflexion sur le conseil (cf. le GFRAS et sa définition du « nouveau conseiller » ou la FAO qui parle de « *bridging institution* » quand elle évoque le conseil) met l'accent sur la nouvelle fonction du conseiller qu'est l'intermédiation entre acteurs ruraux ou du secteur agricole. Il s'agit au niveau collectif de dynamiser de façon positive les relations entre des producteurs et l'aval ou l'amont, ou encore les relations entre types de producteurs différents pour gérer les ressources d'un territoire. Ces « innovations collectives » permettent de lever des contraintes à la production et à la commercialisation

des produits qui ne sont pas traitables au niveau de l'exploitation. En approfondissant le débat, des questions surgissent cependant : le conseiller issu d'une structure de conseil classique est-il le mieux positionné pour jouer ce rôle ? Selon le type d'innovation et le contexte, ce rôle ne peut-il pas être tenu de manière plus opportune par des organisations spécialisées, voire des acteurs comme une OP ou une entreprise privée. De ce fait, les deux systèmes interagissent et sont complémentaires.

À l'examen des schémas, on note des complémentarités et des similitudes entre les deux systèmes :

- le conseil agricole qui intervient auprès des exploitations ne fonctionne pas sans interaction avec d'autres acteurs. Pour être opérationnel et efficace, il doit être connecté à des acteurs divers comme les fournisseurs de services autres que le conseil (approvisionnement, banque...), les acteurs économiques autres que les producteurs (commerçants, transformateurs...);
- les deux systèmes sont encadrés ou réglementés par des politiques publiques dans la mesure où elles sont fonctionnelles, et donc dotés en ressources financières et humaines (au moins pour le contrôle et le respect des réglementations). Dans beaucoup de pays, les politiques de renforcement des systèmes d'innovation agricole ont un volet portant sur le système de conseil.

IV. Reconnaître et répondre à la diversité des demandes ou des besoins en conseil

Historiquement, les grands programmes de vulgarisation se concentraient essentiellement sur le transfert de techniques agricoles de la recherche vers les producteurs (et, dans une moindre mesure, les productrices). Or ceux-ci ont, **aujourd'hui, des besoins de conseil beaucoup plus larges**, y compris des besoins d'appui à des initiatives collectives. Alors que **l'alphabétisation fonctionnelle** constitue encore bien souvent le socle indispensable au déploiement du conseil (et pourtant trop souvent négligé), les producteurs et productrices ont besoin de conseil dans les domaines **technique, technico-économique ou de gestion, organisationnel, juridique et en comptabilité** (pour les plus avancés). Au sein de chacun de ces grands domaines, on trouve également différentes formes de conseil. Le Tableau 2 répertorie les principaux besoins en conseil agricole. À noter alors que certaines formes de conseil se limitent exclusivement aux activités de production agro-sylvo-pastorales, d'autres comme le conseil à l'exploitation permettent en théorie de prendre en compte la pluriactivité des familles (transformation, commerce, exode, etc.), mais n'y parviennent pas toujours.

Tableau 2. Besoins/demandes possibles en termes de conseil agricole suivant les capacités des producteurs/productrices

		Domaines de conseil pour les producteurs, productrices et leurs organisations						
		Alphabétisation	Technique	Technico-économique et gestion		Organisationnel et innovation collective	Juridique	Comptabilité
Niveaux de conseil ou capacités des producteurs et productrices	Vulgarisation / initiation	Alphabétisation fonctionnelle de base	Vulgarisation technique de base	Initiation gestion de l'exploitation	Initiation gestion de l'OP	Animation rurale, sensibilisation à l'action collective	Vulgarisation des textes	Comptabilité de base
	Avancé	Alphabétisation fonctionnelle avancée	Conseil technique avancé	Conseil de gestion à l'exploitation Conseil en montage de projet	Conseil de gestion aux OP Conseil filière	Conseil en structuration des OP (fédérations) et professionnalisation	Conseil juridique, intermédiation	Comptabilité avancée
	Expert	Ecole de la seconde chance ou formation classique	Conseil technique expert	Conseil d'entreprise à l'exploitation	Conseil d'entreprise aux OP	Conseil auprès des inter-profession y compris nouvelles filières, plateformes d'innovation, réseaux, services collaboratifs	Assistance juridique, y compris transnational	Expertise comptable

Adapté de Guide méthodologique pour le diagnostic régional et la planification du conseil Agricole - Elaboration d'un SRCA cohérent avec le SNCA, République du Niger, Ministère de l'agriculture et de l'élevage, C. Rigourd et B. Djariri, juillet 2018.

Cependant, tous les producteurs et productrices n'ont pas les mêmes besoins. Plusieurs facteurs principaux semblent déterminer ces besoins de conseil²⁵ :

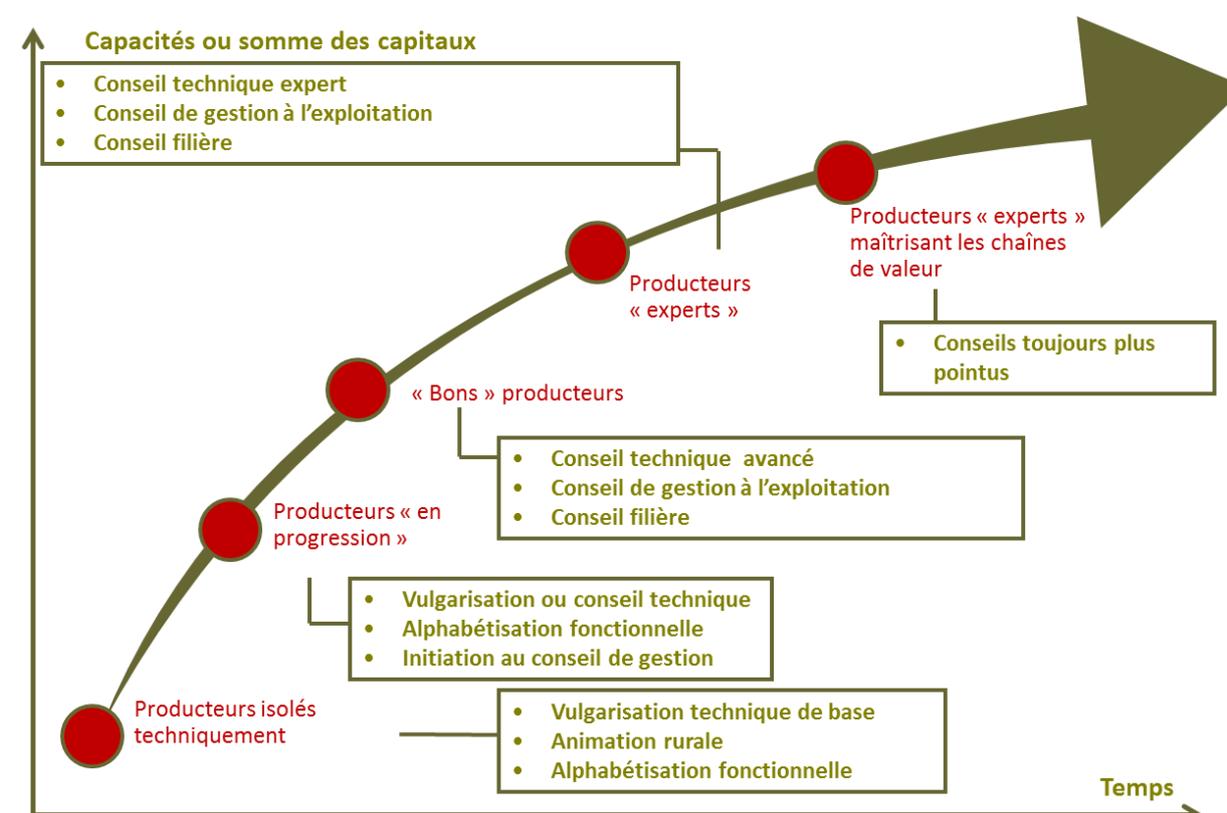
- **le type d'exploitation** : exploitation familiale principalement centrée sur l'autoconsommation, exploitation familiale marchande, exploitation patronale, exploitation capitaliste. L'importance relative de la **pluriactivité (activités agricoles et non agricoles)** des producteurs(trices) aura aussi une incidence sur les besoins et la nature du conseil ;
- **le type de filière** : filière vivrière orientée vers l'autoconsommation et les marchés ruraux, filière vivrière à enjeu national (marchés des grandes villes), filière d'exportation souvent taxée par l'État ;
- **le niveau de structuration du milieu paysan** : milieu peu structuré (peu d'organisations paysannes), milieu en structuration, existence d'un véritable mouvement paysan²⁶ comprenant des organes de défense de la profession et des OP performantes, car délivrant des services technico-économiques indispensables à leurs membres ;
- **l'isolement géographique ou la connexion au marché** : existence d'infrastructures de transport, distance aux marchés et aux lieux d'information et d'échanges ;
- **le type d'innovation** : l'innovation peut être déployée au niveau de l'exploitation mais aussi nécessiter d'interagir et de se coordonner avec d'autres acteurs pour accéder ou gérer certaines ressources (intrants, eau, parcours communs, etc.), pour faciliter la transformation et la commercialisation des produits...

²⁵ Quatre études citées en référence (Maroc, Niger, Côte d'Ivoire et Cameroun) ont basé leurs recommandations sur une caractérisation des besoins en conseil agricole qui s'appuie sur une analyse de la diversité des exploitations agricoles, des modalités d'organisation de la profession et des filières. Des typologies de besoins en conseil (on parle ici de besoins implicites qui ne sont donc pas forcément exprimés par les producteurs/productrices ou leurs OP) ont été élaborées selon des critères souvent identiques pour chaque pays.

²⁶ D. Gentil et M.R. Mercoiret (1991) proposent une définition de mouvement paysan, basée sur cinq critères : (i) une autonomie intellectuelle et financière, (ii) des objectifs conscients et explicites, (iii) des rapports significatifs avec l'État et/ou le reste de la société civile, (iv) une taille ou un poids économique et politique « suffisant », (v) une organisation interne déjà établie.

Enfin, ces besoins sont évolutifs au fil du temps suivant les trajectoires d'évolution des paysans (cf. Schéma 6). Autrement dit, un producteur verra ses besoins en conseil évoluer durant sa carrière en fonction de l'amélioration de sa technicité, du volume plus important à commercialiser, du besoin de céder son exploitation à ses enfants, ou bien du développement d'une nouvelle activité aux côtés de l'activité de production agro-sylvo-pastorale (transformation, commerce, travail saisonnier en ville...) ²⁷. Les besoins et les demandes peuvent aussi être exprimés par d'autres acteurs que les producteurs, au sein des filières (amont et aval) et des territoires (collectivités locales).

Schéma 6. Évolution des producteurs sur le chemin du conseil



Source : ministère de l'Agriculture et de l'Élevage, République du Niger, Système national de conseil agricole (2017).

À chaque « situation agraire » correspond ainsi des demandes/besoins de conseil différents. **À chaque fois, il faut identifier la « porte d'entrée » la plus pertinente en termes de conseil agricole :** faut-il commencer par investir dans la structuration du monde paysan (animation/alphabétisation) ou par du conseil technique de masse ? Ou plutôt par le conseil de gestion à l'exploitation ? Faut-il en priorité intervenir au niveau de l'exploitation, au niveau de son OP, auprès de collectifs d'acteurs hétérogènes ou encore au niveau de la filière ?

La diversité des méthodes et des outils de conseil est reconnue comme un atout pour un SNCA. Il est aussi acquis (i) qu'il n'existe pas une méthode standard passe-partout, et (ii) qu'il y a un besoin de synergie (et donc un décloisonnement) entre la vulgarisation technique, le conseil technico-économique et de gestion et les autres formes de conseil.

²⁷ Deux études (Niger et Cameroun) ont aussi pris en compte les trajectoires d'évolution des paysans et des organisations et ont proposé des « chemins de conseil » pour accompagner ces évolutions.

Par ailleurs, l'absence de fiscalité, de déclaration de TVA, d'obligations réglementaires (environnementales, marquage des animaux, déclarations sociales, suivi sanitaire, traçabilité, etc.) en agriculture, ou leur très grande difficulté d'application dans de nombreux pays d'Afrique subsaharienne ne permettent pas de générer un cadre incitatif pour développer des services de conseil.

Lire l'étude de cas du conseil couplé à la certification « cacaoculture durable » en Côte d'Ivoire, qui présente un dispositif de conseil technique centré sur la conduite des cacaoyères et mis en place par l'aval de la filière. Ce dispositif n'a pas développé un conseil organisationnel aux coopératives alors que le conseil repose sur les techniciens de ces structures. L'étude constate que rapidement **les champs écoles paysans (CEP) considérés comme l'outil majeur du conseil technique « s'essouffent » et qu'une nouvelle démarche de « coaching »** doit être introduite, **combinant de la formation et du conseil collectif avec du conseil individuel.**

Lire l'étude de cas portant sur la mise en place du CEF par des OP au Burkina Faso, qui présente l'expérience de la Fédération nationale des groupements Naam, laquelle a mis en place **un mécanisme de segmentation de ses adhérents pour mieux répondre à leurs besoins.** Le niveau 1 concerne les producteurs qui n'ont pas de connaissances sur le CEF. Le niveau 2 prend en compte les adhérents qui se sont approprié le CEF et s'engagent à progresser dans la démarche. Le niveau 3 concerne les adhérents qui bénéficient du conseil individuel ; ils bénéficient également du conseil de groupe. Le niveau 4 concerne des adhérents qui, durant plusieurs années, ont bénéficié du conseil individuel et sollicitent du conseil spécifique pour la mise en place de projets d'exploitation.

Lire l'étude de cas du programme ACEFA au Cameroun, qui présente **une segmentation des « bénéficiaires » dénommés « clients », en fonction de leurs besoins.** Niveau 1 (65 à 70 % du total) : conseil technique et technico-économique pour des « petites » entreprises individuelles ou en groupes avec peu ou pas de moyens de production et peu ou pas d'activités accompagnées par des conseillers technico-économiques agropastoraux et par des conseillers technico-économiques spécialisés. Niveau 2 (20 à 25 %) : conseil technico-économique et conseil de gestion pour les « moyennes » entreprises accompagnées par des conseillers de gestion. Niveau 3 (5 à 10 %) : conseil de gestion et conseil d'entreprise pour les « grandes » entreprises accompagnées par des conseillers d'entreprise.

V. Reconnaître la diversité de l'offre et la richesse des dispositifs de terrain actuels

Certes l'offre actuelle en conseil agricole est insuffisante, mais pour autant **il y a une grande diversité des dispositifs de conseil agricole sur le terrain.** Or cette richesse de dispositifs de terrain est **rarement reconnue par les décideurs politiques**²⁸. En particulier, les dispositifs privés et de la profession agricole sont très souvent sous-estimés par les décideurs.

Cette diversité peut s'analyser selon plusieurs angles :

- **selon leurs modèles institutionnels et de gouvernance** : dispositifs publics (portés par une administration ou un office public ou semi-public), dispositifs privés (fournisseurs

²⁸ Au Niger, deux études récentes (l'une à Dosso et l'autre à Tahoua, Tillabéri et Agadez) indiquent que les dispositifs publics (de l'État) de conseil sont désormais minoritaires en termes d'effectif de conseillers sur le terrain.

d'intrants, bureaux d'études, ONG, etc.), dispositifs de la profession agricole (coopératives, centres de services, chambres d'agriculture, etc.) ;

- **selon leurs modèles techniques** : il convient d'abord de distinguer les dispositifs dont le conseil est au cœur des missions (un cabinet comptable ou un centre de prestation de services, par exemple) et ceux dont le conseil est en appui à sa mission principale (un fournisseur d'intrants, une agro-industrie). Ensuite, les dispositifs diffèrent selon le(les) domaine(s) couvert(s) (vulgarisation technique seulement, conseil de gestion aux exploitations ou aux OP, conseil juridique, etc.) et selon les approches/démarches mises en œuvre (approche individuelle vs approche collective, degré de participation des agriculteurs à la production du conseil). L'articulation ou non du conseil aux autres services aux agriculteurs est également un élément important du modèle technique du conseil ;
- **selon les compétences des ressources humaines à tous les niveaux** : gestionnaires et concepteurs des dispositifs de conseil, superviseurs, conseillers sur le terrain (un conseiller de gestion d'une OP étant bien différent d'un conseiller technico-commercial d'un fournisseur d'intrants ou d'un vendeur d'équipements), animateurs paysans²⁹. Ces compétences vont orienter la nature du conseil mais aussi la manière de fournir le conseil.
- **selon leurs modèles économiques et financiers** : 100 % subventionnés par l'État, à coûts partagés (État, filières, producteurs), payés par les bénéficiaires (directement ou indirectement), articulés ou non à d'autres services, etc.

Une typologie des dispositifs de conseil agricole est présentée en annexe, et un extrait de cette typologie est présenté dans le Tableau 1. L'entrée par le type d'opérateur de conseil a sous-tendu la typologie. Elle distingue en particulier les dispositifs de l'État, ceux portés par la profession agricole et ceux mis en place par le secteur privé/les firmes. Elle se caractérise d'abord par les objectifs que se fixent ces opérateurs : un acteur privé d'une filière comme un agro-industriel développera du conseil pour les productions qu'il va acheter à un public spécifique, les producteurs avec qui il a passé un contrat d'achat. Un service public ou une organisation professionnelle agricole (OPA) « généralistes » apporteront du conseil à un public plus diversifié, à l'échelle d'une région avec un souci d'équité et en vue de contribuer au développement du territoire.

Près d'un quart de siècle après le retrait partiel de l'État du conseil agricole, **des dispositifs privés faisant du conseil ont finalement émergé**, certes lentement, dans bon nombre de pays d'Afrique subsaharienne. Cela est dû en grande partie à un début d'intensification des systèmes de production et au recours plus fréquent aux intrants et aux équipements. Par exemple, les firmes laitières peuvent avoir intérêt à développer un conseil en alimentation animale pour vendre des aliments et de l'insémination matricielle et, par conséquent, acheter plus de lait en saison sèche.

La typologie traduit la diversité de cette offre. Pour certains, le conseil est au cœur de leur mission ; pour d'autres, le conseil vient supporter leur activité commerciale. Les premiers se reconnaissent donc comme dispositif de conseil et sont en général reconnus comme tel par l'État, ce qui n'est pas toujours le cas pour les seconds. Certains dispositifs sont très liés aux filières agro-alimentaires : boutiques d'intrants et d'équipements et brigadiers phytosanitaires

²⁹ Suivant les pays, on parle d'animateurs paysans, d'animateurs endogènes, de paysans relais, d'animateurs relais, de paysans pilotes...

privés (qui, par exemple, interviennent beaucoup en maraîchage), vétérinaires privés et auxiliaires d'élevage qui peuvent intervenir sur des ateliers intensifs (aviculture péri-urbaine, par exemple), entreprises à l'aval (de négoce ou industries de transformation) qui peuvent former les producteurs sur la qualité des produits exigés. Des entreprises privées qui n'ont *a priori* rien à voir avec le secteur agricole s'immiscent également dans le conseil agricole comme, par exemple, les entreprises de téléphonie mobile. D'autres dispositifs sont plutôt liés à des projets d'investissement : bureaux d'études qui interviennent souvent comme prestataires de projets de développement ou bien pour des entreprises agricoles, institutions de microfinance (IMF) qui peuvent intervenir dans la revue d'un plan d'affaires. Enfin, le cas des ONG et des organisations de la société civile (OSC) est particulier lorsqu'elles développent du conseil avec une logique d'intérêt général plutôt qu'une logique strictement privée ou commerciale.

Par ailleurs, les limites entre ces grands types de dispositifs de conseil sont parfois poreuses : par exemple, entre bureaux d'études et ONG qui peuvent fournir les mêmes services de conseil et devenir concurrents. **Dès lors, on voit bien que le panorama des acteurs privés intervenant dans le conseil agricole est très varié avec des intérêts, des moyens et des démarches très différents.** Il convient donc de **mieux connaître** ce que fait le secteur privé en termes de conseil agricole, et ce d'autant plus que ces acteurs sont rarement proactifs pour présenter leurs activités aux services de l'État et mettre en débat leurs choix méthodologiques et leurs résultats.

Cette offre de conseil privée présente des avantages, mais aussi des limites. D'une part, elle ne coûte rien à l'État (hormis des cas de subvention), elle repose en général sur des modèles de financement durables (contribution effective des producteurs(trices) ou des filières, que le coût du conseil soit affiché ou masqué), elle peut potentiellement toucher un nombre important de producteurs(trices) dans des filières organisées. D'autre part, cependant, elle est en général « intéressée », ce qui oriente les messages techniques (comme l'illustre le cas des boutiques d'intrants au Pérou qui poussent à une surconsommation d'intrants chimiques), elle prend rarement en compte l'exploitation agricole dans son ensemble, elle ne touche en général pas les producteurs(trices) marginalisés(ées) (géographiquement, socialement ou économiquement). S'il convient donc de mieux identifier et reconnaître ces dispositifs privés de conseil, afin de **mieux les intégrer dans un SNCA** (mieux les contrôler, mieux les former, les faire participer à des partages d'expériences), il convient de ne pas mythifier ce secteur pour autant.

Il en va de même avec les dispositifs de la profession agricole qui ont effectivement émergé depuis un quart de siècle dans certains pays et qui sont également d'une grande diversité. Il y a cependant des différences notables selon les pays (le Mali, le Niger, le Sénégal, le Burkina Faso et la Guinée ont, par exemple, des mouvements paysans très développés, alors que la Tunisie et le Tchad ont des organisations paysannes beaucoup plus embryonnaires).

Afin d'atteindre un ratio conseiller/producteurs plus ou moins acceptable (objectif quantitatif), **il n'y a ainsi d'autre choix que de reconnaître et de s'appuyer sur cette diversité des dispositifs de terrain : publics, privés, profession agricole.** De plus, ces différents dispositifs sont souvent assez complémentaires en termes de démarches (transfert de technologie, échanges paysan-paysan, médiation, etc.) et de compétences mobilisées

(techniciens supérieurs ou ingénieurs, techniciens de base, salariés d'OP formés sur le tas, paysans³⁰ endogènes/paysans relais, élus des OP). S'appuyer sur cette diversité de dispositifs, en valorisant les avantages comparatifs des uns et des autres, permet ainsi de répondre aux besoins diversifiés des producteurs(trices) (objectifs qualitatifs).

Lire la note d'AFDI sur les OP et les politiques agricoles et de conseil, qui montre que **plusieurs OP ont développé des dispositifs de terrain de conseil et se sont impliquées dans la formulation des politiques de conseil**. Au Bénin où la cogestion État-profession est bien établie, la stratégie nationale du conseil agricole reconnaît quatre grands types d'acteur dans le conseil : (i) le secteur public à travers le ministère de l'Agriculture et ses démembrements ; (ii) les exploitants agricoles et leurs organisations professionnelles agricoles (OPA) ; (iii) les collectivités locales décentralisées ; (iv) le secteur privé, y compris commercial et industriel. **Au Bénin, la contractualisation du conseil permet de bien définir les rôles de chacun**. En Guinée, la situation n'est pas aussi claire, et Moussa Para Diallo, président de la Confédération nationale des organisations paysannes de Guinée (CNOP-G) et de la Fédération des paysans du Fouta Djallon (FPFD), confirme que **« les organisations paysannes mènent des expériences intéressantes en matière de conseil agricole, mais ces expériences ne sont pas suffisamment reconnues, capitalisées et diffusées »**.

Lire l'étude de cas à Madagascar, qui montre comment une organisation, émanation d'OP, Cap Magalasy, s'est structurée en association spécialisée dans le conseil et qui atteste que la **frontière entre OP, ONG, centres de services est parfois ténue et qu'il faut laisser de la place pour ces innovations institutionnelles**, notamment lorsqu'elles sont portées par des paysans.

Lire l'étude de cas APROSA – Afrique Verte au Burkina Faso, qui souligne la **complémentarité du rôle des différents « agents » de terrain au sein d'une chaîne de formateurs** : animateurs pour faire les formations collectives et individuelles aux paysans relais, paysans relais pour les répliquer et apporter un conseil de proximité, élus d'OP pour sensibiliser ou gérer des tensions/conflits.

Tableau 3. Principaux types de dispositif de conseil (cf. typologie détaillée figurant en annexe)

PORTEUR DU DISPOSITIF CONSEIL		EXEMPLE	SERVICES / PRESTATIONS
PUBLIC / ÉTAT	État et ses services (public, dirigé par des salariés de l'administration)	ONCA : Maroc AVFA : Tunisie Services de vulgarisation de ministères : nombreux pays	Vulgarisation et conseil technique principalement Conseil technico-économique (plus rarement) Conseil de gestion (plus rarement)
	Agence de conseil (établissement public à caractère économique dirigé par des élus, ou société d'économie mixte (SEM) : État, privé, producteurs)	ANADER : Côte d'Ivoire ANCAR : Sénégal ACEFA et projet d'une future agence de conseil : Cameroun	Vulgarisation et conseil technique Conseil technico-économique Conseil de gestion
OP N ACB	Chambre d'agriculture (relève aussi du secteur public)	Réseau des chambres d'agriculture et chambres régionales d'agriculture au Niger	Vulgarisation / Conseil technique Conseil technico-économique / Conseil de gestion

³⁰ Cette figure du conseil et de la vulgarisation, dénommée aussi animateur paysan, s'est imposée dans beaucoup de dispositifs de terrain sans qu'une étude spécifique leur soit consacrée. Il s'agit de producteurs (plus rarement de productrices) reconnus par leurs pairs comme de bons techniciens et en capacité d'animer des groupes, d'apporter des informations et d'apporter du conseil de base. Leur mobilisation dépend principalement de leur motivation et des aides matérielles/financières qu'ils reçoivent de projets ou directement de leur OP.

	OPA « généralistes » (sur plusieurs filières de production) intervenant en aval et en amont de la production	La FUPRO (OPA) avec sa filiale « maïs »: Bénin	Conseil technique généraliste sur plusieurs cultures pas toujours très « pointu » (rarement technico-économique)
	OPA « spécialistes » très intégrée dans des filières et des marchés exigeants sur l'aval (et parfois sur l'amont)	Centres de collecte laitiers multi-services paysans : Niger Conseil des coopératives cacao labellisé : Côte d'Ivoire, Cameroun Conseil coton – UNPCB : Burkina Faso	Conseil technique spécialisé sur une production avec parfois du technico-économique / conseil de gestion : analyse de marges en groupe, réunions techniques bord champs), conseil de gestion individuel
	Conseil porté par des « centres de gestion » paysans	CGERV : Sénégal CGR (coton) : Mali Fédération des centres de prestation de services Faranfasi so FCPS : Mali	Conseil technico-économique (rarement du conseil technique), conseil de gestion, conseil d'entreprise, conseil juridique, conseil spécialisé (gestion de l'eau, par exemple), formations, informations
AUTRE SECTEUR PRIVÉ	Privés fournisseurs d'intrants et d'équipements sur l'amont (et parfois l'aval)	Conseil privé – fournisseurs d'intrants : Pérou Vétérinaires privés et auxiliaires d'élevage : Niger Boutiques d'intrants, pharmacies vétérinaires : nombreux pays	Conseil technique généraliste sur plusieurs cultures pas toujours très « pointu » (rarement technico-économique) Le conseil supporte l'activité commerciale
	Privés dans le négoce agricole et agro-industriels sur une filière donc sur l'aval et souvent sur l'amont	Société sur filière « volailles » : Côte d'Ivoire Société sur filière Anacarde : Côte d'Ivoire SODECOTON : Cameroun CÔTE D'IVOIRE : certification cacao Solani sur la qualité du lait au Niger	Conseil technique spécialisé sur une production et technico-économique Plus rarement conseil de gestion Le conseil supporte l'activité commerciale
	Cabinets de conseil privés et bureaux d'études Groupements d'intérêt économiques (GIE) Consultants indépendants Spécialistes de l'entreprise et/ou du monde agricole	Conseillers privés : Tunisie Bureaux qui « élaborent des business plans pour obtenir des financements : Maroc, Cameroun Cabinets comptables privés Certains banques (CAM Maroc)	Conseil spécialisé voire très spécialisé généralement avec un haut niveau d'expertise (donc facturable) souvent ponctuel pouvant concerner plusieurs domaines (conseil d'entreprise) : technique/technico-économique, juridique, comptabilité, fiscal, organisationnel, qualité/certification, environnement, management...
	Société privée pas forcément spécialiste , ni du conseil, ni de l'entreprise, ni du monde agricole, donc avec l'appui de partenaires techniques (qui, eux pour leur part, sont spécialistes)	Conseil TIC Orange : Mali Farmerline (initiative TAHMO) : Ghana	Apports d'informations agricoles spécialisées (type veille) : technique, météo, prix... Le conseil supporte l'activité commerciale et réciproquement
	Dispositif porté par des ONG et par des organisations de la société civile (OSC)	ONG assez spécialisées sur conseil agricole : AFDI, Fert, AGRISUD, AVSF, etc. Nombreuses autres ONG et OSC moins spécialisées : ONG locales, églises	Vulgarisation Conseil technique Conseil technico-économique Conseil de gestion

Source : Ce tableau a été produit dans le cadre de la présente étude.

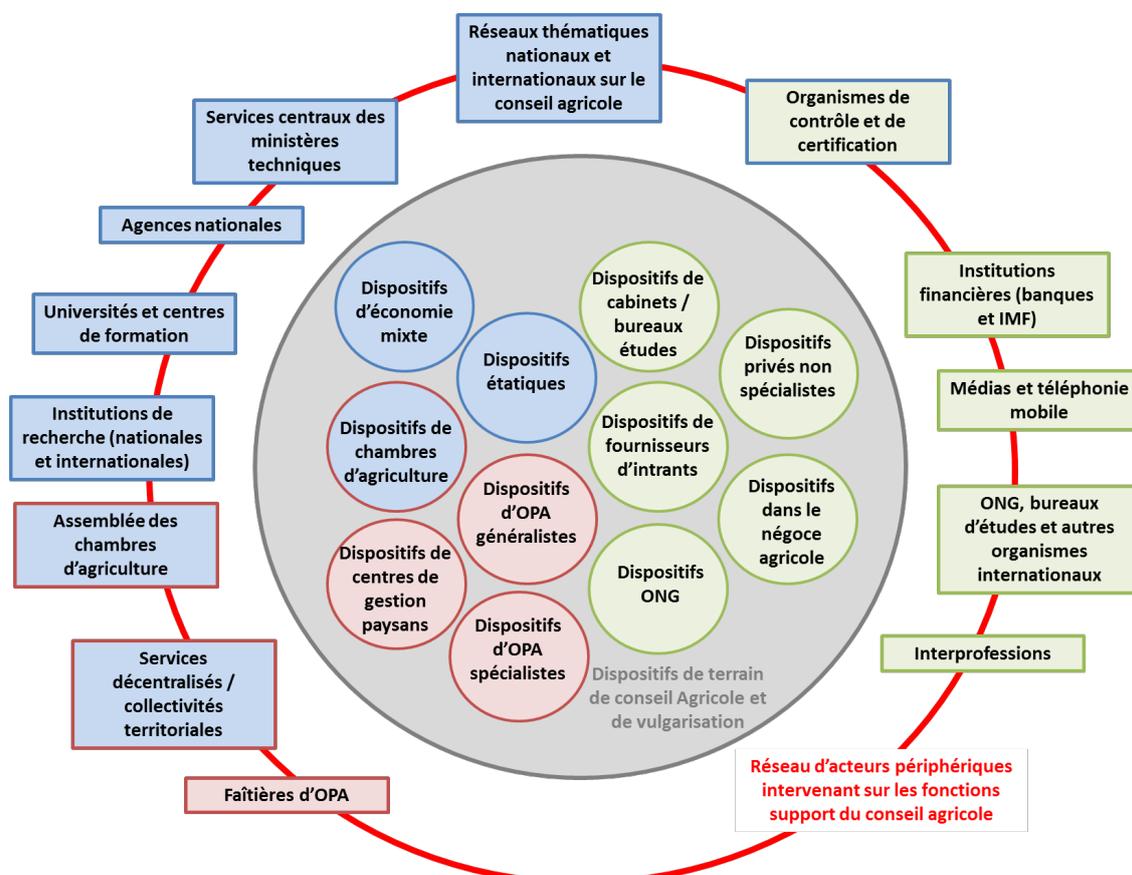
VI. Reconnaître la diversité des acteurs du conseil et l'importance des fonctions support

Le Schéma 7 illustre en son centre la diversité des dispositifs de conseil sur le terrain, auprès des producteurs et de leurs OP. Ces dispositifs sont mis en œuvre par trois catégories d'acteurs : (i) des services publics ou assimilés (en bleu) ; (ii) des sociétés

privées, dont des bureaux d'études et des ONG (en vert) ; (iii) des organisations professionnelles agricoles (en rouge). Par ailleurs, la frontière entre ces trois catégories n'est pas toujours si stricte : par exemple, dans des cas de cogestion (agence semi-publique associant différents acteurs), ou bien pour des ONG avec des conseil d'administration paysans, ou encore dans le cas des chambres d'agriculture qui sont des structures publiques issues de la profession agricole.

Trop souvent les études diagnostics et d'élaboration des politiques de conseil se limitent à prendre en compte les dispositifs de conseil de terrain, alors que d'autres acteurs sont indispensables au bon fonctionnement et aux évolutions nécessaires de ces dispositifs. Le Schéma 7 montre la diversité de **ces acteurs portant les fonctions support** devant venir en appui ou être connectées aux dispositifs de terrain. Trois catégories d'acteurs sont à distinguer : (i) **ceux qui interviennent en appui aux dispositifs de conseil** (recherche, formation, agence de financement) ; (ii) **ceux qui coordonnent, supervisent et contrôlent**³¹ (services centraux publics, agence de coordination cogérée avec la profession) ; (iii) **ceux qui développent des relations de partenariat** (réseaux d'experts en conseil) ou **fournissent des services** (banques, IMF, assurance, médias, opérateurs de téléphonie). Ces partenaires peuvent dynamiser, orienter, alimenter et parfois financer le conseil car ils ont tout intérêt à ce que les exploitations agricoles se développent. **Ils doivent donc être reconnus et pris en compte dans un SNCA.**

Schéma 7. Diversité des dispositifs de terrain et réseau des acteurs des fonctions support



Source : Ce tableau a été produit dans le cadre de la présente étude

³¹ En particulier dans le cas de professions réglementées.

VII. Identifier, dynamiser et partager les fonctions support d'un SNCA

Le bon fonctionnement du SNCA implique la réalisation d'un certain nombre de fonctions support : planifier, programmer, coordonner, animer des réseaux d'échanges, suivre les dispositifs de terrain et assurer leur qualité, financer certains dispositifs innovants, évaluer, capitaliser, tirer des leçons des expériences de terrain, produire des références, alimenter et renouveler le contenu du SNCA (les messages, les démarches, les outils) par des recherches sur le sujet, former les agents, informer et conduire une veille.

Ces fonctions peuvent relever de structures publiques, privées ou de la profession agricole (selon la règle des avantages comparatifs) et de différents secteurs ministériels (agriculture, recherche, enseignement supérieur et professionnel). **Certaines de ces fonctions relèvent des compétences exclusives de l'État (par exemple, le contrôle) alors que d'autres peuvent/doivent être partagées.**

Les acteurs des fonctions support doivent apporter des appuis substantiels et réguliers aux dispositifs de conseil de terrain (cf. Schémas 7 et 8). Au-delà des fonctions régaliennes de contrôle réglementaire, **quatre fonctions support principales** permettent de dynamiser les dispositifs de terrain et d'en accroître leur impact par l'échange des acquis :

- renouveler les cursus de formation des conseillers et des producteurs en y intégrant les bases et postures du conseil ;
- en fonction de l'évolution des besoins et des contraintes de production, renouveler les messages techniques et renouveler les méthodes et les outils du conseil (ce dernier aspect étant très souvent négligé³²) ;
- capitaliser les acquis des dispositifs, organiser les échanges entre eux, informer le plus grand nombre ;
- développer des modèles économiques de financement des dispositifs de conseil de terrain ainsi que des fonctions support (ingénierie financière et fiscale, négociation avec les bailleurs).

³² Il manque en général des compétences en ingénierie du conseil (des « méthodologues »).

Schéma 8. Les fonctions supports d'un SNCA



Source : C. Rigourd, P. Dugué, B. Djariri, I. Maman, P. Derache

Tableau 4. Les principales fonctions support du SNCA (chacune pouvant être assurée par un ou plusieurs acteurs selon le cas)

Les fonctions support	
Planifier, programmer, coordonner et animer <i>(principaux éléments du pilotage)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Concevoir la stratégie nationale de conseil agricole et de vulgarisation • Proposer au gouvernement des projets de lois/décrets ou prendre les arrêtés nécessaires • Planifier la mise en œuvre de la stratégie de conseil agricole et de la vulgarisation et programmer les activités transversales et d'appui au niveau national • Animer le SNCA et coordonner ses actions au niveau national • Assurer la cohérence entre le SNCA et les autres programmes/initiatives de développement rural • Programmer la mise en œuvre de la stratégie de conseil agricole au niveau infranational (déclinaison du SNCA pour s'adapter aux contextes régionaux ou autres) • Animer le SNCA et coordonner les dispositifs terrain au niveau infranational (régional ou autre)
Réglementer, contrôler les dispositifs et le SNCA	<ul style="list-style-type: none"> • Réglementer le conseil agricole et la vulgarisation (et mettre en cohérence avec les réglementations environnementales, fiscales, juridiques et sociales) • Contrôler/auditer la gestion des fonds publics au niveau central • Contrôler/auditer la gestion des fonds alloués aux dispositifs de terrain de conseil et de vulgarisation publics et privés • Contrôler la qualité des processus du SNCA • Fournir les agréments : vétérinaire, expert-comptable, certification des labels, etc.
Financer les dispositifs de terrain	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuer au financement des dispositifs privés et portés par la profession agricole (selon des mécanismes vertueux et durables, et différenciés selon qu'il s'agit du privé ou de la profession agricole)

	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuer au financement des dispositifs publics
Suivre, évaluer, capitaliser, tirer les leçons, produire des références	<ul style="list-style-type: none"> • Suivre et évaluer le SNCA • Capitaliser les expériences du SNCA (étude, publication scientifique, note pour les décideurs) • Favoriser les échanges d'expériences, la gestion des connaissances (<i>via</i> les TIC en particulier), la communication • Produire des références technico-économiques (fonction d'observatoire) pour les décideurs, les professionnels agricoles, les conseillers, les banques et les institutions financières
Alimenter et renouveler le système de conseil agricole et de vulgarisation (recherche)	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer les messages techniques • Mener des recherches en sciences sociales sur le conseil et l'innovation • Proposer des démarches, méthodes et outils de conseil et de vulgarisation • Valider les messages et les démarches/méthodes/outils • Organiser l'appui technique et méthodologique (<i>backstopping</i>)
Former les conseillers	<ul style="list-style-type: none"> • Formation de base • Formation continue • Renouveler et améliorer les cursus de formation (y compris en y incluant de nouvelles thématiques : nutrition, pratiques durables, genre, postures des conseillers, etc.) • Faciliter les échanges d'expériences entre conseillers
Informier et veiller	Fonction d'information et de veille sur : <ul style="list-style-type: none"> • Les dispositifs de conseil, leurs services et leurs modalités d'accès (et, d'une manière plus générale, sur les acteurs du monde agricole et leurs fonctions) • Les aides (subventions) et, d'une manière générale, les financements (banques...) agricoles • La réglementation : environnementale, juridique, fiscale, sociale... • Les projets, les programmes... et leurs « appuis » • Les marchés • Les statistiques agricoles • Les prévisions de campagne

Source : Ce tableau a été adapté de Ministère de l'Agriculture et de l'Élevage, République du Niger, *Système national de conseil agricole (2017)*.

Identifier dans le détail les fonctions support et les tâches associées permet d'en envisager le partage le plus adéquat entre les acteurs et permet de recentrer l'État sur ses fonctions clés.

Il n'y a pas de réponse unique concernant la place de l'État dans le conseil. Deux choses sont cependant certaines : (i) le poids de l'État a diminué dans le conseil ; (ii) l'État reste nécessaire dans le conseil. **En particulier, l'État doit :**

- remplir certaines fonctions régaliennes constitutive d'un SNCA : concevoir la stratégie nationale, réglementer, contrôler ;
- remplir certaines missions de service public essentielles à un SNCA : alphabétisation fonctionnelle, formation de base, recherche³³ ;
- garantir une égalité d'accès au conseil pour tous en couvrant en particulier les zones marginales et en accompagnant les populations marginalisées qui n'intéresseront jamais le secteur privé.

³³ Le plus souvent la recherche est publique mais le suivi-évaluation ou la capitalisation des acquis peuvent être confiés à une structure privée, une ONG ou un bureau d'études.

Lire l'étude de cas au Pérou, qui montre un dispositif de conseil technique assez efficace (en termes de couverture de 100 % des éleveurs laitiers et sans exclusion de producteurs du conseil), mais centré uniquement sur l'atelier lait et mis en œuvre par les fournisseurs d'intrants et de produits vétérinaires. Les messages techniques proviennent des firmes qui approvisionnent les revendeurs d'intrants (*casas comerciales*). **Ce dispositif ne fait pas partie d'un système de conseil plus large et ne bénéficie pas de fonctions support.** Les activités des conseillers ne sont pas coordonnées, les conseillers ne bénéficient pas de *backstopping* / de formations complémentaires à part quelques échanges informels entre conseillers, les impacts ne sont pas évalués (le conseil technique a pour effet d'augmenter la consommation d'intrants et donc les coûts de production, il promeut l'intensification conventionnelle, mais est-ce forcément dans l'intérêt des producteurs ?). La zone du Mantaro ne dispose pas d'OP fortes et actives : d'où l'absence de paysans dans la gouvernance du conseil.

VIII. Raisonner un financement durable du conseil

La FAO utilise depuis peu la notion de **modèle d'affaires** comme outil analytique simplifié pour comprendre comment un prestataire³⁴ de services détermine son mode opératoire, interagit avec ses clients, couvre ses coûts et, le cas échéant, génère des bénéfices. Sept modèles d'affaires (cf. Tableau 5), classés en trois grands groupes, sont identifiés :

- **services gratuits pour les bénéficiaires (A1, A2, A3) :** le modèle **A1** est le plus courant. Le gouvernement ou les bailleurs financent le prestataire, qui dispense ses services aux producteurs, aux petites entreprises ou aux OP pour renforcer leurs capacités. Le modèle **A2** repose sur des entreprises agro-alimentaires (fournisseurs en intrants ou acheteurs) qui passent un contrat avec un prestataire pour que ce dernier conseille un certain type d'agriculteurs. Les fournisseurs d'intrants ont intérêt à ce que les agriculteurs utilisent correctement les intrants et soient encouragés à en racheter au cours de la saison suivante. Les acheteurs, quant à eux, souhaitent que les agriculteurs augmentent les volumes produits ou améliorent la qualité de leur production. Enfin, le dernier modèle de services gratuits (**A3**) est celui des chèques-services : les agriculteurs reçoivent des chèques, financés en majeure partie par des subventions du gouvernement ou d'un bailleur grâce à une taxation fixée à un certain niveau de la filière. Avec ces chèques, ils peuvent payer des prestataires de services de conseil pré-identifiés ;
- **services subventionnés et partiellement payés par les producteurs (B1, B2) :** dans le modèle **B1**, les agriculteurs, individuellement ou réunis, contribuent au paiement d'une partie du service dont ils bénéficient, en monnaie ou en nature. La majorité du coût reste financée par le gouvernement ou des bailleurs de fonds. Dans le modèle **B2**, la coopérative fournit le service à ses membres directement ou par le biais d'un intermédiaire (prestataire de services). Le financement du prestataire repose sur une forte implication de la coopérative et sur les frais d'adhésion des membres, ainsi que sur le financement des bailleurs ou du gouvernement ;
- **services payés en totalité (C1, C2) :** les agriculteurs peuvent aussi payer en totalité les services de conseil dont ils bénéficient. C'est le cas lorsque les clients ont une taille importante (gros exploitants ou grosse coopérative de producteurs familiaux). Dans le

³⁴ Les prestataires de services (comme le conseil agricole) sont parfois aussi des acteurs de la filière (acheteurs, transformateurs, etc.).

modèle d'affaires **C1**, les agriculteurs peuvent faire appel à un prestataire ou aux services de leur coopérative contre paiement. Dans le modèle **C2**, le prestataire intègre le service dans une autre transaction, comme la location d'un équipement, l'achat d'intrants ou la vente de produits.

Cet outil est utile mais simplifié, et les limites entre types de modèle d'affaires sont poreuses. Par exemple, les types **A2** et **C2** sont parfois assez proches, car il n'est pas exclu que, dans le type **A2**, l'entreprise répercute d'une façon ou d'une autre le coût du service sur le producteur. Dans d'autres cas, le coût du conseil est prélevé sur les filières au travers de taxes parafiscales, et donc partiellement supporté par les producteurs.

Tableau 5. Principaux modèles d'affaires des dispositifs de conseil

Groupe	Modèle d'affaires	Description	Financeurs	Prestataires de services	Clients
A Services gratuits	A1	Services majoritairement gratuits	Bailleurs de fonds, gouvernements	Publics ou privés	Producteurs, petites entreprises, autres prestataires de services
	A2	Services payés par les sociétés, dispensés aux producteurs	Sociétés	Privés	Producteurs, petites entreprises
	A3	Chèques-services	Gouvernements, bailleurs de fonds	Privés	Producteurs, coopératives
B Services subventionnés	B1	Paiement partiel du service par les producteurs	Gouvernements, bailleurs de fonds, frais, contributions en nature	Privés	Producteurs (groupes)
	B2	Services subventionnés des coopératives à leurs membres	Gouvernements, bailleurs de fonds, frais d'adhésion	Coopératives	Membres de coopératives
C Services payés en totalité	C1	Services payés par les clients	Clients	Privés	Entrepreneurs, coopératives
	C2	Services intégrés	Clients : intégré dans le prix d'autres transactions	Société vendant des intrants ou achetant des produits agricoles	Producteurs

Source : Barlet (2014), adapté de Wongtschowski (2013).

Si ces modèles d'affaires sont intéressants pour décrire ou concevoir les modalités de financement des dispositifs de terrain, ils ne couvrent pas cependant le financement des fonctions support, fonctions indispensables au conseil agricole. Sont-elles nécessairement toujours prises en charge par l'État avec l'appui des bailleurs ?

CHAPITRE 3 : De l'analyse comparée des politiques ou programmes de conseil agricole en Afrique à l'identification des enjeux clés

I. Analyse comparée de six politiques publiques de conseil agricole en Afrique

L'analyse comparée de cinq processus de formulation de politiques nationales ou de programmes de conseil agricole en Afrique auxquels nous avons contribué (Maroc 2013, Tunisie 2016, Niger 2016, Côte d'Ivoire 2016, Cameroun 2017³⁵), enrichis du cas de l'Ouganda, met en évidence des orientations stratégiques bien différentes en termes de politique de conseil agricole. Ces orientations stratégiques se distinguent selon les types de gestionnaire des dispositifs sur le terrain, selon les modalités de gouvernance adoptées et selon les mécanismes de financement retenus. Cette analyse met aussi en évidence des enjeux communs prioritaires aux différents pays étudiés.

Cette analyse des stratégies et des politiques (récentes ou en cours de rédaction) relatives au conseil est révélatrice de la place donnée au conseil dans les politiques et les projets de développement agricole des pays, des enjeux qui sont identifiés par les acteurs, des rapports de force entre acteurs qui influent sur la façon de poser les problèmes et sur les solutions qui sont proposées.

II. Présentation des six politiques publiques

(cf. Tableau 6)

Au Cameroun : le programme ACEFA³⁶, mis en place en 2008 et financé sur fonds C2D, déploie plus de 2 100 conseillers publics sur le terrain avec plusieurs spécialisations en privilégiant du conseil de gestion auprès de plus de 17 000 groupements de producteurs de base et d'OPA pour leur pérennisation, leur développement et la mise en place de projets productifs. Ce conseil d'accompagnement est couplé à du conseil technique et technico-économique collectif sur les productions principales des membres appartenant à ces groupements ainsi qu'à des groupes de producteurs constitués de façon *ad hoc*. Certains conseillers de gestion accompagnent individuellement des exploitations familiales (environ 3 000 exploitations actuellement), ce qui a permis de mettre en place un observatoire pour la réalisation de références technico-économiques sur les productions et sur les systèmes de production qu'elles représentent, et ce sur l'ensemble du Cameroun. La cogestion qui se met en place avec les professionnels agricoles au niveau régional et national est présentée

³⁵ À noter cependant que les études n'avaient pas les mêmes portées : élaboration de stratégies nationales de conseil agricole au Niger et au Cameroun, formulation de projets/programmes relatifs au conseil de gestion au Maroc, en Tunisie et en Côte d'Ivoire.

³⁶ Amélioration de la compétitivité des exploitations familiales agropastorales. <https://www.afd.fr/fr/ameliorer-la-competitivite-des-exploitations-familiales-au-cameroun-quels-impacts>

comme une condition de réussite du programme. La stratégie de pérennisation de ce programme est de créer, à son terme en 2022, une Agence nationale du conseil agropastoral au Cameroun, laquelle serait financée pour partie par l'État, pour partie *via* des taxes parafiscales sur les filières organisées et enfin par des bailleurs de fonds internationaux. À cela s'ajoutent, pour la vulgarisation, les quelques agents restants du PNVRA³⁷ et le dispositif intégré à la filière coton et entièrement financé par celle-ci (200 agents) et une multitude de petits opérateurs liés aux ONG dont des églises, coopératives (cacao, vivriers...). **Il s'agit donc d'une relance assez massive du conseil public avec des nouveautés notables qui constituent en fait une « révolution interne » : l'introduction de la cogestion État/profession agricole, l'introduction du conseil de gestion (aux OP pour des projets productifs et aux producteurs), la mise en place prochaine d'une agence nationale et à terme un financement mixte, y compris au travers de taxes parafiscales votées.**

Au Maroc : le Plan Maroc Vert (PMV), outil financier incontournable et massif du développement agricole par les filières, a été mis en place avant la réforme du conseil agricole. Cette réforme, en particulier la mise en place de l'Office national du conseil agricole (ONCA) – office public du conseil – vient pallier certaines faiblesses du PMV en termes d'accompagnement des producteurs. L'appui-conseil aux producteurs est très différent suivant que l'on s'intéresse aux petites exploitations familiales (pilier II du PMV) ou aux grandes exploitations (pilier I du PMV). Les dispositifs sur le terrain sont mixtes en théorie, mais les dispositifs publics reçoivent plus d'attention en particulier au travers de l'ONCA qui emploie près de 1 500 agents pour l'appui aux petites exploitations familiales du pilier II. Le conseil privé fourni aux exploitations familiales provient principalement des fournisseurs d'intrants et d'équipements sans contrôle ou appui de l'État. Le conseil public (ONCA) est souvent couplé à des investissements fortement subventionnés par le PMV (équipement d'irrigation, plantation d'arbres fruitiers, etc.). La gouvernance de ces dispositifs de conseil « pilier II » est de caractère public et ne laisse qu'une petite place aux chambres d'agriculture, lesquelles n'ont pas beaucoup de poids au Maroc. Dans une deuxième phase de la réforme du conseil, il est prévu que l'État encourage l'émergence du conseil privé en subventionnant en grande partie les actions sur le terrain, en formant le personnel des bureaux d'études, mais aussi en accordant un agrément aux structures privées en capacité de délivrer du conseil agricole. **Pour les petites exploitations familiales du pilier II, il s'agit donc essentiellement d'un dispositif public de conseil (par ses conseillers, sa gouvernance, son financement), avec à terme une vision d'un secteur privé plus présent sur le conseil.**

Au Niger : une réforme du conseil a été lancée en 2016 pour être adoptée en 2017, et son opérationnalisation a commencé en 2018. Le SNCA se base sur une multitude de dispositifs de conseil sur le terrain : publics (ministères et ONAHA, Office national des aménagements hydro-agricoles), de la profession agricole (OPA, chambres d'agriculture) et privés (vétérinaires et auxiliaires d'élevage, centres de prestation de services, GIE/groupes services conseil, ONG, vendeurs d'intrants et pharmacies vétérinaires, fermes semencières, entreprises agro-industrielles, collecteurs laitiers, etc.). Les dispositifs publics sont d'ailleurs aujourd'hui minoritaires en termes de nombre de conseillers sur le terrain, et l'équilibre au

³⁷ Programme national de vulgarisation et de recherche agricole.

niveau national se répartit globalement à hauteur d'un tiers pour chaque type de dispositif entre les dispositifs publics, privés et de la profession agricole³⁸. Ces dispositifs, dans leur pluralité, couvrent différents besoins de conseil (technique, gestion, juridique, aux producteurs et aux OP, etc.), avec pour le moment un focus fort sur le conseil technique et un intérêt croissant pour le conseil de gestion (aux producteurs et aux OP). Le conseil filière est cependant très mal couvert, les problématiques agro-écologiques sont trop peu prises en compte, de même que les besoins spécifiques des femmes et des jeunes. Le SNCA est décliné dans chacune des régions pour mieux coller aux réalités des producteurs et productrices (SRCA ou systèmes régionaux de conseil agricole qui reposent sur des diagnostics régionaux et élaborent leurs propres planifications régionales). Le Niger s'est doté également d'une Agence de promotion du conseil agricole (APCA) mais qui n'intervient que sur les fonctions support (nationales et régionales : coordination, contrôle, suivi-évaluation, attribution des fonds, etc.) et n'emploie pas de conseillers : ce qui constitue une différence notable par rapport aux agences de conseil agricole présentes dans d'autres pays. L'APCA est un établissement public à caractère administratif, sa gouvernance est paritaire (État/secteur privé agricole³⁹). Le SNCA va se déployer progressivement en plusieurs étapes avec à terme un recentrage de l'État sur ses fonctions régaliennes et une montée en puissance des dispositifs privés et de la profession agricole. Le SNCA est articulé au Fonds d'investissement pour la sécurité alimentaire et nutritionnelle (FISAN), autrement dit le fonds de financement de l'agriculture, les deux réformes ayant été adoptées simultanément dans le cadre de l'initiative présidentielle 3N (« *Les Nigériens nourrissent les Nigériens* »). **Il s'agit donc d'une grande réforme du secteur actuellement en cours, tant du financement de l'agriculture que du conseil, impulsée par l'État, mais qui doit laisser une grande place à la profession agricole et au secteur privé, et tant dans la gouvernance paritaire que dans le financement de dispositifs de conseil de terrain dans leur diversité.**

En Côte d'Ivoire : le conseil sur le terrain est assuré majoritairement par l'ANADER⁴⁰, structure semi-publique créée en 1993, devenue société anonyme (SA) en 1998 avec une participation de l'État à hauteur de 35 %, et pour laquelle les filières organisées contribuent à sa gouvernance. Cette agence (ANADER) déploie environ 1 400 agents sur le terrain répartis sur tout le pays, dont 72 % d'entre eux sont des agents de développement rural (ADR) de base qui mettent en œuvre du « conseil agricole » et interviennent aussi bien au niveau des exploitations que des OPA. L'ANADER est financée pour partie par l'État au titre d'une mission d'intérêt général, et également sur des actions spécifiques par le FIRCA⁴¹, donc indirectement par les filières organisées. À cela s'ajoutent divers opérateurs privés et issus de la profession qui réalisent des prestations de conseil à la demande des OPA, qui sont financées soit par le FIRCA, soit *via* les projets financés par l'aide extérieure (de plus en plus de prêts), soit encore par les filières directement. Le FIRCA, créé en 2002, collecte des taxes parafiscales sur les filières organisées et finance des programmes de fourniture de

³⁸ Cet équilibre (1/3, 1/3, 1/3) tient compte des superviseurs, des conseillers et des animateurs endogènes, mais pas des paysans relais. Si l'on incluait les paysans relais, les dispositifs de la profession agricole deviendraient alors majoritaires.

³⁹ Au conseil d'administration siègent six représentants de l'État et six représentants du secteur privé agricole (cinq relevant de la profession agricole des OPA et des chambres d'agriculture et un du secteur privé agricole relevant de la chambre de commerce).

⁴⁰ Agence Nationale d'Appui au Développement Rural.

⁴¹ Fonds interprofessionnel pour la recherche et le conseil agricoles.

services agricoles (recherche, vulgarisation, conseil et formation) dans tous les secteurs de productions végétale, forestière et animale. Depuis 2017, le FIRCA coordonne (sur fonds C2D, dans le cadre du programme FADCI, Filières agricoles durables de Côte d'Ivoire) une expérience pilote de conseil de gestion sur trois sites, ayant identifié le besoin de compléter le conseil technique centré filière avec un conseil plus global que ce soit pour les exploitations ou pour les OP. En 2017, le budget du FIRCA s'élève à plus de 13,9 milliards de FCFA⁴² (21,1 millions d'euros) et emploie 116 agents. **Il s'agit donc d'un système mixte (État, profession agricole, secteur privé) avec une forte implication de la profession agricole et du secteur privé, une cogestion déjà bien ancrée : système doté d'un outil financier puissant (le FIRCA) couvrant toutes les filières d'agriculture et d'élevage, mais avec un focus marqué sur le conseil technique en direction des grandes filières d'exportation (qui contribuent à l'essentiel du financement du FIRCA via les taxes parafiscales à l'exportation).**

En Tunisie : La vulgarisation et la formation des agriculteurs sont assurées par l'AFVA⁴³, créée en 1999, qui compte environ 550 agents sur le terrain répartis en 186 Cellules territoriales de vulgarisation agricoles (CTV) qui supervisent 357 Cellules de rayonnement agricole (CRA) au niveau local. À cela s'ajoutent près de 200 conseillers agricoles agréés, acteurs privés à leur compte (individuels ou en bureaux d'études) fournissant des prestations de conseil technique spécialisé et, pour certains d'entre eux, de conseil technico-économique et de conseil de gestion aux exploitations. Ce conseil de gestion s'est développé avec l'appui de l'APIA⁴⁴ et vise essentiellement à apporter un appui aux bénéficiaires de ses financements. Les fournisseurs d'intrants et d'équipements constituent également une source de conseil. Enfin, les Groupements de développement agricole (GDA), OP locales rassemblant initialement les producteurs pour la gestion de l'eau, devraient à terme gérer les subventions, prendre en charge la vulgarisation et ainsi préfigurer un large processus de privatisation des services de l'agriculture. Mais actuellement, les GDA peinent à assurer de façon autonome la gestion collective de l'eau d'irrigation qui constitue leur mission principale. **Il s'agit donc d'un système à dominante publique (dans ses dispositifs de terrain, dans sa gouvernance, dans son financement), avec une faible participation du secteur privé et une profession agricole encore peu structurée et donc peu présente dans le conseil.**

En Ouganda : la privatisation du conseil agricole a été initiée en 2001 dans le cadre de projets financés par l'aide extérieure et suite aux résultats mitigés des programmes publics de vulgarisation (*Training and Visit*). Le conseil est ainsi apporté auprès des agriculteurs par des ONG, des bureaux d'études ou des firmes d'agrofournitures en fonction des demandes exprimées par des OP. Les services de l'État et les gouvernements de districts assurent le contrôle et le suivi de l'ensemble des dispositifs. Une agence semi-publique, la *National Agricultural Advisory Services* (NAADS), <http://www.naads.or.ug/>, assure le choix des demandes recevables, l'attribution des fonds, la coordination sur le terrain et le suivi-

⁴² Dont 99% proviennent de 5 filières : Hévée (47%), Café – Cacao (21%), Palmier à huile (16%), Anacarde (9%) et Coton (6%).

⁴³ Agence de la vulgarisation et de la formation agricoles : établissement public à caractère administratif (EPCA) placé sous l'autorité du ministère de l'Agriculture et des Ressources hydrauliques et donc des Commissariats régionaux au développement agricole (CRDA), et leurs démembrements, à savoir les offices par produit.

⁴⁴ Agence de promotion des investissements agricoles qui est une agence gouvernementale tunisienne, créée en 1983.

évaluation des prestataires de conseil. Des grandes firmes de l'amont et de l'aval de l'agriculture et de la téléphonie sont invitées à participer au financement du conseil, ainsi que les grandes exploitations. Ainsi, en 2021, l'État prévoit de ne financer directement que 50 % du coût du conseil, le secteur privé et la profession agricole assurant le reste contre 75 % aujourd'hui (le reste étant couvert par l'aide extérieure). Le NAADS a aussi pour mandat d'organiser la capitalisation des expériences de terrain et de fournir de l'information utile aux producteurs et aux conseillers du secteur privé. Il contribue également à faire émerger des outils numériques utiles au conseil. Cette réforme en profondeur du conseil a été entérinée en 2016 par la publication d'une nouvelle politique de conseil agricole. **Il s'agit donc d'un système où le conseil est essentiellement fourni par le secteur privé, sur demande des OP, mais sous le contrôle, le suivi, la coordination et le financement majoritaire de l'État, avec une perspective d'implication encore croissante du privé, y compris dans le financement.**

Tableau 6. Analyse comparée de six politiques nationales de conseil agricole en Afrique

	Orientations principales des politiques publiques pour relancer le conseil agricole dans six contextes différents		
	Dispositifs terrain	Deux fonctions supports clés	
		Gouvernance	Financement
Cameroun	Public dominant (ACEFA, PNVRA)	Publique actuellement, mais cogestion État /profession agricole en expérimentation (ACEFA)	Aide extérieure + État
Maroc	Mixte : rôle important de l'ONCA (public) pour les petites exploitations et du conseil privé pour les grandes exploitations	Publique (ministère de l'Agriculture) – cogestion, pas d'actualité	Plan Maroc Vert (État + prêt) et budget du ministère de l'Agriculture Pour une part, les producteurs directement : conseil privé
Niger	Mixte (public, profession agricole, privés), mais dispositif public devenu minoritaire en termes d'effectif	Cogestion État/profession agricole/secteur privé agricole actuellement en démarrage	FISAN (en cours de démarrage) + aide extérieure
Côte d'Ivoire	Mixte (public, profession agricole, privés) avec un rôle important de l'ANADER (semi-public, État minoritaire)	Cogestion État/profession agricole/secteur privé agricole déjà bien ancrée (dans FIRCA)	État + FIRCA + aide extérieure
Tunisie	Public dominant pour la vulgarisation et la formation (AFVA) A cela s'ajoute des conseillers privés agréés	Publique	Aide extérieure + État (AVFA, APIA) Pour une part, les producteurs directement : conseil privé
Ouganda	Privé dominant (ONG, bureaux d'études) en fonction des demandes des OP	Publique Les services de l'État et les gouvernements régionaux attribuent les financements et coordonnent	État majoritaire + aide extérieure et contribution des collectivités locales, des producteurs et de quelques entreprises

Source : Tableau réalisé dans le cadre de l'étude

III. Enseignements de cette analyse comparée

Dans un objectif de relance du secteur agricole, certains pays africains se sont dotés d'une politique ou d'une stratégie nationale de conseil agricole adossée à la politique agricole. **Cela dénote de la part de ces pays du besoin de renouveler les dispositifs de conseil, de mieux les coordonner et les appuyer.** Ces politiques, si elles sont élaborées de façon participative et consensuelle, constituent un cadre d'intervention qui manquait souvent aux décideurs publics, aux leaders paysans et aux bailleurs pour l'élaboration et la mise en œuvre des programmes de conseil agricole et plus largement de développement rural. Le défi actuel dans bien des pays est d'opérationnaliser ces politiques de conseil dans la durée ou *a minima* de coordonner/encadrer les projets pluriannuels intégrant une dimension de conseil agricole.

L'analyse des six politiques publiques ou stratégies de conseil agricole montre les différences et les points communs. **Certains enjeux communs** ressortent nettement et font largement écho aux analyses que nous avons exposées en première partie du présent rapport. Notamment, apparaît la nécessité d'améliorer les mécanismes de **gouvernance** et de **financement** afin d'impliquer de plus en plus la profession agricole et les filières (interprofession, secteur privé). L'enjeu du **renforcement des capacités** est également toujours identifié. **L'évolution des méthodes de conseil** est abordée de manière plus diverse (ne pas se limiter au conseil technique), et la question de l'usage d'outils numériques est généralement posée. Au-delà de ces points communs, l'analyse de ces stratégies nationales pointe aussi **la complexité et la singularité de chaque pays**. Les propositions de politiques ou de stratégies reflètent les rapports de force entre acteurs qui sont porteurs de visions différentes (notamment entre organismes publiques, organisations de producteurs et acteurs privés des filières). En ce sens, **il n'y a pas de solution unique valable pour tous les pays, mais des processus de dialogue et de négociation qui débouchent sur des compromis plus ou moins solides et stables.**

Les politiques de relance du conseil agricole se rejoignent le plus souvent sur les points suivants :

- dans la majorité des cas, les politiques évoluent, en théorie (du moins dans les documents), **de la vulgarisation au conseil agricole**⁴⁵. Pour autant il n'y a pas un modèle technique unique de conseil agricole, mais une diversité d'approches sur le terrain qui en font leur richesse. Par ailleurs, et selon les documents de politique, **la vulgarisation ou transfert de technologies reste nécessaire** et fait partie du conseil agricole⁴⁶ ;
- tous les dispositifs de conseil font face à **la difficile reconversion des vulgarisateurs publics en conseillers**, tant les compétences en savoir-être et en savoir-faire sont différentes entre ces deux métiers. Historiquement, dans la plupart des situations, les approches étaient descendantes ; les agents de terrain ont donc aujourd'hui toujours

⁴⁵ Le glossaire figurant en annexe donne les définitions. En pratique, sur le terrain, l'évolution de la vulgarisation vers le conseil est beaucoup moins nette, et l'on reste encore bien souvent dans une démarche de transfert de technologies *top-down* (approche descendante).

⁴⁶ Au Cameroun, les ministères concernés parlent de politique de vulgarisation et de conseil agricole, en mettant en avant la vulgarisation.

tendance à prescrire et à vouloir imposer « les bonnes façons de faire » et « les bonnes pratiques ». Ce constat s'explique aussi par une certaine asymétrie entre le producteur et le conseiller⁴⁷ du fait, d'une part, d'une très faible alphabétisation des producteurs, et d'autre part, de l'attitude du « sachant » du conseiller venant de la ville ou ayant reçu une formation académique. D'où l'importance d'articuler le conseil à l'alphabétisation ainsi qu'à l'éducation de base des jeunes ruraux. Dans la plupart des pays, il existe aussi un fort développement des animateurs paysans qui sont souvent perçus comme des relais des conseillers. Il est nécessaire de mieux reconnaître et d'accompagner cette fonction et de renforcer les capacités de ces personnes ;

- toutes ces politiques reconnaissent en théorie les besoins différenciés (alphabétisation fonctionnelle, conseil technique, conseil technico-économique ou conseil de gestion, conseil d'entreprise, conseil juridique, etc.) et évolutifs (besoins de base, besoins avancés, le long d'un « chemin de conseil ») des producteurs et productrices. **Cependant, faire face à cette diversité de besoins n'est pas chose aisée en pratique. Beaucoup de pays souhaitent développer un conseil aux entreprises agricoles**, afin de faire émerger un plus grand nombre de nouveaux entrepreneurs agricoles et/ou de susciter les investissements privés dans l'agriculture (y compris les agro-industriels). Mais les dispositifs de conseil opérationnel pour un tel public sont rares ou au stade expérimental : les agropoles au Cameroun et en Côte d'Ivoire ainsi que les contrats d'agrégation au Maroc ont du mal à se mettre en place ;
- certaines politiques de conseil agricole proposent de **combiner conseil aux exploitations familiales et conseil à leurs organisations** (organisations paysannes formelles ou non), mais le conseil aux producteurs (qu'il soit individuel ou collectif) reste toujours la priorité du fait du focus fort sur le conseil technique et que ces deux formes de conseil (aux exploitations et aux OP) relèvent en général de directions différentes, voire de ministères différents. Ces politiques peinent cependant à faire le lien avec un conseil multi-acteurs à l'innovation collective qui demande des compétences spécifiques. Elles peinent également à s'articuler aux politiques d'innovation et de recherche élaborées par d'autres ministères, lesquelles touchent pourtant le développement rural ;
- **toutes ont des difficultés à répondre à certains besoins spécifiques. D'une part, les besoins spécifiques des femmes et des jeunes en particulier, mais aussi ceux des pasteurs (transhumants)**, et d'autre part, lorsque surgissent des événements conjoncturels non prévisibles qui nécessitent beaucoup de réactivité et d'expertise : événements liés au marché (baisse de prix), aux aléas climatiques (une sécheresse ou un excès d'eau, à la prolifération d'un déprédateur...) Ces politiques concernent toutes les régions de ces pays mais dans les faits, les dispositifs de terrain ont du mal à se déployer dans les **zones marginalisées** géographiquement ou marquées par l'absence de filière organisée ;
- **leur opérationnalisation coûte cher. Il en découle que les politiques de relance du conseil agricole doivent être adossées à des politiques ambitieuses de financement du secteur.** Pour cela, plusieurs pays mettent en place des fonds dédiés (FIRCA en Côte d'Ivoire, FISAN au Niger) ou mobilisent le budget de l'État (PMV au Maroc, C2D/État au Cameroun), ce qui nécessite un engagement fort de l'État et des bailleurs de fonds (donc la confiance dans la durée). Le secteur privé et la profession

⁴⁷ Se matérialisant par un « sentiment d'infériorité » des producteurs.

agricole peuvent être mis à contribution par un prélèvement sur les filières (cas du FIRCA en Côte d'Ivoire), ou quand les firmes et les OP financent elles-mêmes du conseil. Cependant, l'engagement politique des acteurs économiques dans le conseil reste encore faible. Dans plusieurs cas, les politiques de relance du conseil agricole sont adossées à des politiques d'appui à l'agriculture *via* la subvention des investissements et la facilitation d'accès au crédit (Tunisie, Maroc, Niger prochainement) ;

- plus récemment, ces politiques ont eu l'ambition de développer des outils d'information ou de conseil « massifs » basés sur **les TIC et le développement rapide de la téléphonie mobile**. Il s'agit cependant d'innovations en cours de « développement » qui n'ont pas encore fait leurs preuves. Une phase pilote de conception des innovations et d'évaluation de leur adoption par des conseillers voire des producteurs et de leurs premiers effets est indispensable pour développer plus largement cette « agriculture numérique ».

CHAPITRE 4 : Analyse des enjeux et recommandations pour la relance du conseil agricole en Afrique subsaharienne

I. Enjeux de gouvernance du conseil agricole et recommandations

Les domaines d'impacts du conseil agricole sont multiples : en premier lieu, ils concernent les exploitations familiales, puis les organisations de producteurs, les filières et les territoires et enfin, plus largement et de façon indirecte ou réflexive, les politiques agricoles. Ainsi, le choix d'une politique de conseil est très connecté à celui de la politique agricole en donnant des indications sur le(s) modèle(s) d'agriculture à promouvoir : agriculture familiale au sens large, agriculture d'entreprise, agropole et agriculture contractuelle. **Dès lors, on comprend que l'enjeu caché derrière la gouvernance des dispositifs ou systèmes de conseil agricole est en fait celui, plus large et englobant, de la gouvernance des politiques agricoles**, et celui de la formulation concertée des politiques publiques, puis de leur cogestion. Façonner la gouvernance du conseil agricole peut donc s'avérer source de crispation.

Même si les termes de *participation*, *consultation*, *concertation* sont rentrés dans le langage des projets, des programmes et des politiques de développement agricole, **le degré de participation de la profession agricole à la formulation des politiques nationales de conseil et à la cogestion du conseil est très variable selon les pays**. Soit parce que les États n'en veulent pas vraiment, alors la place laissée aux OP est encore bien étroite et les habitudes de concertation ne sont pas encore bien ancrées dans les administrations publiques ; soit parce que les OP ne se positionnent pas en cogestionnaires ou n'en n'ont pas les capacités et les moyens. Les modalités et la place accordée aux producteurs dans la gouvernance du conseil agricole sont très diverses selon les pays :

- **échec de la concertation et absence de cogestion** : des positions à l'emporte-pièce sont parfois adoptées : « *Le conseil agricole est une fonction régalienn⁴⁸ de l'État* », une façon claire d'exclure la profession agricole de la gouvernance du conseil agricole ou de sa mise en œuvre sur le terrain. Le terme de cogestion est alors simplement réfuté comme dans le cas du Maroc en 2013. Au Burkina Faso, une concertation de façade a bel et bien eu lieu en 2011 pour élaborer le Système national de vulgarisation et d'appui conseil agricoles (SNVACA), mais la Confédération paysanne du Faso (CPF) qui a participé activement au processus a vite déchanté sur les résultats. En 2012, Marc Gansore, alors vice-secrétaire général de la CPF et secrétaire général de la Fédération des professionnels agricoles du Burkina (FEPAB), témoigne : « *Dans la première version du SNVACA, aucun diagnostic des services de conseil agricole mis en place par les OP*

⁴⁸ Sachant qu'il n'y a pas de définition absolue des fonctions régaliennes dans le secteur agricole : cela dépend des courants de pensées des pays.

n'avait été fait. Les agents du ministère ont rédigé une stratégie sans tenir compte du principal acteur : les producteurs et leurs organisations ! »⁴⁹ ;

- **prémices de concertation et de cogestion** : dans certains cas, les positions évoluent au fil du temps vers plus d'acceptation du principe de cogestion, celle-ci restant à façonner progressivement au fur et à mesure, d'une part, du renforcement de capacités des OP, et d'autre part, de l'évolution des services publics. C'est, par exemple, le cas au Niger et au Cameroun ;
- **concertation réussie et cogestion avérée** : il existe aussi des exemples notables qui montrent que les OP peuvent faire entendre efficacement leurs voix et contribuer à la formulation des politiques de conseil : c'est le cas des « regards paysans » à Madagascar, celui des concertations avec les OP au Bénin et en Guinée, etc. Il existe également des avancées vers plus de cogestion du conseil agricole : la cogestion du FIRCA en Côte d'Ivoire, les conseils d'administration mixtes d'agences de conseil agricole comme l'ANADER en Côte d'Ivoire), l'Agence nationale de conseil agricole et rural (ANCAR) au Sénégal et prochainement des Agences régionales au Bénin, la cogestion dans les projets pour distribuer les subventions (ACEFA) au Cameroun et les fonds du Fonds de développement agricole (FDA) à Madagascar.

Or, la participation des producteurs et productrices à la gouvernance du conseil agricole est gage de sens : faire remonter les besoins/demandes des producteurs, choisir les bons outils et démarches de conseil, identifier les messages, etc. Des dispositifs publics, privés et de la profession agricole peuvent avoir recours aux mêmes démarches et outils (par exemple, des champs écoles paysans), mais le conseil sera radicalement différent suivant que les paysans participent ou non à sa gouvernance. **Encore trop souvent, le type de conseil et ses finalités sont très liés au type d'opérateur qui fournit le conseil, alors qu'il devrait émaner de la demande (ou des besoins) des producteurs et productrices** (ou des filières et des territoires).

En réalité, la place des producteurs et des productrices dans le conseil agricole se pose d'ailleurs à tous les niveaux : depuis la mobilisation de paysans relais ou d'animateurs endogènes sur le terrain jusqu'au pilotage du dispositif national.

Historiquement, l'État était l'acteur unique de cette gouvernance du conseil agricole. Puis les OP ont progressivement participé à cette gouvernance (selon les pays). Si les OP arrivent parfois à faire entendre leurs voix et à participer à la cogestion du conseil, la participation du secteur privé (filières) à cette gouvernance est encore plus rare, hormis des cas spécifiques comme le FIRCA en Côte d'Ivoire ou bien pour la gouvernance de certains dispositifs de terrain. **Pourtant, la participation de banques, d'acteurs en amont et en aval de la production, est aussi nécessaire pour mieux prendre en compte certaines préoccupations économiques et aussi pour renforcer la durabilité des systèmes de conseil. La cogestion devrait donc impliquer trois pôles : l'État, la profession agricole et le secteur privé agricole.**

Les instances de gouvernance pourraient aussi intégrer des représentants des conseillers agricoles, mais pour cela, il conviendrait de reconnaître le métier de

⁴⁹ Source : fiche de capitalisation réalisée par AFDI et disponible sur le site d'Inter-réseaux : http://www.inter-reseaux.org/IMG/pdf/10-afdi_op_et_conseil.pdf

conseiller, à travers des chartes, des normes, des associations et autres réseaux professionnels. Ainsi, ce métier et ses nombreux représentants (dépendant du secteur public, mais aussi du privé) seraient reconnus et mieux considérés au regard de leur engagement sur le terrain dans des conditions souvent difficiles. Certains pays et institutions régionales se sont lancés dans cette voie comme le Maroc avec une loi régissant le métier de conseiller agricole agréé, la *South African Society for Agricultural Extension* (SASAE) en Afrique du Sud et le Réseau des services de conseil agricole et rural d'Afrique de l'Ouest et du Centre (RESCAR-AOC) soutenu par le Conseil Ouest et Centre africain pour la recherche et le développement agricoles (CORAF).

Plus globalement, les réformes institutionnelles nécessaires à la relance des systèmes nationaux et des dispositifs de conseil doivent elles aussi, comme toute réforme de grande ampleur, **prendre en compte le temps long**. L'implication des OP dans la gouvernance du conseil ne peut pas simplement se décréter, mais elle doit progresser avec l'amélioration des compétences des OP. Par ailleurs, il ne faut pas perdre de vue le besoin de faire évoluer les dispositifs et les fonctions support dans le temps, afin de procéder à des améliorations continues, de faire face à des changements brusques et aussi de **faire émerger progressivement le principe de cogestion**.

Enfin, dans certains cas, il y a même absence de gouvernance du conseil agricole. Cela est fréquent quand les firmes privées sont les principaux fournisseurs de conseil. Dans ce cas, il semble que ce soit les fonctions de contrôle par l'État et de coordination entre les dispositifs qui fassent le plus défaut.

Lire la note de l'AFDI sur les politiques agricoles et de conseil, qui montre comment **on est passé de l'encadrement à la participation, à la formulation concertée d'une politique de conseil, à la cogestion du conseil et à la cogestion de la politique agricole**. Des situations contrastées selon les pays avec une concertation État/profession à Madagascar (2006), au Bénin (2008), au Niger (2017) qui a permis la formulation de politique/stratégie de conseil, et sans concertation au Burkina Faso (2011). Jean-Louis Razafindramanda, président du Réseau SOA (Syndicat des organisations agricoles) de 2009 à 2016, témoigne : « *Longtemps considérés comme de simples bénéficiaires, les paysans malgaches sont aujourd'hui reconnus en tant qu'acteurs de la société, capables de participer aux orientations politiques* ». La note montre aussi qu'au Bénin, cette concertation réussie a dû **s'inscrire dans le temps long**. Lionel Guezodjé, président de la Fédération des unions des producteurs du Bénin (FUPRO-Bénin) (2010-2016), témoigne : « *Les OP ont été réellement impliquées dans le processus, dans la mesure de leurs compétences de l'époque. En effet, avant 2010, les OP et leurs techniciens ne connaissaient pas ou peu les tenants et les aboutissants du conseil agricole, si bien qu'ils n'avaient pas beaucoup d'apports ou de revendications à faire. (...) Aujourd'hui, c'est la FUPRO avec ses démembrements qui contribue à la mise en œuvre de la majorité des activités de conseil au Bénin à travers les projets et programmes. (Le MAEP, ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche) ne reste pas figé sur les textes qui sont appelés à évoluer en fonction de leur mise en œuvre* ».

Lire l'étude du Conseil à l'exploitation familiale (CEF) au Burkina Faso, qui montre que la **mise en place du CEF renvoie à un enjeu de pouvoir**. Les objectifs d'un dispositif CEF ne seront pas les mêmes suivant qu'il est mis en œuvre par les producteurs de coton – réunis au sein de l'Union nationale des producteurs de coton au Burkina Faso (UNPCB) – visant un objectif d'accroissement de la performance de l'exploitation familiale dans les domaines agricole et d'élevage, et aussi un objectif d'amélioration de ses capacités de négociation avec des

partenaires commerciaux, ou par la Société burkinabè des fibres textiles (SOFITEX) visant un objectif d'accroissement des performances de la culture cotonnière. Dès lors, la gouvernance du dispositif est un enjeu essentiel. Au Burkina Faso, l'absence d'un accord entre l'UNPCB et la SOFITEX sur la gouvernance du CEF est l'une des raisons qui n'a pas permis la pérennisation du dispositif.

Lire l'étude de cas du programme ACEFA au Cameroun, qui distingue **quatre niveaux de cogestion** (celle-ci devant être paritaire État/profession) : (i) niveau national avec un Comité de pilotage qui veille au respect des orientations stratégiques ; (ii) niveau régional et départemental avec les Commissions régionales et départementales de sélection des projets qui étudient leur pertinence et octroient les financements ; (iii) niveau départemental avec les Comités départementaux d'appui-conseil qui sélectionnent les projets collectifs et évaluent le service rendu par les conseillers ; (iv) niveau local avec les Comités locaux des producteurs représentant les bénéficiaires du conseil et qui constituent des plateformes d'échanges entre producteurs.

Lire les deux études de dispositifs privés de conseil au Pérou et en Côte d'Ivoire très liés aux filières et qui montrent que le conseil est très orienté par l'amont au Pérou (les fournisseurs d'intrants) et par l'aval en Côte d'Ivoire (les exportateurs) plutôt que par les besoins des producteurs et productrices. **Il n'y a, dans ces deux cas étudiés, aucune gouvernance partagée des dispositifs de conseil qui orientent le modèle d'agriculture vers plus d'intensification conventionnelle.**

Principales recommandations en termes de gouvernance des systèmes nationaux et dispositifs de conseil de terrain :

- **afin d'améliorer et de renforcer la gouvernance du conseil agricole, il faut d'abord simplifier l'enjeu de gouvernance** (en particulier pour éviter les crispations), ce qui suppose de :
 - **distinguer deux niveaux principaux de gouvernance** : (i) le niveau du système intégré de conseil agricole (national ou régional) en parlant de cogestion ou de coordination partagée, et (ii) le niveau de chaque dispositif de terrain (connecté directement aux bénéficiaires) en abordant notamment la place des producteurs dans le pilotage des dispositifs ;
 - **distinguer les différentes fonctions qui contribuent à la gouvernance** : cela revient aussi à identifier les fonctions support véritablement régaliennes (le contrôle, par exemple) et celles pouvant être partagées ou cogérées⁵⁰. Une partie des fonctions support, comme le suivi-évaluation, la capitalisation et la coordination des actions contribuent à la gouvernance du système national de conseil et peuvent être plus facilement partagées.
- **ensuite, il faudrait faire venir trois pôles ou types d'acteur dans cette gouvernance : l'État, la profession agricole et le secteur privé (banques, amont, aval)**. Là où il n'existe aucune cogestion du conseil, la priorité sera de permettre d'abord la montée en puissance des OP. Il faudra renforcer leurs capacités à participer aux instances de gouvernance (ce qui suppose de grands programmes d'appui aux OP). Là où elles sont déjà bien représentées, il pourra s'agir de renforcer leur rôle et d'appuyer la représentation du secteur privé souvent moins impliqué au niveau national ;
- appuyer les réflexions nationales et régionales visant **l'amélioration du statut de**

⁵⁰ Sachant qu'il n'y a pas de définition absolue des fonctions régaliennes dans le secteur agricole : cela dépend des courants de pensées des pays.

conseiller, la professionnalisation de leur métier et la mise en réseau des acteurs ;
→ **enfin, il faut envisager le façonnage de la gouvernance selon plusieurs étapes et sur un temps suffisamment long** – lequel n'est pas le temps des projets – pour s'adapter aux processus de réforme des services publics et aux processus de renforcement de capacités des OP.

II. Enjeux de financement du conseil agricole et recommandations

Alors que plusieurs pays se sont dotés de politiques ou stratégies de conseil agricole, le point faible aujourd'hui est leur **difficulté de mise en œuvre, notamment par manque de financements nationaux**, sauf quelques cas particuliers comme pour le Maroc avec son Plan Maroc Vert (PMV).

En effet, **le conseil coûte cher**. D'abord, il faut financer les dispositifs de terrain : les salaires et/ou indemnités des animateurs paysans, conseillers et superviseurs, des moyens logistiques (investissement et frais récurrents, en particulier pour les moyens de transport qui sont un point critique). Il faut aussi financer les fonctions support : au niveau national, il faut financer l'offre de formation des conseillers, la recherche développement, la création de matériel pédagogique, les instances de gouvernance, les réseaux de partage de connaissances, le suivi-évaluation, etc. – certains de ces coûts se retrouvant aussi au niveau régional.

Pendant, ne pas fournir du conseil coûte encore plus cher. Le conseil agricole est en effet un impératif économique, social, environnemental et sanitaire et, en l'absence de conseil, des impacts négatifs se matérialisent dans tous ces domaines.

En Afrique subsaharienne⁵¹, on trouve **plusieurs modèles d'affaires de services, avec une dominance forte de la gratuité du conseil agricole** (cf. *supra* § Raisonner un financement durable du conseil agricole) :

- **services gratuits : le modèle d'affaires dominant pour le conseil est celui du service gratuit (type A1)** avec un financement de l'État (salaires des agents de la fonction publique) et des bailleurs de fonds internationaux. Mais du fait du sous-financement du conseil par l'État et les bailleurs, ce service public bien que gratuit est plutôt **exsangue et inefficace**. On trouve aussi quelques cas de services apparemment gratuits payés par les sociétés (type **A2**), en particulier dans les zones cotonnières, mais dont le coût est souvent répercuté sur les producteurs de façon indirecte. **En dehors de quelques cas particuliers (Maroc, Cameroun), ce modèle d'affaires est plutôt une impasse** faute de moyens suffisants et faute de créer un sentiment de redevabilité vis-à-vis du conseil (induisant une moindre qualité du service et une faible satisfaction du producteur) ;

⁵¹ Au niveau mondial, très peu de dispositifs de conseil sont entièrement financés par les utilisateurs directs (producteurs et secteur privé), ou bien il y a d'autres mécanismes de subvention aux producteurs (cas de la France notamment). Dans la plupart des cas, l'État, les filières et, dans une moindre mesure, les producteurs directement ou indirectement, contribuent à leur financement.

- **services subventionnés (type B)** : quelques OP ou centres de services (le centre de gestion et d'économie rurale [CGER] au Sénégal, la Fédération des centres de prestation de services Faranfasi so au Mali, le Centre de prestation de services de Tillabéri au Niger) ont développé des services de conseil pérennes selon le modèle d'affaires de services subventionnés (de type **B**) avec des **contributions financières des producteurs ou des OP allant jusqu'à hauteur de 70 % du coût du service**. Dans ces cas, les notions de redevabilité et de qualité du service sont bien perçues par les conseillers et les producteurs (ou leurs OP). Ces cas sont malheureusement encore **trop rares, notamment car peu d'OP ont développé des modèles économiques durables et des outils de gestion fiables**. Ce type de modèle d'affaires du conseil reflète en fait le modèle économique des OP. Les compagnies de téléphonie mobile développent également des offres de conseil avec des projets, des OP, etc. S'agissant encore souvent d'expérimentation, le coût est partiellement couvert par des projets et partiellement par les facturations des SMS ou des abonnements (donc par les producteurs) ;
- **services payés en totalité par les bénéficiaires (type C)** : jusqu'à présent, la notion de conseil payant n'a pas encore beaucoup pénétré les exploitations familiales. Ces dispositifs sont souvent négligés car ils ne s'affichent pas forcément comme dispositifs de conseil (ils mettent plutôt en avant d'autres activités économiques comme la vente d'intrants). Or, ils sont d'une assez grande richesse. **Le plus fréquemment, le coût du conseil est intégré dans un autre service** : il peut s'agir de boutiques d'intrants, de vétérinaires ou d'auxiliaires d'élevage, d'acheteurs de produits agricoles, etc. – qui intègrent le coût du conseil dans le coût de vente du produit (engrais, médicament vétérinaire, etc.), dans le coût du service (vaccination, traitement, etc.), ou encore dans le prix d'achat du produit agricole (type **C2**). **Il s'agit donc pour l'essentiel de dispositifs de conseil privés**. Cela ne concerne cependant que les producteurs et productrices déjà suffisamment intégrés aux filières. Enfin, des prestataires privés comme des bureaux d'études facturent parfois à des OP leur conseil (type **C1**) pour des études de faisabilité et des dossiers de demande de financement. Le coût du conseil est alors intégré dans la demande de financement à la banque (coût effectivement à la charge du producteur) ou au projet (coût finalement gratuit pour le producteur). Seules les grandes entreprises agricoles⁵² sont en mesure de payer directement le conseil.

Le financement du conseil est globalement **insuffisant, non durable, non vertueux**. Or, ces trois conditions doivent être satisfaites :

- **financement insuffisant** : les montants alloués au conseil restent très au-dessous des besoins devant permettre de toucher une majorité des producteurs(trices) de manière adéquate. Il en résulte **un très faible taux de couverture ainsi qu'une faible qualité du conseil** (faible niveau de formation, faible accompagnement, insuffisance d'outils, faible motivation des agents). En particulier, les États comme les bailleurs ont beaucoup de mal à mobiliser des moyens pour dynamiser les fonctions support pourtant essentielles au bon fonctionnement du conseil sur le terrain ;

⁵² Mais ces entreprises bénéficient aussi d'une aide émanant de certains programmes d'aide à l'investissement et, par ce biais, peuvent bénéficier d'un conseil gratuit.

- **financement non durable** : les apports financiers des bailleurs sont rarement raisonnés à moyen ou long terme et dépendent des choix politiques et de la santé économique des pays financeurs. Cet état de fait n'est pas compatible avec une intervention dans la durée permettant d'asseoir les dispositifs de conseil et de renforcer les capacités des parties prenantes ;
- **financement non vertueux** : la très faible contribution financière des producteurs(trices) (quasi absente le plus souvent) ne promet pas de relations de **redevabilité et, partant, la qualité du conseil** et l'engagement professionnel des conseillers. Il y a plusieurs causes à cette faible contribution des producteurs(trices) : la difficulté à faire payer par les producteurs(trices)⁵³ une prestation intellectuelle habituellement gratuite, la rémunération des productions qui n'intègre pas la notion d'augmentation de la qualité qui peut être issue de systèmes de conseil agricole, etc. À coût égal, un dispositif de conseil à financement vertueux sera plus efficace, pertinent et durable.

À ce jour, des expériences de financement originales correspondent à la mise en place de **fonds – compétitifs ou non alimentés par les filières, l'État et les bailleurs** – qui incitent les producteurs organisés à définir leurs besoins en conseil, à trouver un prestataire qui leur convient, à contrôler et à évaluer ce que le service fournit. L'exemple le plus connu et déjà assez ancien est celui du FIRCA en Côte d'Ivoire avec des points forts (contributions réelles des filières, cogestion) et des points faibles (domination des filières exportatrices qui y contribuent le plus, une certaine déresponsabilisation de l'État). Le Niger vient de se doter d'un outil de financement du secteur, à savoir le FISAN, qui dispose d'une facilité spécifiquement dédiée au conseil et à la recherche (« facilité 3 »). Il est cependant encore trop tôt pour en apprécier le fonctionnement. En revanche, il est intéressant de noter que la réforme du conseil agricole est allée de pair avec la réforme du financement du secteur agricole (toutes deux adoptées en août 2017 au cours du même conseil des ministres du gouvernement nigérien), avec, d'une part, l'adoption d'un SNCA et l'établissement de l'APCA, et d'autre part, la mise en place du FISAN. D'autres exemples notables sont le Fonds de développement à Madagascar et des fonds compétitifs de la Banque mondiale. Le Fonds de développement des filières cacao et café (FODECC) au Cameroun constituerait plutôt un contre-exemple du fait d'une absence de transparence dans la gestion du fonds. Le véritable challenge est d'arriver, dans un avenir proche, à ce que le secteur agricole – **les filières en particulier** – puisse dégager une part substantielle du financement du conseil par des prélèvements parafiscaux (sur les marchés, à l'export, lors du transport...) et alimenter ainsi ces fonds.

Sans aller nécessairement jusqu'à la mise en place de fonds dédiés, les **filières** constituent une piste importante de financement possible du conseil agricole dans la mesure où les fonds ainsi constitués sont cogérés en toute transparence et de façon efficace (décaissement à temps, pas de surfacturation...). Ces contributions des filières peuvent prendre différentes formes, plus ou moins institutionnalisées (avec une implication de l'État plus ou moins forte), sophistiquées, diffuses. Nous distinguons par exemple :

- **des mécanismes très institutionnalisés (avec implication de l'État) de financement par la filière** : la zone coton au Mali illustre un cas assez institutionnalisé et soutenu par

⁵³ Et même pire : dans certains projets, les producteurs reçoivent des indemnités de présence pour assister à des formations techniques qui leur sont proposées.

l'État – la Compagnie malienne pour le développement des textiles (CMDT) étant publique à hauteur de 99,5 % – où le conseil aux producteurs de coton est fourni par un panel d'acteurs publics, de la profession agricole et privés (respectivement la CMDT pour le conseil technique, les CGER pour le conseil de gestion aux OP et des GIE pour le conseil à l'exploitation familiale). Le conseil est en très grande partie payé par la filière selon un mécanisme de prélèvement sur chaque tonne de coton produite. Ainsi, les centres de gestion et d'économie rurale (CGER), dispositif paysan de conseil aux coopératives cotonnières, parviennent aujourd'hui à un taux d'autofinancement de 90 % (hors investissements). Le cas du FIRCA en Côte d'Ivoire relève aussi de cette catégorie ;

- **des mécanismes ciblés de financement par la filière (sans implication de l'État) :** l'exemple de conseil pour la production certifiée « cacao durable » en Côte d'Ivoire implique une contractualisation entre acteurs exclusivement privés (ou professionnels) et s'avère très lié aux préoccupations de l'aval de la filière ;
- **des mécanismes plus diffus de financement par la filière (sans implication de l'État) :** l'exemple du bassin laitier de Niamey constitue un cas beaucoup moins institutionnalisé (pas de contrat concernant le conseil), plus diffus et relativement innovant. La filière lait local qui se développe autour d'un acteur pivot qui est un centre de collecte, offre une base économique à plusieurs acteurs privés qui fournissent du conseil parmi d'autres activités techniques ou commerciales : des collecteurs de lait, le centre de collecte lui-même, des vétérinaires (avec des assistants vétérinaires et des auxiliaires d'élevage), la Société laitière du Niger (SOLANI) (entreprise industrielle de transformation laitière). L'exemple des boutiques d'intrants au Pérou relève de la même catégorie.

Ces mécanismes de financement liés aux filières ne s'appliquent cependant pas dans des zones à faible potentiel de production.

Il existe également des expériences intéressantes de financement de dispositifs de terrain de la profession agricole, spécialisés dans le conseil, avec une réelle contribution des OP (jusqu'à hauteur de 70 %), plus rarement des producteurs individuels. Le conseil est alors fourni dans le cadre d'un contrat de prestation et facturé à l'OP (Cf. les CGER au Sénégal et la Fédération Faranfasi so au Mali).

Notons enfin que l'enjeu de gouvernance est considéré comme primordial sur l'enjeu de financement afin, dans la mesure du possible, que ce soit les instances de gouvernance qui président au sens du dispositif de conseil et d'éviter des dérives commerciales. Cela signifie aussi que la gouvernance des mécanismes de financement (fonds dédiés, par exemple) devrait être à l'image de la gouvernance du SNCA, c'est-à-dire partagée entre l'État, la profession agricole et le secteur privé.

Enfin, il faut souligner que la mise en place de mécanismes de financement (durables et vertueux) demande des compétences pointues en ingénierie financière au niveau du secteur.

Lire l'étude des expériences de Conseil à l'exploitation familiale au Burkina Faso (CEF), illustratif du type « services gratuits » (type **A1**), qui montre que **plusieurs dispositifs CEF de grande ampleur ont dû arrêter leurs activités faute de financement** après le désengagement

du bailleur. Cette forme de conseil, quoique très pertinente, reste chère à mettre en œuvre et présente malheureusement **peu d'opportunités pour un modèle économique pérenne sans financement public étatique ou extérieur.**

Lire l'étude de cas des CGER au Sénégal, illustratif du type « services subventionnés » (type B), qui montre qu'en offrant un service indispensable aux OP (appui à la gestion de la redevance en eau d'irrigation en particulier, sans quoi les coopératives gestionnaires des périmètres ne peuvent assurer leur fonction), dans le cadre d'un partage des tâches avec la Société nationale d'aménagement et d'exploitation des terres (SAED), un centre de gestion peut se développer selon un modèle économique pérenne **combinant subventions publiques et contributions significatives des bénéficiaires** (70 % d'autofinancement des services des CGER au niveau local, 30 % au niveau de la structure faïtière). Ces centres de gestion ont aujourd'hui près de 15 ans et **peuvent donc être considérés comme pérennes**, même s'ils ne sont pas autofinancés à 100 %.

Lire l'étude de cas en Côte d'Ivoire portant sur la filière cacao durable, qui montre que les exportateurs peuvent financer le conseil technique à partir des gains supplémentaires obtenus par la vente d'un produit de qualité et labellisé (label *Rainforest Alliance*, zéro déforestation...). Le producteur bénéficie alors d'un service de conseil gratuit et aussi d'un prix de vente supérieur au prix du cacao tout-venant. En revanche, **l'OP finance une partie du coût de la certification** en se voyant amputée d'une partie de la ristourne cacao durable. Par ailleurs, cette étude de cas montre aussi les limites de cette forme de conseil plutôt destinée à rassurer les consommateurs du Nord qu'à vraiment renforcer les compétences des producteurs(trices) du Sud. Cette forme de conseil sert aussi à fidéliser les coopératives pour la livraison du cacao.

Principales recommandations en termes de financement :

- une première piste à explorer pour faire face aux enjeux de financement consiste à réduire le coût du conseil, sans pour autant faire du conseil « *low cost* » :
 - le recours à des animateurs endogènes et des paysans relais est une voie explorée par de nombreux dispositifs de terrain, en particulier les OP, et qui permet à moindre coût d'étendre le taux d'accompagnement sur le terrain. Cette démarche présente aussi des intérêts qualitatifs : proximité avec les producteurs permettant une bonne compréhension de leurs contraintes, valorisation des savoirs locaux, durabilité financière et des ressources humaines, renforcement des compétences locales, etc. ;
 - privilégier les structures de conseil les plus efficaces permettra aussi de réduire les coûts : les dispositifs de conseil privé et le conseil par les OP semblent à ce titre plus efficaces que les dispositifs des administrations publiques (ministères, offices) qui font face à des frais de structure plus importants. Attention cependant, car le conseil privé est souvent très lié aux préoccupations du prestataire (fournisseur d'intrants) ;
 - les NTIC devraient permettre aussi de réduire les coûts (centres d'appels téléphoniques, groupes WhatsApp, etc.), mais les expériences sont encore limitées à ce jour ;
 - enfin, pour éviter qu'une recherche de réduction des coûts diminue la qualité du conseil (conseil « *low cost* »), développer la contractualisation, la redevabilité et le contrôle paysan des dispositifs de conseil semble une bonne piste.
- l'augmentation du financement public dédié au conseil reste incontournable. L'État, conformément à l'engagement de Maputo, doit contribuer significativement au

financement du développement agricole dont le conseil, et ne pas se consacrer uniquement au financement des infrastructures. Cela peut se concrétiser par la mise en place **d'un fonds public dédié au conseil** (comme le FISAN en cours d'opérationnalisation au Niger) qui serait abondé par le budget de l'État, l'aide budgétaire extérieure pluriannuelle et complété par des prélèvements parafiscaux (sur les importations⁵⁴ et les exportations) ;

→ **les filières et le secteur privé doivent progressivement devenir les premiers financeurs du conseil.** Ceci peut impliquer des mécanismes financiers et de gouvernance plus ou moins sophistiqués :

- mécanismes sophistiqués avec intervention de l'État : dans un contexte où il est difficile de demander un paiement aux producteurs et aux OP, et où les contributions des États et des bailleurs sont fluctuantes, le prélèvement modéré sur les filières (à l'exportation, sur les marchés, à l'entrée des usines de transformation) est la solution à encourager. Cela suppose de mettre en place des mécanismes nationaux de financement du conseil à l'image du FIRCA⁵⁵ en Côte d'Ivoire qui pourraient être combinés au fonds public dédié au conseil évoqué précédemment. Ces mécanismes nécessitent, d'une part, des compétences très pointues en ingénierie financière et une bonne compréhension du contexte des agriculteurs, et d'autre part, l'engagement des acteurs des filières ;
- mécanismes plus simples, sans intervention de l'État, faisant intervenir des ressources mobilisées par des acteurs amont (fournisseurs d'intrants et d'équipement, vétérinaires, etc.) ou aval (entreprise de commercialisation ou de transformation des productions) et qui intègrent les coûts du conseil dans le coût de leurs autres services ou dans les prix d'achat/vente.

Rappelons cependant qu'une plus forte contribution des filières au conseil, surtout sans implication de l'État, sera forcément accompagnée de risques qu'il conviendra d'anticiper et de limiter : abandon de territoires et de populations plus marginales, promotion d'une agriculture plus intensive en intrants chimiques, non-prise en compte de l'exploitation dans son ensemble, etc.

→ **il semble par ailleurs nécessaire de développer des stratégies de financement segmentées, comme cela est fait par de nombreuses OP (qui utilisent des typologies) :**

- **segmentation selon le bénéficiaire du conseil** : le conseil aux plus vulnérables et aux OP en difficulté devrait être davantage subventionné que le conseil aux agro-entrepreneurs et aux OP performantes ;
- **segmentation selon le type de conseil et selon la valeur ajoutée directement générée par le conseil** : l'alphabétisation qui est le socle du conseil, l'animation rurale et le conseil technique de base devraient être d'avantage subventionnés que le conseil technique expert ou le conseil à l'entreprise, par exemple ;
- **segmentation au sein du système national de conseil** : les fonctions support devraient davantage relever de financements publics et être subventionnées, alors que les dispositifs terrain peuvent relever de financement privés (subventionnés ou

⁵⁴ Par exemple, sur les importations de riz, afin de renforcer la compétitivité de la production locale dans les pays ayant un bon potentiel de production pour cette culture.

⁵⁵ Le FIRCA a plus de 10 ans d'existence, et il serait utile en accord avec cette structure de tirer les acquis de cette expérimentation en vraie grandeur.

non par l'État).

- les OP qui sont aujourd'hui dans bien des cas un acteur incontournable du conseil constituent un levier important. **Il faut les appuyer à développer des modèles technico-économiques d'entreprise qui articulent mieux les services qu'elles déploient (conseil, approvisionnement, commercialisation, etc.).** Il s'agit d'accompagner une transition plus entrepreneuriale et non pas de laisser les OP se reposer sur des financements de projets, sans pour autant perdre leur valeur sociale (qui constitue une forte valeur ajoutée de ces OP). Les services d'approvisionnement et de commercialisation des OP peuvent constituer des sources de financement pour les services de conseil, tout en les combinant avec des facturations (totales ou partielles) de services spécifiques, mais cela suppose une remise à plat du modèle économique des OP en lien avec les filières ;
- **la mise en place de mécanismes vertueux de financement est indispensable.** Plusieurs mécanismes peuvent permettre cela :
 - **la contribution des bénéficiaires, même si elle reste marginale** bien souvent (sauf pour le conseil expert sollicité par de grosses exploitations dans les zones à fort potentiel). À noter que la contribution des OP est plus facile à matérialiser que la contribution des individus ;
 - **l'établissement de relations contractuelles** entre les producteurs et les prestataires de conseil ;
 - **l'implication des IMF** (triptyque « producteur-prestataire-IMF ») est aussi une piste à approfondir : les responsables d'IMF reconnaissent en général qu'un producteur ou une OP bénéficiant de conseil élabore des projets plus viables et remboursent mieux leurs crédits, ce qui réduit les risques pour l'IMF (et donc le coût du crédit). Certaines IMF rendent d'ailleurs obligatoire l'adhésion à un centre de gestion pour la délivrance d'un crédit. Une partie du coût du conseil de gestion pourrait donc être couvert par l'IMF (sous forme d'une réduction du taux d'intérêt, par exemple) ;
 - on peut aussi imposer que l'obtention d'une subvention (d'équipement, par exemple) soit conditionnée par l'adhésion à un dispositif de conseil. D'une manière générale, tous les mécanismes réglementaires (fiscalité, normes environnementales, sociales, juridiques...) peuvent amener les producteurs à solliciter du conseil ;
 - **le circuit financier** : accorder une subvention à une OP pour qu'elle contracte et paie directement son prestataire de conseil plutôt que de subventionner le prestataire ; canaliser un financement public *via* une chambre d'agriculture pour que celle-ci délègue son mandat de conseil à un centre de services plus compétent, etc.
- **il faut aussi réfléchir en termes de combinaison de financements pour atteindre un « petit équilibre »** : facturation directe aux producteurs d'une part du coût du conseil, prélèvement d'une partie des marges obtenues par d'autres services (approvisionnement, commercialisation), ristournes sur des SMS (versés par l'entreprise de téléphonie), bénévolat de certaines ressources humaines (animateurs endogènes, paysans relais), contributions en nature des producteurs (repas pour le conseiller, construction d'un local pour les sessions de conseil, fourniture d'une parcelle), vente de prestations de services par les OP et centre de gestion, vente de

production de champs école paysans, ristournes sur des taxes parafiscales sur les filières (donc liées aux producteurs), subvention d'équilibre de l'État (ou de bailleurs de fonds) ;

- **une sortie progressive de la logique « court terme » des projets⁵⁶** semble également indispensable car financés très largement par l'aide extérieure ce type d'interventions oblitérent la mise place des mécanismes pérennes de financement et déresponsabilise l'État et les autres acteurs ;
- **enfin, nous faisons l'hypothèse qu'un système national de conseil performant est en mesure de créer de la richesse au niveau des producteurs et des filières, et une partie de cette richesse pourra en retour financer le conseil.**

III. Enjeux de renforcement des capacités des acteurs du conseil et recommandations

L'efficacité des activités de conseil dépend largement des compétences – savoir, savoir-faire, savoir-être – des acteurs du conseil (les concepteurs et les gestionnaires de dispositifs de conseil, les conseillers et les formateurs, et les animateurs paysans) et des bénéficiaires, les producteurs. Dès lors, la relance du conseil agricole et le renouvellement des démarches ne peuvent pas faire abstraction du niveau de compétences des conseillers, des cadres du système national de conseil ainsi que des producteurs. De plus, **l'enjeu de renforcement de capacités se décline différemment selon ces types d'acteur** et constitue donc un enjeu majeur pour relancer le conseil agricole.

En particulier, une contrainte majeure au conseil est le faible niveau d'alphabétisation de base de nombreux producteurs. Le conseil agricole et l'alphabétisation fonctionnelle relevant en général de ministères et de politiques sectorielles différentes, les dispositifs de conseil intègrent rarement des cursus d'alphabétisation fonctionnelle de base pour les producteurs. Pourtant, cela limite considérablement leurs capacités d'apprentissage (apprendre à apprendre) et oriente énormément les démarches de conseil. Généralement, les dispositifs de conseil portés par les OP couvrent plus fréquemment ces besoins que les dispositifs privés ou publics (de l'agriculture ou de l'élevage).

Souvent, des difficultés sur le terrain ne sont pas seulement liées aux conseillers et à leur expertise ou leurs compétences, mais plutôt aux **carences ou à l'absence de « management »** de ceux-ci. C'est une fonction support délaissée la plupart du temps.

Le renforcement des compétences est donc nécessaire à tous les niveaux :

- **pour les concepteurs, gestionnaires, animateurs et superviseurs de dispositif de conseil**, il s'agit de comprendre la logique et le fonctionnement des organisations de conseil en général, d'avoir une bonne connaissance des démarches et des outils utilisés ailleurs et d'identifier les leviers dont ils disposent pour agir et améliorer leur propre dispositif de conseil. Il est aussi nécessaire de mettre un accent particulier sur la fonction management des conseillers pour assurer la coordination des activités, l'organisation et

⁵⁶ L'approche projet, privilégiée par les bailleurs, ne permet pas d'assurer un financement durable et ne pousse pas les États à prendre leurs responsabilités.

l'animation d'équipe (collaboration entre conseillers, échanges techniques, capitalisation d'expériences), et le suivi-évaluation ;

- **pour les conseillers et les formateurs**, au-delà de compétences relatives à la production agricole ou à la gestion de l'exploitation et des OP, il s'agit de renforcer des compétences en termes de gestion des interactions avec les agriculteurs ou autres ruraux, et de facilitation de processus d'apprentissage individuels ou collectifs. En particulier, étant donné le nombre de plus en plus important de animateurs paysans dans les dispositifs, il faut renforcer les capacités des conseillers à accompagner ces animateurs paysans. En plus d'un bagage technique suffisant pour former et appuyer l'animateur paysan, le conseiller devra aussi disposer d'une bonne capacité en coaching ou en accompagnement (outils d'animation, d'écoute, d'encouragement...) ;
- **pour les acteurs économiques privés qui font du conseil en marge de leur activité technico-commerciale (vendeurs d'intrants, agro-industries, etc.)**, il peut s'agir de renforcer leurs liens avec les OP, la recherche ou les services techniques de l'État pour que les privés aient une meilleure compréhension des contraintes, des intérêts et des moyens des producteurs(trices), pour que le conseil soit plus adapté au contexte local. Il s'agit aussi pour eux de mieux connaître les produits qu'ils vendent en vue de leur utilisation raisonnée⁵⁷. Cela permettra aussi aux privés de mieux comprendre qu'ils font partie du SNCA : qu'ils peuvent y contribuer (fournir des fiches techniques), qu'ils peuvent en bénéficier (avoir des retours d'expériences de producteurs(trices), avoir des formations et même des appuis financiers et techniques) et qu'ils seront contrôlés ;
- **Les paysans-animateurs** (paysans relais, animateurs endogènes, paysans pilotes, etc.) constituent de plus en plus un maillon essentiel de nombreux dispositifs de terrain. Il s'agit de les aider à définir l'équilibre entre leurs activités de conseil et leurs activités courantes (agricoles ou non agricoles) et à acquérir des compétences de base (production agricole, techniques d'animation). Il faut aussi définir des méthodes et des outils utilisables par cette catégorie d'acteur au niveau de la formation limitée et semi-bénévole (pas de salariés à temps plein, voire très rarement indemnisés).

Le renforcement de capacités se décline également selon les différentes modalités de formation des agents – formation de base, formation professionnelle – et par l'animation d'échanges entre acteurs :

- **formation de base : bien souvent, il n'existe pas de formation initiale adaptée pour former les conseillers.** Les futurs conseillers disposent au mieux d'un bagage technique correct (quoique parfois déconnecté des réalités des paysans) et d'une sensibilisation aux différentes approches de conseil/vulgarisation (souvent pas très actualisées). Les différentes postures du conseiller – le savoir-faire, le savoir-être – sont rarement enseignées. **Les dispositifs de terrain doivent ainsi presque toujours réaliser des formations *ad hoc*, lorsqu'ils intègrent des nouveaux conseillers.** Pour les concepteurs et les gestionnaires du conseil ou les conseillers, il importe d'améliorer les cursus de formation des techniciens et ingénieurs agronomes pour mieux prendre en compte les exigences du métier de conseiller et/ou d'animateur en milieu rural. Des

⁵⁷ La plus grande intégration/valorisation des vendeurs d'intrants dans un SNCA constitue en fait une arme à double tranchant : d'une part, c'est une opportunité étant donné leur présence sur le terrain proche des producteurs, et d'autre part, ils risquent de promouvoir un modèle d'agriculture intensive (intrants chimiques) plutôt que des pratiques agro-écologiques.

réflexions sont déjà engagées sur le sujet. Le Réseau international formation agricole et rurale (Réseau FAR) organise des échanges entre les organisations impliquées dans la formation des futurs conseillers et appuie des projets liés à la formation technique et professionnelle agricole en Afrique. Agreenium (l'institut agronomique, vétérinaire et forestier de France) met en place des modules de formation en ligne en langue française sur différents domaines touchant l'agriculture, y compris la gestion de l'exploitation et le conseil agricole. On peut aussi citer des expériences nationales comme au Bénin (université de Parakou) et au Cameroun (programme AFOP⁵⁸) qui ont reformulé les parcours de formation des étudiants dans cette perspective. Cependant, les changements sont lents et ne sont pas à la hauteur des besoins exprimés ;

- **formation continue professionnalisante** : des formations continues doivent aussi être inventées ou renouvelées pour renforcer les compétences des conseillers en place. À l'heure actuelle, ce sont les projets qui offrent ce genre de formation à leur personnel. Il n'existe pas d'efforts de mutualisation ou de capitalisation des actions entreprises par les différents projets, ni de dispositifs nationaux de formation continue des conseillers qui opèrent à grande échelle et sans assistance de projet. Le programme ACEFA au Cameroun peut être vu comme un tel dispositif, mais il dépend encore de l'aide internationale et d'une assistance technique exogène. De son côté, le *Global Forum for Rural Advisory Services* (GFRAS) a publié, en 2015, sa note sur le « *new extensionist* » et propose un « *learning kit* » avec 13 modules sur son site, en insistant sur le renforcement des compétences méthodologiques et fonctionnelles des conseillers en complément aux compétences techniques. On constate que les ressources numériques (et notamment les MOOC) peuvent être très utiles pour aller plus vite et démultiplier les actions de formation initiale et continue ;
- **échanges d'expériences/gestion de connaissances** : enfin, le renforcement des capacités des gestionnaires de dispositifs de conseil, des conseillers et des paysans animateurs renvoie, d'une part, à l'organisation d'échanges entre pairs pour une capitalisation des expériences, et d'autre part, à la mise en place de structures ou de réseaux d'ingénierie en conseil dans les pays. Premièrement, les réseaux comme l'*African Forum for Agricultural Advisory Services* (AFAAS) ou le RESCAR-AOC⁵⁹ peuvent aider à formaliser des réseaux nationaux, centrés sur les décideurs politiques, les gestionnaires de dispositifs et les experts du conseil. Deuxièmement, il s'agit aussi de favoriser, à l'échelle locale, la formation de réseaux d'échanges d'expériences entre conseillers, paysans animateurs pour les aider à identifier des pairs capables de les aider, à échanger sur les succès et les échecs de leurs actions, ainsi qu'à capitaliser leurs expériences vécues. Mais de fait, il existe peu ou pas d'expériences structurées et documentées dans ce domaine. La mise en réseau et ces échanges pourraient se concevoir en s'appuyant sur l'organisation d'ateliers locaux (utiles, mais chers) ou sur des outils de communication (réseaux sociaux notamment). Troisièmement, les États, les interprofessions et les OP faïtières représentatives devraient susciter la création de structures publiques (sous couvert d'une direction du ministère de tutelle, ou de la recherche ou encore d'un centre de formation) ou de structures privées (sous couvert

⁵⁸ Programme d'appui à la rénovation et au développement de la formation professionnelle dans les secteurs de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche.

⁵⁹ Réseau des services de conseil agricole et rural d'Afrique de l'Ouest et du Centre, membre de l'AFAAS et soutenu par le CORAF/WECARD.

d'une association, d'un bureau d'études, d'un GIE...) spécialisées en ingénierie du conseil agricole, afin de réfléchir aux méthodes et aux outils⁶⁰. Cette structure, présente dans chaque pays, participerait à la capitalisation des acquis et appuierait les acteurs du conseil pour concevoir leurs dispositifs, à renouveler leurs méthodes et à évaluer leurs impacts.

Certains domaines de compétences sont encore peu couverts et maîtrisés. Alors que les compétences en vulgarisation technique de base et en animation rurale sont en général plutôt satisfaisantes au sein des dispositifs de conseil existants en Afrique subsaharienne, les compétences pour couvrir les autres besoins de conseil font cruellement défaut. D'une part, **il manque des savoirs et savoir-faire dans le domaine technico-économique et de gestion, y compris la contribution des OP à la gestion des filières.** D'autre part, **il manque aussi des savoir-être** (posture des agents plus habitués à être dans une position prescriptive que dans une position d'écoute et de conseil) **et des savoir-faire en termes d'ingénierie de conseil** (méthodologues en particulier)⁶¹.

Il faut aussi que les dispositifs de terrain puissent renouveler leurs méthodes et leurs outils en fonction des évolutions du contexte de production (changement/dérèglement climatique, prolifération des pestes et ravageurs) **et des modalités de commercialisation** (développement des contrats et des cahiers des charges pour certaines filières). Dans les campagnes, les producteurs sont de plus en plus alphabétisés, certains ont suivi une formation agricole de base, beaucoup utilisent un téléphone portable et certains un smartphone connecté à Internet. L'enjeu du renouvellement des démarches nécessite que les pays puissent disposer de compétences nationales en évaluation et conception de méthodes (chercheurs, experts et praticiens ayant ces capacités organisées en réseau ou relevant d'une structure dédiée).

Les processus de renforcement de capacités et le conseil aux producteurs comme aux OP s'inscrivent dans la durée et ne doivent pas être confondus avec les séances de formations ponctuelles « *one-shot* », outils de vulgarisation privilégiés par certains projets. **Le concept de « chemin de conseil » ne peut prendre forme qu'à cette condition** : un cumul de prestations ponctuelles ne suffit pas pour faire évoluer, développer et accompagner dans la durée les évolutions ou les projets des exploitations et des OP. Les paysans et les éleveurs sont très attachés à cette notion **d'accompagnement dans la durée** et à la proximité avec les conseillers de terrain.

Lire l'étude de cas CGER dans la vallée du Sénégal : le CGER de la vallée du fleuve Sénégal (CGER faîtière de coordination) assure un peu **une fonction de soutien méthodologique** en apportant un appui aux trois centres de gestion régionaux. Il pourrait préfigurer **un centre de ressources** spécialisé en conseil pour tout le Sénégal, si un ou plusieurs centres de gestion étaient implantés dans le sud du pays.

⁶⁰ Par exemple, dans le cadre du PASE II au Mali (projet d'appui à l'amélioration de la productivité et de la durabilité des systèmes d'exploitation en zones cotonnières), une commission pédagogique a été mise en place (CMDT, C-SCPC, IER, APCAM) pour réfléchir aux méthodes et outils de conseil, aux besoins en formation des acteurs, etc. Son fonctionnement reste cependant lié à un projet.

⁶¹ Ce qui explique le fréquent recours à de l'assistance technique (AT) étrangère dans les programmes de conseil agricole du fait du manque d'experts nationaux. En revanche, les compétences pour conduire des sessions d'alphabétisation fonctionnelle existent en général (dans des ONG, des OP, les ministères en charge de l'éducation, etc.), mais sont insuffisamment mobilisées dans les dispositifs de conseil agricole.

Lire plusieurs études de cas (Cap Malagasy à Madagascar, CGER au Sénégal, ACEFA au Cameroun), qui attestent qu'avant d'intégrer de nouveaux conseillers dans les dispositifs de terrain, les structures de conseil locales ou nationales doivent les former. Mais ensuite, peu de structures sont en mesure de leur assurer une formation continue.

Principales recommandations en termes de renforcement de capacités :

- **renforcer quelques initiatives nationales de rénovation des parcours de formation initiale** (ingénieur, technicien) **et continue** (cadre, conseiller, vendeur d'intrants) dans le domaine du conseil et de l'animation en milieu rural, notamment en mettant à disposition des ressources numériques et en favorisant leurs usages ;
- **renforcer les relations entre la formation des producteurs** (formation des jeunes ruraux, alphabétisation fonctionnelle...) **et les dispositifs de conseil ;**
- **développer des parcours de formation au management** pour des conseillers « experts » ou expérimentés (coordination, pilotage, gestion en ressources humaines, animation d'équipes de conseillers, suivi-évaluation) ;
- **développer fortement l'usage des TIC** pour la formation permanente des conseillers et des paysans-animateurs avec des produits adaptés (vidéo et écrits en langues locale et nationale incluant des témoignages, des apports théoriques et pratiques, etc.), mais aussi facilitant la mise en réseau ;
- **appuyer la création de structures publiques ou privées spécialisées en ingénierie du conseil agricole**, en s'appuyant sur les ressources humaines déjà disponibles (chercheurs, enseignants, experts) et en réfléchissant dès le départ à leur modèle économique ;
- **expérimenter la mise en réseau de conseillers et d'animateurs paysans au niveau local**, afin de favoriser les apprentissages et de renforcer l'autonomie des conseillers pour développer un conseil au plus près des besoins de leurs interlocuteurs ;
- **mettre le focus sur la formation et l'appui aux paysans-animateurs et aux vendeurs d'intrants**, dans la mesure où ils sont de plus en plus présents dans les dispositifs de conseil sur le terrain. Dans le cas des vendeurs d'intrants, anticiper le risque de promotion d'une intensification conventionnelle excessive en lieu et place des pratiques écologiques.

IV. Enjeux du renouvellement et du renforcement des dispositifs de terrain et recommandations

RENFORCER LES DISPOSITIFS DE TERRAIN EXISTANTS ET VALORISER LEUR DIVERSITE

Les enjeux liés aux dispositifs de terrain et au contenu du conseil ont été abordés dans la section sur le cadre conceptuel. En résumé, les principaux enjeux liés aux dispositifs de terrain et au contenu du conseil sont les suivants :

- **un très faible taux de couverture** des producteurs par les dispositifs de terrain (au-dessous des normes FAO) ;
- **une réponse très partielle aux besoins diversifiés** des producteurs et des filières (conseil technique, conseil de gestion, conseil filière, conseil juridique, conseil organisationnel, etc.) et une difficulté à prendre en compte l'évolution de ces besoins

(réponse aux problèmes du changement/dérèglement climatique, soutenir l'agro-écologie plutôt que l'intensification à partir d'intrants chimiques, accompagner la trajectoire d'évolution des producteurs, etc.) ;

- la situation est encore pire pour certaines catégories : les besoins **des femmes, des jeunes, des pasteurs et d'autres groupes marginalisés sont encore moins couverts** (dispositifs pas assez inclusifs) ;
- une relativement **faible reconnaissance par l'État de la richesse des dispositifs de conseils non publics**, ainsi que l'absence de mécanismes d'appui financier et méthodologique pour ces dispositifs (mais à nuancer selon les pays) ;
- **Les relations entre les dispositifs de conseil et les filières sont très variables selon les situations. Un lien fort aux filières présente à la fois des avantages et des inconvénients.** Le positionnement du conseil dans une filière (pour les acteurs de la filière) peut être considéré comme un atout, si la filière dégage de la richesse (contribution au financement du conseil) et/ou constitue un cadre d'organisation possible du conseil déjà bien structuré ou en voie de le devenir. À l'inverse, une certaine autonomie vis-à-vis des filières permet aux dispositifs de conseil de mieux répondre à la diversité des demandes des producteurs, d'aborder les questions plus englobantes de gestion des ressources naturelles, de coordination entre divers types de producteur (agriculteurs, éleveurs), de stratégies des exploitations, des OP et des firmes, et enfin d'éviter la surconsommation d'intrants (proposés par les conseillers des firmes de l'agrofourriture).

Au vu du grand nombre de producteurs/productrices concernés par le conseil, l'autre défi méthodologique et organisationnel pour les concepteurs des dispositifs est de pouvoir articuler des approches normatives/prescriptives et des approches qui visent la co-conception des solutions. Ces deux approches exigent des compétences différentes. Par exemple, un conseiller avec une formation académique importante et avec de l'expérience, peut développer des approches de conseil complexes (conseil stratégique à l'exploitation, par exemple), mais son coût sera plus élevé, et il ne travaillera qu'avec un nombre limité d'agriculteurs. À l'inverse, un conseiller peu formé ou peu expérimenté sera plus enclin à mobiliser des méthodes de conseil standardisées, visant un conseil plus tactique, mais il pourra probablement travailler avec un nombre plus important d'agriculteurs. En termes de conception et d'appui aux dispositifs, et de formation des conseillers, on fait alors face à deux exigences contradictoires :

- la quantité et la normalisation : toucher le plus grand nombre et la plus grande diversité de bénéficiaires (souci de développement et d'équité) avec des projets calibrés souvent sur des durées courtes. Dans ce cas, il faut pouvoir former un maximum de conseillers à moindre coût sur des cycles de formation assez courts. Cela pousse à la simplification et à la normalisation. Les compétences progressent finalement peu, et elles se paupérisent rapidement ;
- la qualité et la co-construction : inscrire le conseil dans la durée, renforcer l'autonomie des dispositifs, donc construire une véritable expertise et ingénierie de « conseil » et, pour cela, des cycles et des modalités de formation longue, exigeants en qualité et en niveau d'expertise.

Principales recommandations en termes de renouvellement et de renforcement des

dispositifs de conseil :

- **reconnaître la diversité et la richesse des dispositifs de terrain existants (publics, privés et de la profession agricole), puis les valoriser en renforçant** leurs capacités techniques et financières selon leurs avantages comparatifs, plutôt que de vouloir déployer un nouveau dispositif porté par un projet ;
- **mieux articuler le conseil aux exploitations, aux OP et à l'innovation collective, et renforcer ces trois formes de conseil**, lesquelles doivent travailler en synergie pour faire face à des enjeux différents, mais complémentaires. Par exemple, le conseil technique aux producteurs pour qu'ils deviennent des producteurs experts maîtrisant parfaitement la production, le conseil à leur coopérative pour mieux gérer les problématiques d'approvisionnement et de commercialisation et le conseil à l'innovation collective pour gérer des problématiques multi-acteurs de filières (par exemple, mise en place d'une interprofession). Il ne ferait pas sens d'investir massivement dans du conseil à l'exploitation sans renforcer simultanément le conseil aux OP, car on perdrait alors un puissant levier ;
- mieux articuler les trois formes complémentaires de conseil : **transfert de technologie, assistance technique et appuis à apprendre à apprendre**. Oui, la vulgarisation technique reste nécessaire et fait bien partie du conseil agricole, mais elle n'est pas exclusive des autres formes de conseil ;
- **couvrir les différents domaines du conseil** : technique, technico-économique/gestion, organisationnel, juridique, etc. Cependant, il n'est pas forcément nécessaire de couvrir tous ces besoins simultanément. Il faut trouver **la meilleure porte d'entrée** pour chaque situation. Dans certains cas, il faut commencer par du conseil technique alors que, dans d'autres cas, il faut mettre l'accent sur le conseil de gestion pour dépasser les limites du conseil technique. Dans certains cas, il faut privilégier du conseil à l'exploitation alors que, dans d'autres cas, il faut d'abord lever des contraintes collectives. On doit donc, sur la base d'un diagnostic, **formuler un chemin de conseil** à suivre ;
- **accompagner la mise en place progressive de comptabilité dans les OP/coopératives** (obligation inscrite dans l'acte OHADA⁶² et nécessité de transparence vis-à-vis des membres), en la couplant avec du conseil pour permettre de transformer cette obligation en un véritable **outil de gestion**. Cela contribuerait véritablement à accompagner ces organisations vers **une transition plus entrepreneuriale** ;
- **valoriser les savoirs locaux**. Poursuivre la dynamique de déploiement de **animateurs paysans sur le terrain** (ou paysans relais, ou animateurs endogènes, etc.) est une bonne façon de faire le lien entre savoirs locaux et conseil ;
- la construction de relations entre le dispositif de conseil et les acteurs de la filière pourrait constituer un levier de réussite d'un dispositif de conseil (conseil aux OP et aux producteurs et appui à la commercialisation). *Idem* pour la construction de relations entre le dispositif de conseil et les autres services agricoles publics et privés (crédit et approvisionnement sont mentionnés le plus souvent mais, pas la formation). Ces deux éléments militent pour **ancrer plus fortement les dispositifs de conseil dans l'environnement économique des exploitations** (les filières, les services, les entreprises de l'aval et de l'amont), et pas seulement dans un objectif de renforcement des capacités de gestion des agriculteurs. Autrement dit, la construction du système

⁶² Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires.

national ou régional de conseil agricole (respectivement SNCA ou SRCA) est une condition nécessaire à la réussite du conseil, mais pas suffisante. Il faut « connecter » le dispositif de conseil aux autres services et acteurs économiques, ce que les projets ne font pas toujours.

RECHERCHE ET INNOVATION AU SERVICE DES DISPOSITIFS DE CONSEIL AGRICOLE

Il faut rappeler que l'innovation n'est pas seulement technique (nouvelles variétés, nouveaux itinéraires techniques, nouvelles machines, nouvelles méthodes de lutte intégrée, etc.), mais aussi organisationnelle et institutionnelle. Mais la recherche ne travaille souvent (et n'est perçue) que sur la dimension technique de l'innovation. Or, la co-conception et l'accompagnement de l'innovation doivent prendre en compte les trois dimensions.

Les structures de recherche sont des acteurs qui peuvent contribuer à l'innovation dans les systèmes techniques et peuvent aussi remplir des fonctions support pour le conseil. La recherche interagit fréquemment avec les dispositifs de conseil et ce, dans trois domaines principalement, à savoir :

- **dans une perspective de transfert de technologies**, la recherche propose généralement des nouvelles techniques agricoles pour une diffusion par les dispositifs de conseil mais ce, après les avoir validées avec des paysans innovateurs et expérimentateurs (principe de la recherche action en partenariat). Dans une perspective d'innovation collaborative, la recherche agricole interagit avec l'ensemble des acteurs pour les aider à innover en partageant ses connaissances scientifiques et son expertise ; ces cas sont plus rares, mais ils se développent de plus en plus en mobilisant le concept de système d'innovation (cf. § « De la nécessité d'un système intégré de conseil agricole ») ;
- **la recherche peut être associée à l'évaluation des dispositifs de conseil** : soit en mettant au point les méthodes d'évaluation (évaluer le fonctionnement, mesurer les effets et les impacts), soit en contribuant directement à ces évaluations (collecte de données, analyses, etc.) ;
- **enfin, des chercheurs en sciences sociales développent des travaux sur les méthodes et les outils du conseil, les processus d'apprentissage** entre producteurs et avec les conseillers, et, plus globalement, sur l'accompagnement des producteurs(trices). Soit ils caractérisent ces processus dans le cadre de démarches analytiques et compréhensives, soit ils engagent des recherches actions qui visent, au-delà de ces caractérisations, à aider les acteurs du conseil à améliorer leurs dispositifs de conseil, mais aussi leurs activités de production et de gestion de l'aval et de l'amont.

Si l'on considère que le conseil et la recherche (et d'autres services) font partie intégrante du système d'innovation agricole (local, régional et national) (cf. Schéma 5 et Chapitre 2 : Repenser le cadre d'analyse et réflexion sur le conseil agricole), il s'agit alors de mobiliser au mieux ces structures pour que les agriculteurs innovent et ne se limitent pas à mieux gérer leur exploitation et optimiser l'usage des ressources disponibles (ce qui serait déjà un progrès intéressant en soi). Face aux évolutions rapides de l'environnement physique (changement/dérèglement climatique, prolifération de pestes et ravageurs, etc.) et socio-

économique, **il ne suffit pas que les producteurs s'adaptent, mais aussi qu'ils innoverent** et parfois de façon radicale et rapide. Par exemple, pour réduire l'usage des intrants chimiques en maraîchage, pour répondre à l'augmentation de la température fragilisant les élevages de volailles, pour faire face à la chenille légionnaire du maïs qui entraîne des pertes importantes en matière de rendement.

Ces processus d'innovation doivent s'appuyer sur des programmes de recherche thématique et de recherche-action associant producteurs, chercheurs, techniciens et tous les acteurs des filières ou des territoires concernés par une innovation donnée. Pour que ces programmes aient du sens et un intérêt au niveau d'une région/d'un pays, **ces processus d'innovation doivent donc inclure les dispositifs de conseil agricole.**

Les différentes études de cas mentionnent peu de collaborations entre la recherche et les dispositifs et systèmes nationaux de conseil, sauf quand la recherche transfère ses connaissances aux conseillers ou, plus rarement, lorsque les chercheurs caractérisent ou évaluent ces dispositifs. Il conviendrait que les gestionnaires du conseil se rapprochent de la recherche pour préciser leurs besoins (dans les domaines techniques, mais aussi méthodologiques) et contribuent à la conception des partenariats recherche-agriculteurs-conseillers et acteurs des filières ou des territoires (par exemple, en associant des groupes de producteurs et leurs techniciens à des programmes de recherche-action).

Principales recommandations en termes de contribution de la recherche au renouvellement du conseil agricole :

- **mieux intégrer la recherche et les dispositifs de conseil agricole** dans la conduite des processus d'innovation, afin que les exploitations agricoles et les OP puissent s'adapter rapidement aux évolutions des conditions de production. Il s'agit de trouver un bon équilibre entre les démarches de conseil (conseil de gestion, conseil technique) et des démarches de recherche-action sans que ces dernières fassent prendre trop de risques aux producteurs ;
- **encourager la définition et la conduite de programmes de recherche dédiés au conseil agricole et, plus globalement, à l'accompagnement des producteurs/productrices, et de l'innovation.** Cela pourrait se concrétiser par la mise en place de fonds compétitifs de recherche dédiés et d'appels d'offre dans ce domaine qui viendraient compléter les appels d'offre trop souvent axés sur la technique ;
- **valoriser les acquis de la recherche** en mettant à disposition des agents du conseil agricole (conseillers, cadres, techniciens spécialisés) l'information relative aux propositions de la recherche. Cette activité ne se limite pas à actualiser des fiches ou manuels techniques, mais nécessite une refonte des systèmes d'information (SI) des structures de recherche en mobilisant les outils vidéo, les réseaux sociaux, etc. (utilisables par les conseillers et certains producteurs).

LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION (TIC) PEUVENT-ELLES TRANSFORMER LES DISPOSITIFS DE CONSEIL ?

Depuis une décennie, la question de l'utilité des TIC et des NTIC pour fournir du conseil agricole est fréquemment débattue en Afrique subsaharienne. Les premières initiatives apparaissent au Kenya et en Afrique du Sud où **l'utilisation combinée de TIC**

traditionnelles (radio, télévision) et de nouvelles TIC (téléphone mobile) permet de renouveler le modèle habituel de conseil technique basé sur le « *Training and Visit* ».

Les NTIC semblent pouvoir constituer une opportunité pour contribuer au changement d'échelle du conseil agricole et offrent, en théorie, des possibilités intéressantes : possibilité de toucher un nombre important de personnes instantanément ; possibilité de mettre en réseau superviseurs, conseillers, animateurs endogènes, paysans relais et paysans ; possibilité d'être plus interactif (échanges entre producteurs, mise en réseau des conseillers de différentes structures) ; possibilité de combiner messages vocaux, textes, photos, vidéos, etc. Les NTIC semblent aussi particulièrement pertinentes pour cibler les jeunes. Ainsi, les expériences d'utilisation de NTIC en conseil agricole se multiplient depuis quelques années.

Aujourd'hui, les experts et la recherche tentent de répondre aux questions suivantes : les NTIC permettent-elles réellement l'émergence d'approches de conseil plus participatives et adaptées aux besoins des producteurs ? En quoi l'utilisation de ces technologies transforment-elles les dispositifs de conseil ? Ces technologies permettent-elles de toucher plus de producteurs(trices), et leur usage a-t-il de l'impact sur le développement rural ?

Au Burkina Faso⁶³ **les thématiques abordées par les services de conseil (au sens large) utilisant les TIC et les NTIC sont très diversifiées** : informations sur les techniques de production et les prix de vente, prévisions météorologiques, aide aux choix des techniques et des variétés, transfert rapide des données des exploitations en conseil de gestion et du suivi des activités de conseil, etc.

De façon générale, quatre principaux types de dispositif apparaissent :

- **diffusion d'informations à un large public** : le service met à disposition (sur un site Internet *via* un centre d'appel) ou diffuse de l'information (*via* SMS) à un grand nombre d'agriculteurs(trices) ou d'éleveurs(veuses) directement et sans besoin d'intermédiaire. Ces dispositifs sont de plus en plus fréquents (site Web, Call Center), mais leur déploiement est limité (peu d'agriculteurs(trices) concernés, surtout lorsqu'il est demandé aux bénéficiaires de payer tout ou partie du service) ;
- **collecte et partage d'informations pour un conseil à un public restreint** : par exemple, l'outil d'aide à la décision pour la riziculture – *RiceAdvice*, promu par AfricaRice (Centre du riz pour l'Afrique) – est basé sur une application smartphone ou des tablettes permettant aux conseillers d'apporter directement un conseil sur la conduite de la parcelle de riz aux agriculteurs sur la base des données collectées auprès d'eux (précédents culturaux, coût des engrais, objectifs de production). Il s'agit là d'une forme de *backstopping* des conseillers. Pour cela, les agriculteurs doivent être en mesure d'apporter des informations précises sur leurs pratiques. Comme les recommandations issues de l'outil d'aide à la décision diffèrent souvent des recommandations normatives (fiches techniques) issues des structures classiques de conseil, les riziculteurs restent prudents quant à leur application et l'expérimentent sur de petites surfaces ;
- **Collecte d'informations pour du suivi-évaluation et du contrôle** : les TIC (tablettes et smartphones) sont utilisées par les conseillers (*i*) comme outils de collecte et de

⁶³ cf. étude de cas portant sur 16 dispositifs de conseil utilisant des NTIC, disponible sur le site Web d'Inter-réseaux : http://www.inter-reseaux.org/IMG/pdf/11-cirad_note_tic.pdf

transmission d'informations vers les organisations de conseil (exemple : certains dispositifs de conseil de gestion aux exploitations familiales ou CEF), ou (ii) comme outils de contrôle du respect par les agriculteurs des cahiers des charges (coton bio, sésame de qualité). On s'éloigne ici de la posture de conseil accompagnement, et la TIC est à considérer plutôt comme un outil de transmission de données et de suivi-évaluation permettant aux gestionnaires d'un projet ou d'une organisation de contrôler les activités réalisées (nombre de formations dispensées par les conseillers, identité des agriculteurs présents, etc.) et, le cas échéant, de faire remonter les besoins des agriculteurs et des conseillers ;

- **échanges de savoirs et de savoir-faire entre producteurs organisés** : les TIC (ici des smartphones) sont mobilisées directement par les agriculteurs pour échanger sur divers aspects de la production en utilisant des applications de messagerie instantanée téléchargeables gratuitement ou sur les réseaux sociaux. Par exemple, on retrouve ici le groupe de discussion des éleveurs de lapin (Le Cercle des cuniculteurs), modéré et géré par un membre de ce groupement.

Bien sûr, au-delà des TIC et NTIC, les techniques plus habituelles d'information et de communication (flyers et posters, boîtes à images, flanellographes, théâtres, forum, jeux de rôles...) restent toujours pertinentes.

À ce stade, il est trop tôt pour évaluer les effets et les impacts des TIC sur le renouvellement des démarches et l'efficacité du conseil. Certes, les NTIC présentent des opportunités, mais il ne faut pas non plus les mythifier. Au-delà de l'engouement suscité par ces technologies (surtout de la part des prestataires de service), il apparaît en effet que :

- le conseil ayant recours aux TIC reste largement financé par les bailleurs extérieurs et **n'a pas encore trouvé son modèle économique** et ce, malgré l'implication de quelques compagnies privées de téléphonie mobile ;
- la construction de ce type de services nécessite **une collaboration entre un nombre élevé d'organisations** (informaticien, agronome, gestionnaire du conseil, société de téléphonie...) qui n'est pas toujours aisée à instaurer. Les contraintes matérielles et organisationnelles qui en résultent **ne permettent pas encore de faire évoluer le conseil vers plus d'interactions avec les agriculteurs** pour une meilleure prise en compte de leurs besoins spécifiques.

Lire l'étude de cas portant sur 16 dispositifs de conseil ayant recours aux NTIC au Burkina

Faso : cette étude témoigne que, dans un pays ayant pourtant un très faible taux de pénétration des smartphones, 16 dispositifs de conseil ayant recours aux NTIC se sont déjà développés au cours des sept dernières années (cette liste n'étant peut-être pas exhaustive). Les NTIC y sont donc bel et bien présentes dans le conseil, et une nouvelle figure est apparue, à savoir celle du *conseiller télé-encadrant*. Il s'agit pour l'essentiel d'initiatives d'ONG, plus rarement d'initiatives privées ou d'OP et jamais d'initiatives de l'État. Cependant, contrairement aux attentes, ces dispositifs ne semblent pas dépasser les limites des dispositifs habituels de conseil : ils sont globalement faiblement interactifs ; ils impliquent rarement les producteurs(trices) dans la conception du dispositif et des messages ; ils reposent essentiellement sur des financements internationaux (ONG) ; ils se heurtent à des difficultés à faire travailler ensemble des acteurs très différents ; ils diffusent des messages souvent très standardisés qui s'adaptent peu aux contraintes locales des producteurs(trices) ; ils encouragent surtout une intensification conventionnelle ; etc. Pourtant, on constate un réel engouement des

acteurs pour ces nouveaux outils et un réel dynamisme, ce qui pourrait peut-être permettre de dépasser ces limites.

Principales recommandations en termes d'usage des NTIC par les dispositifs de conseil :

- **poursuivre les études sur l'usage actuel des TIC** dans le secteur agricole, en lien étroit ou avec le conseil agricole de façon à comprendre les logiques des acteurs impliqués dans cette dynamique de changement technologique et socio-économique ;
- nonobstant la recommandation précédente, **certains dispositifs en place peuvent dès à présent être renforcés et étendus** (centrale d'appels, groupes WhatsApp, réseaux sociaux, etc.), afin de toucher davantage de producteurs et productrices, en particulier les jeunes plus intéressés par ces technologies et aussi plus habiles pour leur utilisation ;
- **insérer dans le cursus de formation** des futurs agronomes et conseillers des initiations à l'utilisation des TIC de façon à ce qu'ils puissent par la suite dialoguer et collaborer avec les concepteurs des outils informatiques et de télécommunication ;
- dans le cadre de projets à caractère expérimental, **favoriser la co-conception de services de conseil et d'outils utilisant des TIC** lorsqu'il y a une réelle demande d'une OP ou des acteurs d'une filière. Il s'agit là de dépasser l'usage des TIC pour transmettre de l'information, voire contrôler, mais d'abord pour promouvoir des activités d'échanges, de renforcement de capacités, d'apprentissage et pour faciliter un conseil agricole répondant à la demande des producteurs.

SUIVRE ET EVALUER LES ACTIVITES ET LES DISPOSITIFS DE CONSEIL, MESURER LES IMPACTS

Le fait de privilégier l'approche « projet » a amené les décideurs à internaliser la fonction suivi-évaluation du conseil dans ces projets, tout en maintenant une évaluation externe périodique des projets (à mi-parcours et à la fin) confiée à des experts externes pour un travail qualitatif et souvent superficiel. De fait, il s'agit bien souvent d'**un suivi-évaluation axé sur les activités et les résultats** directs du projet plutôt que sur les processus de changement (effets, impacts, liens de causalité, logique de changement) produits ou induits par le conseil. De ce fait, on dispose de très peu de travaux d'évaluation qualitative et surtout quantitative des impacts des programmes d'appui au développement et des dispositifs de conseil en particulier.

Dans le contexte des projets, on peut souligner que le conseil à l'exploitation familiale (CEF) peut aussi être une source d'informations pour une meilleure connaissance de la situation des exploitations. Des producteurs seuls ou aidés de conseillers ou d'animateurs endogènes réalisent des enregistrements de données sur leurs activités de production et de commercialisation. **Cette masse de données est sous-valorisée et pourrait contribuer à faire vivre⁶⁴ un observatoire des exploitations familiales à moindre coût.** Cet observatoire pourrait être un outil d'évaluation des progrès (ou des échecs) des producteurs conseillés et, de ce fait, contribuerait à évaluer les effets de court et moyen terme du conseil. Il faut toutefois veiller à limiter le nombre de données à recueillir, activité fastidieuse et

⁶⁴ En s'assurant toutefois que les producteurs(trices) soient informés et volontaires et que les données soient bien rendues anonymes.

rapidement délaissée par les producteurs conseillés. **Pour cela, il y a lieu de définir un nombre limité d'indicateurs de changement et d'évaluation du conseil.**

Au-delà du suivi-évaluation des activités d'un projet ou d'un dispositif de conseil, il peut paraître logique⁶⁵ que les décideurs et les bailleurs souhaitent connaître **le taux de rentabilité** de leur investissement dans **une politique de conseil agricole**. Cette demande paraît d'autant plus logique que l'on considère que **le conseil agricole doit s'intégrer dans le fonctionnement économique des filières, des territoires, des OP et des unités de production**. Dans bien des cas, ces décideurs sont en demande d'une approche coût/bénéfice que les experts réalisent rarement ou de façon imparfaite, faute de méthodologies facilement applicables. Mais pour cela, il faut être en mesure de quantifier les impacts effectivement liés au service de conseil.

L'évaluation des effets et des impacts d'un service immatériel comme le conseil agricole, est très complexe. Il est bien sûr possible d'évaluer et de mesurer les évolutions des performances ou des indicateurs de structure d'une exploitation agricole ou d'un service économique d'une OP (en termes de revenu, de coûts de production, de quantités de biomasses produites, de surface...). Mais comment attribuer ces évolutions au seul conseil agricole reçu par le producteur ? Divers autres facteurs peuvent avoir influencé les performances des systèmes de production ou d'un service d'une OP : la variabilité climatique et des prix, l'intervention d'un autre projet, un nouvel équipement ou un intrant disponible depuis peu sur le marché...

Il existe toutefois **des méthodes d'évaluation reposant sur des calculs économétriques** mais, comme cela a été montré par différentes études menées par la division Recherche et Évaluation de l'AFD (Naudet *et al.*, 2012 ; Delarue *et al.*, 2011) et d'autres chercheurs (Cawley⁶⁶ *et al.*, 2018), ces méthodes sont complexes et difficilement utilisables par des agents de développement, voire par des chercheurs non spécialistes du domaine. Ces méthodes, en particulier celles relevant de l'économie expérimentale (Duflo *et al.*, 2003), ont montré des limites et sont très coûteuses à mettre en place et discutables d'un point de vue éthique⁶⁷. Elles permettent de quantifier des différences (entre le témoin et la population bénéficiant d'un service), mais sont très frustes quant à la compréhension des mécanismes de changement induits par les projets. Suite à ces travaux théoriques et empiriques sur l'évaluation d'impacts, une première conclusion s'impose : si la mesure/quantification des impacts est souhaitable, elle doit nécessairement s'accompagner d'une évaluation qualitative des causalités et des chemins d'impact (comment une exploitation agricole a évolué en cinq ans en fonction des conseils reçus, mais aussi des autres évolutions du contexte de production et de mise en marché). **Une méthode d'évaluation qualitative par la caractérisation des chemins d'impact – ImpresS ex post** – a été développée par le CIRAD

⁶⁵ La question reste posée dans la mesure où un des objectifs du conseil est de renforcer les capacités des producteurs(trices) de gestion, de raisonnement et de faire les bons choix. Il ne viendrait à personne l'idée de demander le taux de rentabilité d'un système éducatif. Certes, le conseil n'est pas que cela et doit déboucher sur des évolutions tangibles en termes de performances technico-économiques et de création de richesses.

⁶⁶ Cette étude de Cawley *et al.* montre que l'augmentation moyenne de revenu portant sur un panel de 1 100 agriculteurs en Irlande ayant bénéficié d'un programme de conseil varie de 19 à 35 % selon la méthode de calcul utilisée du conseil.

⁶⁷ Car elles sont basées sur la comparaison de deux populations n'entretenant pas de relation entre elles (*a priori*) : la population des bénéficiaires du projet et la population témoin qui est enquêtée/suivie, mais ne bénéficie pas de l'innovation ou de l'appui d'un projet ou d'un service.

et ses partenaires pour évaluer les impacts des projets de recherche. Elle pourrait très bien être appliquée et adaptée à des situations de conseil agricole.

Mais pour engager ces évaluations d'impact quantitatives/qualitatives, il est nécessaire de disposer dans les pays de ressources humaines bien formées dans ce domaine. Or, le constat général est qu'il n'existe pas dans la grande majorité des pays étudiés, de ressources en la matière localisées dans des structures pérennes (ministères, OP, interprofession) et dédiées au suivi-évaluation et à la mesure d'impacts du conseil.

Par ailleurs, **il n'existe pas de dispositif de suivi-évaluation et de mesure d'impacts d'un système pluriel de conseil (ensemble de dispositifs) à l'échelle d'un pays ou d'un territoire. L'évaluation n'est jamais réalisée et encore moins la mesure des impacts** car, par définition, elle ne peut pas être réalisée par les projets. Les impacts sont effectifs, stabilisés et ont des chances d'être durables plusieurs années après la fin du projet. Pour mesurer ces impacts, il faut donc disposer d'un financement pérenne, indépendant des projets.

Pourtant, il existe des informations produites par les projets, les dispositifs de conseil (enquête de référence en début de projet, enquête annuelle ou post-projet), les OP et parfois même les producteurs(trices) de ces dispositifs. Ces informations – si elles étaient sauvegardées, centralisées et analysées régulièrement – permettraient de mieux apprécier les changements rapides et les impacts induits par le conseil. Cela permettrait aux OP et aux décideurs de disposer d'une meilleure connaissance de la réalité pour une construction plus efficiente des politiques et des dispositifs de conseil futurs.

Principales recommandations en termes de suivi-évaluation et de mesure de l'impact du conseil :

- il conviendrait d'encourager le partage et la mise en débat des données du **suivi-évaluation produites par les différents dispositifs de conseil** (suivi des activités et évaluation des premiers changements) d'un pays. Ces informations devraient être sauvegardées par une structure pérenne de façon à pouvoir les actualiser dans le temps long ;
- **la formation et la constitution d'un pool d'experts en suivi-évaluation et mesure d'impact** devraient être encouragées par une politique de formation universitaire et de formation continue. Ainsi, ces experts regroupés dans des structures indépendantes des dispositifs de conseil seraient en capacité de procéder à une évaluation objective de ces dispositifs et d'en mesurer les impacts à plus long terme. Ces compétences pourraient être mobilisées pour d'autres évaluations d'impact de programmes et de politiques publiques des divers secteurs économiques ;
- **le suivi-évaluation doit déboucher évidemment sur des recommandations** permettant de réorienter les dispositifs, mais aussi sur des produits de capitalisation diffusables au plus grand nombre ;
- **une façon innovante d'envisager le suivi-évaluation serait de promouvoir une démarche qualité où ce sont les usagers du service qui jugent de la qualité du service et décident de son évolution**⁶⁸ ;
- financer de véritables **études d'impact** quelques années après la fin des projets et des

⁶⁸ C'est ce qui se passe en France notamment.

programmes : ces études devraient concerner à la fois des dispositifs de conseil bien circonscrits dans l'espace et le temps pour lesquels une évaluation quantitative des impacts est envisageable au moins pour quelques indicateurs clés. Il sera plus complexe, mais intéressant de développer la mesure d'impact d'un système pluriel de conseil à l'échelle d'un territoire ou d'une filière. Mais dans les deux cas, il y a lieu de **mettre des moyens sur la conception de méthodologies quantitatives/qualitatives pas trop coûteuses à mettre en œuvre.**

V. Enjeux vis-à-vis des femmes, des jeunes et d'autres groupes marginalisés dans le conseil agricole

ENJEUX VIS-A-VIS DES FEMMES DANS LE CONSEIL AGRICOLE⁶⁹

La place de la femme est très importante dans la majorité des situations agraires d'Afrique subsaharienne, soit parce qu'elle fournit une très grande partie du travail agricole (et de transformation/commercialisation) pour les ateliers gérés habituellement par l'homme, le chef d'exploitation, soit parce qu'elle développe des activités propres indispensables à la vie d'un ménage rural et aux marchés urbains (production et transformation de condiments, légumes feuilles, etc.). Or, cette place est insuffisamment documentée.

Selon le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD), **l'Afrique de l'Ouest est la zone où les inégalités hommes-femmes sont les plus marquées au monde** (indice d'inégalité genre de 0,64 contre : 0,57 en Afrique de l'Est ; 0,40 en Asie du Sud-Est ; 0,37 en Amérique du Sud ; 0,14 en Europe). Oxfam, Roppa, RBM et Apress ont listé dix réalités sur les inégalités hommes-femmes dans le monde agricole en Afrique de l'Ouest, pour les femmes agricultrices et pour les femmes éleveuses (cf. Tableau 7).

Tableau 7. Dix réalités sur les inégalités hommes-femmes dans le monde agricole en Afrique de l'Ouest, pour les femmes agricultrices et pour les femmes éleveuses

Dix réalités des femmes agricultrices	Dix réalités des femmes éleveuses
1. Les femmes tirent en moyenne trois quarts de leurs revenus des activités agricoles.	1. Les femmes éleveuses ne tirent l'essentiel de leurs revenus que des activités du secteur de l'élevage.
2. Les femmes agricultrices travaillent en moyenne 12 heures de plus par semaine que les hommes agricultrices.	2. Les femmes éleveuses disposent d'une faible capacité de mobilité hors de leurs sites d'habitation et ont ainsi peu d'opportunités économiques.
3. Les femmes agricultrices contribuent à la production de 80 % des denrées alimentaires de base.	3. Les femmes éleveuses gagnent moins d'argent que les hommes éleveuses.
4. Les femmes agricultrices gagnent moins d'argent que les hommes agriculteurs.	4. Les rapports sur l'élevage ne prennent pas en compte la profession pastorale des femmes.
5. Les rapports sur l'agriculture ne prennent pas suffisamment en compte le rôle des femmes.	5. Les femmes éleveuses sont en train de perdre le contrôle du lait dans la gestion des biens familiaux et deviennent de plus en plus vulnérables.
6. Les femmes agricultrices ne représentent que 8 % des propriétaires fonciers et accèdent à seulement 10 % du crédit disponible en Afrique de l'Ouest.	6. Les femmes éleveuses passent une grande partie de leur temps dans la réalisation des
7. Les femmes agricultrices sont plus vulnérables	

⁶⁹ Cette section exploite notamment une publication de la campagne *Cultivons* sur les inégalités hommes-femmes.

<p>face aux crises alimentaires et financières.</p> <p>8. Les femmes agricultrices sont plus vulnérables aux chocs dus aux catastrophes et au changement/ dérèglement climatique.</p> <p>9. Les femmes agricultrices sont plus vulnérables et sont désavantagées de par leur faible niveau d'éducation ou d'alphabétisation.</p> <p>10. Les femmes agricultrices occupent moins d'un quart des postes à responsabilité dans les organisations paysannes.</p>	<p>activités domestiques.</p> <p>7. Les femmes éleveuses sont désavantagées de par leur faible niveau d'éducation et d'alphabétisation.</p> <p>8. Les femmes éleveuses occupent moins d'un quart des postes de responsabilité dans les organisations de la société civile (OSC).</p> <p>9. Les modes d'accès des femmes éleveuses au bétail sont en mutation avec une tendance générale à la baisse pour tous les modes d'accès traditionnels qui étaient plus favorables avant.</p> <p>10. La déperdition des activités de cueillette et l'abandon de l'artisanat réduisent considérablement les sources de revenus pour les femmes éleveuses.</p>
--	---

Source : Cultivons Alimenterre-CFSI, Oxfam, Roppa, RBM et Apess.

Les enjeux pour les femmes en termes de conseil agricole sont les suivants :

- **la charge de travail domestique et agricole laisse très peu de temps aux femmes pour participer aux activités de renforcement de capacités** (alphabétisation, formation, rencontres communautaires), sans parler des rapports hommes-femmes qui peuvent imposer des contraintes additionnelles à la participation des femmes à ces activités (refus du mari que sa femme se rende seule à une rencontre, etc.). Par ailleurs, lorsque les femmes ont un peu de temps malgré tout disponible, ce n'est pas nécessairement à des horaires compatibles avec les horaires de fonctionnement des projets ou des administrations ;
- dans le monde, **seulement 5 % des services de vulgarisation visent les femmes rurales et seulement 15 % des vulgarisateurs sont de sexe féminin**. Ce dernier pourcentage est probablement encore plus faible en Afrique de l'Ouest ;
- en outre, les services de vulgarisation s'intéressent en priorité aux cultures de rente plutôt qu'aux cultures vivrières et de subsistance qui sont la principale préoccupation des femmes rurales. **Très peu d'activités de vulgarisation concernent les activités agricoles et para-agricoles des femmes** : les jardins de case⁷⁰, le petit commerce qui pourtant leur procure des revenus importants, les petites transformations de produits agricoles, les petits ateliers de production ne nécessitant pas de foncier (embouche, par exemple), etc. ;
- la majorité des dispositifs de conseil agricole se concentrent sur du conseil technique. Or, les deux contraintes principales des femmes étant l'accès au foncier et l'accès au crédit, **leurs besoins se situent beaucoup sur du conseil juridique et de la médiation bancaire** qui sont encore très peu traités par les dispositifs de conseil ;
- **les femmes rurales sont en moyenne bien moins alphabétisées et éduquées que les hommes ruraux. Cette faible alphabétisation est une contrainte forte à l'accès aux autres modes de conseil** : certaines formations ne leur sont alors pas accessibles, les processus d'apprentissage sont rendus plus difficiles (et il faudrait développer des

⁷⁰ Ces petites parcelles proches des habitations permettent aux femmes de produire des légumes feuilles, du gombo et d'autres cultures secondaires mais de grande importance pour améliorer l'alimentation de leur famille, en particulier des enfants.

démarches spécifiques pour les femmes non alphabétisées, ce qui n'est pas toujours le cas) ; le conseil de gestion et le conseil juridique sont plus difficiles à appréhender pour elles. Le faible niveau d'éducation et d'alphabétisation font que les femmes appréhendent plus difficilement les lois, sont moins enclines à faire valoir leurs droits (qu'elles ne connaissent d'ailleurs pas forcément), comprennent moins bien le fonctionnement des institutions (IMF, OP). **Or, le fait que l'alphabétisation soit rarement intégrée aux programmes de conseil agricole (car relevant souvent d'un autre ministère) cela aboutit au final à écarter les femmes des systèmes de conseil.**

- la plupart des dispositifs de conseil agricole **s'adressent aux chefs d'exploitation**, donc à une majorité d'hommes. D'autres dispositifs de conseil qui viennent en appui à des groupements de base (donc masculins, féminins ou mixtes) interviennent à la fois pour des hommes et des femmes sans distinction et sans méthodes spécifiques au genre. Pourtant, diverses études ont montré qu'en Afrique du Sud, au Honduras, au Népal, aux Philippines, au Rwanda et en Zambie, **lorsque les femmes étaient associées à la conception et aux essais en plein champ de nouvelles technologies, les innovations étaient adoptées plus rapidement, augmentant productivité et revenus ;**
- en synthèse, le conseil agricole devrait permettre de **donner aux femmes les mêmes opportunités que l'on donne aux hommes, en particulier en termes d'accès au foncier, d'accès au crédit, d'accès aux formations** ce qui est encore rarement le cas aujourd'hui. Ceci est d'autant plus regrettable que des études soulignent qu'un euro investi en agriculture au bénéfice des femmes a plus d'impact qu'un euro investi au bénéfice des hommes.

Lire l'étude de cas sur les centres de collecte du lait au Niger, où une **stratégie de sécurisation des femmes dans la filière a été développée avec des activités spécifiques de conseil prenant en compte les préoccupations des femmes**⁷¹ mêlant alphabétisation pour les femmes, sensibilisation des hommes et des femmes (avec des vidéos et des causeries/groupes de parole), autonomisation (*empowerment*) des femmes, accompagnement des femmes pour la négociation sur le prix de cession du lait, appui à la gestion des activités génératrices de revenus pour les femmes (qui visent à compenser d'éventuelles pertes de revenus liées à l'éventuelle mainmise du mari sur le lait), intermédiation bancaire pour des groupements féminins, organisation de rencontres à des horaires plus faciles pour les femmes (ou à des périodes de l'année où les femmes sont davantage disponibles), ou bien à des horaires où l'on peut avoir plus facilement réunis les femmes et les hommes.

Principales recommandations pour une meilleure prise en compte des femmes dans le conseil agricole :

- mieux identifier **les besoins spécifiques des femmes** en termes de conseil agricole pour pouvoir y répondre concrètement :
- domaines de conseils prioritaires : les besoins de **conseil juridique** (pour l'accès au foncier), de **médiation bancaire** (pour l'accès au crédit), d'**alphabétisation** (pour apprendre à apprendre, pour l'autonomisation des femmes, pour pouvoir accéder aux autres formes de conseil plus facilement comme le conseil de gestion, pour

⁷¹ À l'inverse, l'essentiel des autres études de cas ne font aucune mention des besoins spécifiques des femmes ou des préoccupations de genre. Ceci est une illustration de la faible prise en compte des considérations de genre dans le conseil agricole.

pouvoir plus facilement accéder à des postes à responsabilités dans les OP) sont bien souvent plus prioritaires que du conseil technique ;

- thématiques de conseil : s'intéresser également aux **cultures de case et au petit élevage**, au **petit commerce** des femmes, aux **petites transformations**, aux aspects de **nutrition infantile**, à la **manipulation des produits de traitement des cultures ou des produits agricoles une fois traités** (en particulier pour les femmes enceintes et allaitantes). Une attention particulière doit être portée sur **les filières traditionnellement féminines** (par exemple, le lait dans de nombreux pays du Sahel) ;
- **adapter les démarches de conseil aux contraintes des femmes**, en particulier leur faible disponibilité : inclure de façon plus systématique des sessions d'alphabétisation pour les femmes dans les programmes de conseil, adapter les horaires et les périodes de formation, mettre en place des centres de formation pro-femmes, favoriser les échanges entre pairs (causeries), focus plus marqué sur l'autonomisation et la sensibilisation. Dans certains cas, il est préférable d'avoir recours à des conseillères femmes ;
- **ne pas exclure les hommes et organiser des causeries mixtes** pour ouvrir un dialogue sur les relations hommes-femmes en agriculture, sur la charge de travail des femmes, sur le partage des revenus... ;
- **favoriser l'accès des femmes aux postes de responsabilités dans les OP ainsi que dans les instances de gouvernance des dispositifs de conseil ou des SNCA**, sinon leurs préoccupations seront toujours mises de côté ;
- **prendre en compte et valoriser les modes d'organisation traditionnelle des femmes (par exemple, les tontines) plutôt que de vouloir mettre en place des groupements féminins de conseil ad hoc** ;
- **mettre en place des dispositifs de suivi-évaluation sensibles au genre** (indicateurs sexospécifiques, focus groupes de femmes pour faire émerger des données qualitatives...).

ENJEUX VIS-A-VIS DES JEUNES DANS LE CONSEIL AGRICOLE

En préalable, deux points de vigilance sont à rappeler :

- une stratégie de prise en compte des jeunes dans le conseil doit être **croisée avec l'approche genre** et tenir compte des contraintes et des atouts différenciés des jeunes hommes et des jeunes filles ;
- **un critère d'âge** doit être défini pour la catégorie des jeunes, notamment en ce qui concerne les hommes, dans un contexte social où la notion de jeune renvoie plutôt à celle du « cadet » ou « dépendant », du chef de famille ou chef de lignage. La tranche d'âge 15-35 ans pourrait être retenue⁷². Pour les jeunes femmes, le critère de genre, lié à la précocité des mariages, joue encore, puisque c'est le plus souvent le mariage qui signifie le passage au statut d'adulte pour une femme.

Le désengagement des jeunes ruraux de l'agriculture et le faible intérêt qu'ils portent aux métiers d'agriculteur ou d'éleveur posent des questions en termes de sécurité alimentaire, de

⁷² À noter que la Charte africaine de la jeunesse définit comme « jeune » toute personne âgée de 15 à 35 ans. Cette tranche d'âge peut différer légèrement d'un pays à l'autre.

valorisation des territoires, de durabilité des filières et de quelques agro-industries. Ce désengagement est plus fort dans les pays ou les régions où les grandes villes ou les villes secondaires peuvent offrir de l'emploi ou héberger des activités rentables.

Les raisons de ce désengagement sont multiples : organisation patriarcale des exploitations familiales rendant les jeunes autonomes après 40 ans, manque de foncier cultivable ou d'espace pastoral, pénibilité du travail, revenu limité les premières années, manque de capitaux pour investir, services sociaux et culturels déficients dans les villages, isolement, peu de modèles alternatifs à ce que font leurs parents, etc.

Pour les jeunes, la phase critique est la période d'installation et les premières années d'activité durant lesquelles ils doivent investir beaucoup en temps de travail (parfois des capitaux) pour une faible rémunération en retour. Plusieurs gouvernements et bailleurs sont bien conscients de l'enjeu de l'installation des jeunes ruraux en agriculture dans des conditions raisonnablement acceptables. Certains programmes de formation de jeunes ruraux et d'installation de ces jeunes (le programme AFOP au Cameroun) ont montré tout l'intérêt d'accompagner ces jeunes plutôt que de financer l'installation d'étudiants en recherche d'activités ou de terres, mais éloignés du monde rural. Ces programmes mis en œuvre le plus souvent par des structures de formation agricole ne sont pas nécessairement connectés au SNCA (lorsqu'il est *a minima* structuré et visible), ni aux dispositifs de conseil les plus efficaces.

Lire l'étude de cas des centres de collecte de lait au Niger, qui a élaboré une stratégie de prise en compte des jeunes dans la filière. Le développement de la filière lait local génère **des opportunités d'emplois pour les jeunes** (collecteur de lait à vélo ou à moto, auxiliaire d'élevage, employé d'un centre de collecte), et ces derniers réalisent également des activités de conseil auprès des éleveurs.

Lire l'étude de cas de Cap Malagasy à Madagascar, qui souligne que FIFATA (*Fikambanana Fampivoarana ny Tansaha* ou Association pour le progrès des paysans), faîtière nationale d'OP, a mis en place **une structure spécifique, la FEKAMA (Fédération des collèges agricoles de Madagascar), pour l'insertion professionnelle des jeunes.**

Lire l'étude de cas des CGER au Sénégal, qui souligne que **le conseil de gestion aux OP a notamment induit un rajeunissement progressif des membres des bureaux des OP.** Les jeunes occupent de plus en plus des postes de responsabilité, et la moyenne d'âge est actuellement de 35 ans contre 45 ans en 2004.

Principales recommandations pour une meilleure prise en compte des jeunes dans le conseil agricole :

- ➔ mieux identifier les **besoins spécifiques des jeunes** en termes de conseil agricole pour pouvoir y répondre :
 - domaines de conseils prioritaires : la porte d'entrée devrait être le conseil en **montage de projet d'installation**, articulé au **conseil juridique** pour l'accès au foncier, à la **médiation bancaire** pour l'accès au crédit pour pouvoir s'installer, au **conseil technique** pour maîtriser de nouvelles techniques et technologies et ne pas reproduire les modèles de leurs parents ;
 - thématiques de conseil : l'installation, les petits ateliers intensifs (pisciculture, aviculture, etc.) semblent leur offrir plus de possibilités (peu de foncier requis, plus facile de changer d'activité si cela ne marche pas, forte intégration aux marchés), ce qui tourne autour des techniques et des technologies, certaines activités dans les

- filières qui peuvent intéresser particulièrement les jeunes (par exemple, l'activité de collecte ou d'auxiliaire d'élevage dans les filières lait) ;
- mettre un focus fort sur tout ce qui touche à **l'installation en agriculture et en élevage** : formulation de projets d'installation, accès au foncier, accès au crédit, gestion des années de démarrage. Les démarches de conseil devant bien sûr être articulées à des stratégies pour faciliter l'installation des jeunes (par exemple, par la réduction des frais d'enregistrement de droits fonciers au Niger) ;
 - **adapter les démarches de conseil aux aspirations des jeunes**. En particulier, tout ce qui tourne autour des NTIC (applications sur smartphones, groupes WhatsApp, réseaux sociaux, etc.) offre de bonnes opportunités pour les jeunes ;
 - **favoriser l'accès des jeunes aux postes de responsabilités dans les OP ainsi que dans les instances de gouvernance des dispositifs de conseil ou des SNCA**, sinon leurs préoccupations seront toujours mises de côté ;
 - **décloisonner les approches sectorielles** entre, d'une part, le ministère de la Jeunesse, et d'autre part, le ministère de l'Agriculture et de l'Élevage. Développer des partenariats entre les programmes de formation et d'aide à l'installation des jeunes agriculteurs et les dispositifs de conseil agricole.

ENJEUX VIS-A-VIS D'AUTRES GROUPES MARGINALISÉS DANS LE CONSEIL AGRICOLE

Ces autres groupes marginalisés sont très dépendant des contextes. Il peut s'agir :

- de pasteurs nomades souvent moins bien pris en compte dans les dispositifs de conseil que les producteurs sédentaires (agriculteurs et éleveurs) ;
- d'autres usagers des ressources naturelles (pêcheurs, cueilleurs, etc.) souvent moins bien pris en compte par les dispositifs de conseil que les agriculteurs ;
- de minorités ethniques comme les Batwa au Burundi, au Rwanda et en Ouganda, les Pygmées au Cameroun et en République démocratique du Congo (RDC), les Himbas en Namibie, etc. ;
- de populations extrêmement vulnérables de par leur niveau de pauvreté et/ou de handicap ;
- de populations de zones particulièrement enclavées.

Les enjeux en termes de conseil agricole seront bien sûr très spécifiques à chaque situation.

Principales recommandations pour une meilleure prise en compte des groupes marginaux dans le conseil :

- mieux identifier dans chaque contexte les groupes marginaux, cerner leurs besoins spécifiques et apprécier dans quelle mesure ils peuvent être pris en compte, ou pas, par un SNCA. Dans certains cas, il est préférable, pour une véritable prise en compte de ces groupes, de leur faire bénéficier, en dehors du SNCA, de mesures issues de politiques ou stratégies *ad hoc* : par exemple, les dispositifs d'aide aux handicapés, l'aide sociale, etc.

CHAPITRE 5 : Conclusions

I. Comment changer d'échelle ?

En Afrique subsaharienne, le taux de couverture des producteurs par les dispositifs de conseil reste globalement très faible. Dès lors, se pose la question du changement d'échelle de ces dispositifs dans toutes les régions et pour toutes les catégories de producteurs et de productrices. Pour y répondre, les bailleurs de fonds et les États recherchent trop souvent LE dispositif qui a réussi, afin de l'étendre sur tout le territoire, ou LA méthode la plus probante à répliquer à grande échelle (le CEF et le conseil de gestion pour l'AFD, les champs écoles paysans pour la FAO, etc.). **Or, la question du changement d'échelle ne devrait pas être abordée et ne sera pas résolue en étendant un modèle unique.**

L'approche du système intégré de conseil agricole permet de dépasser cette limite. Il s'agit alors, d'une part, de valoriser la diversité des dispositifs et des démarches qui existent sur le terrain (au lieu d'en privilégier une seule), et d'autre part, de prendre en charge les fonctions support qui contribuent à la performance des dispositifs de terrain dans leur diversité. **Il ne s'agit donc pas de changer l'échelle d'un dispositif unique, mais de changer d'échelle grâce à la somme de dispositifs divers** alimentés, coordonnés, mis en synergie, suivis et contrôlés dans le cadre d'un SNCA, chacun répondant à des enjeux spécifiques liés aux contextes, chacun valorisant les avantages comparatifs d'un opérateur.

Une fois ce préalable accepté, plusieurs pistes s'ouvrent pour changer d'échelle :

- **mieux segmenter les différentes formes de conseil** : il faut bien sûr du conseil de masse, donc assez normatif et probablement prescriptif, mais il faut aussi du conseil co-construit visant le renforcement des capacités des agricultures et, à moyen terme, une certaine autonomisation vis-à-vis du conseil. On rappelle que les trois principales modalités du conseil sont (i) le transfert de technologies (par exemple, la vulgarisation technique), (ii) l'assistance technique (par exemple, le conseil à l'exploitation familiale), et (iii) le renforcement et l'accompagnement des apprentissages « apprendre à apprendre » (par exemple, l'alphabétisation fonctionnelle et toutes formes de renforcement des capacités des producteurs y contribuant). L'alphabétisation fonctionnelle et la vulgarisation technique coûtent certainement moins cher que le conseil à l'exploitation familiale. Certaines formes de conseil peuvent donc avoir une plus grande couverture que d'autres ;
- **valoriser les ressources humaines locales** : dans beaucoup de dispositifs paysans de conseil apparaît la figure de **l'animateur paysan** (animateur endogène ou paysan relais), qui vient aider ou prendre le relais du conseiller salarié (Coopérative Cacao en Côte d'Ivoire ; APROSSA, FEPAB, UGCPA/BM et FNGN au Burkina Faso ; Cap Magalasy à Madagascar). Dans ce dernier cas, l'opérateur de conseil considère que, pour du conseil basique (conseil technique), l'animateur paysan peut très bien remplacer le conseiller. Dans les expériences de CEF, l'animateur paysan peut (ou aider à) remplir les documents de suivi à la place du producteur. **Le recours à l'animateur paysan est toujours vu comme un des leviers de la démultiplication de l'action** (= toucher plus

de producteurs) au risque que le conseiller salarié devienne un superviseur et s'investisse de moins en moins sur le terrain ;

- **utiliser les TIC** : les TIC offrent également des possibilités importantes pour le changement d'échelle, permettant de toucher un nombre élevé de producteurs(trices) et de conseiller(e)s instantanément, interaction *via* des réseaux sociaux, etc. ;
- **mieux articuler le conseil aux autres services agricoles** habituels (commercialisation, par exemple) est aussi nécessaire, car cela donne davantage de sens au conseil et lui offre aussi un modèle technico-économique plus vertueux et durable ;
- **encourager des partenariats public-privé (PPP)**, afin de développer des dispositifs de conseil qui puissent reposer à la fois sur les ressources des firmes du secteur privé et des fonds publics. Ainsi, le secteur privé pourrait diversifier son public cible et ses activités de conseil, afin de dépasser le seul objectif économique de vendre plus d'intrants ou d'acheter plus de production. Les questions de qualité de la production, de préservation des ressources naturelles et d'inclusion des populations marginalisées pourraient alors être intégrées à ces dispositifs de conseil privés, soutenus et contrôlés par la puissance publique.

Lire l'étude de cas sur le conseil à l'exploitation familiale (CEF) au Burkina Faso, qui montre qu'au mieux les dispositifs CEF de la FEPAB et de l'UGCPA/BM touchent 10 % des membres de ces OP, que le dispositif CEF en zone coton ne touche là aussi qu'au mieux 10 % des cotonculteurs.

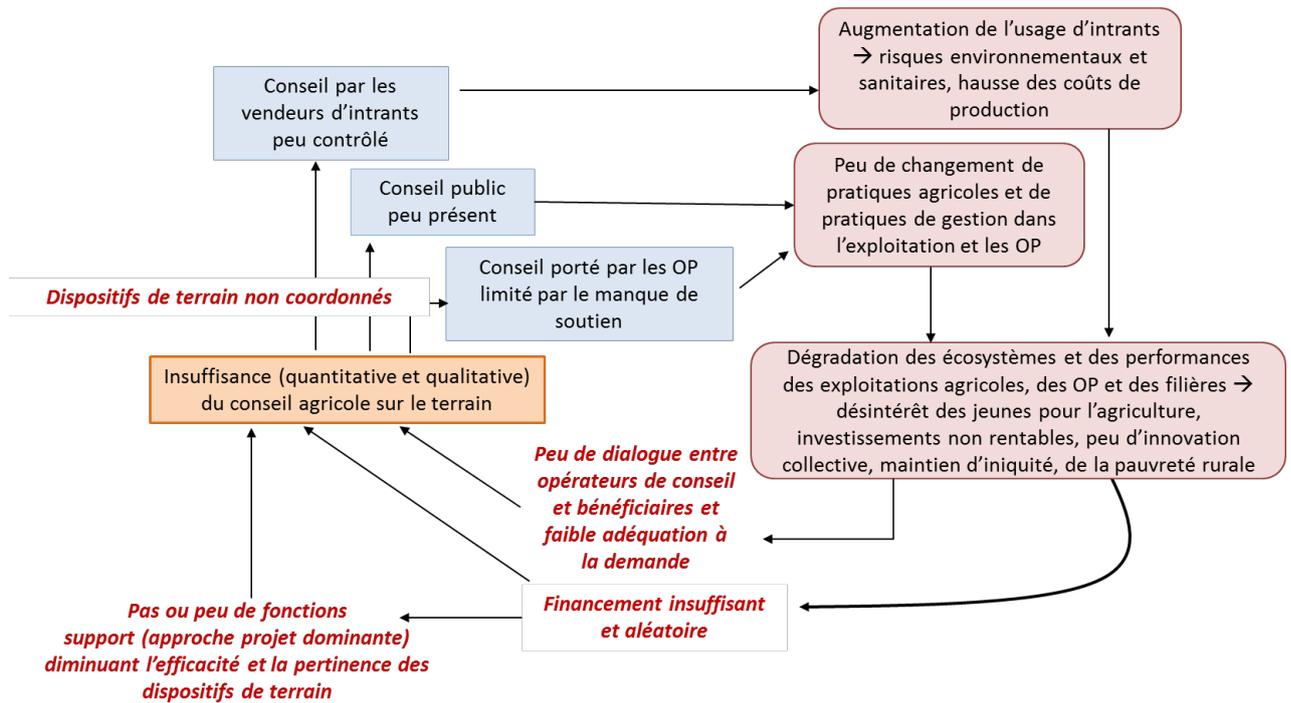
Lire l'étude sur le conseil en certification en Côte d'Ivoire, qui montre que le dispositif de conseil en certification ne touche que 20 % des producteurs de cacao.

À l'inverse, lire l'étude de cas au Pérou, qui montre que 100 % des éleveurs laitiers de la zone étudiée sont touchés par les conseillers privés (maisons commerciales) : tous les éleveurs bénéficient de transferts de technologie, mais seulement les plus gros pouvant payer bénéficient d'une réelle assistance technique (AT) individualisée.

II. Passer d'un cercle vicieux d'insuffisance de conseil à un cercle vertueux du conseil agricole

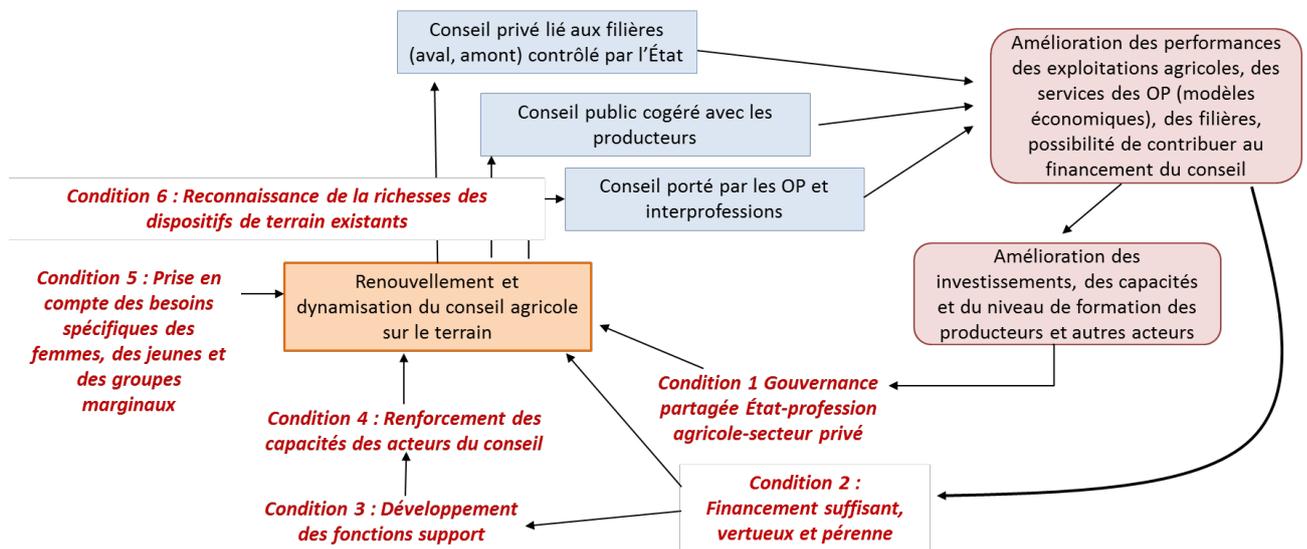
Les schémas 9 et 10 simplifient à l'extrême une situation de faiblesse du conseil agricole et une situation où un cercle vertueux lié à un conseil agricole performant serait engagé. Le cercle vertueux met en particulier en avant les conditions qui doivent être satisfaites pour la relance du conseil agricole.

Schéma 9. Cercle vicieux de l'insuffisance du conseil agricole



Source : C. Rigourd, P. Dugué

Schéma 10. Cercle vertueux du conseil agricole



Source : C. Rigourd, P. Dugué

Afin d'amorcer un cercle vertueux du conseil agricole, les conditions suivantes devront être satisfaites :

- **condition 1 relative à la gouvernance** : acceptation du principe d'une gouvernance partagée du conseil agricole entre l'État, la profession agricole et le secteur privé. Cette gouvernance partagée peut alors se façonner progressivement en étapes : d'abord en incluant la profession agricole, puis en intégrant le secteur privé amont et aval ;

- **condition 2 relative au financement** : financement public suffisant avec des mécanismes vertueux et pérennes. Des fonds dédiés au conseil semblent une bonne alternative, alimentés par le budget de l'État, des taxes parafiscales et des bailleurs. Le conseil induira alors plusieurs changements positifs qui faciliteront son financement : une transition entrepreneuriale des OP qui seront alors plus à même de couvrir le coût du conseil, une amélioration des performances économiques des exploitations et des filières qui, elles aussi, contribueront au financement du conseil ;
- **condition 3 relative aux fonctions support** : le partage des fonctions support et leur financement sont indispensables, car ces fonctions dynamisent les dispositifs de terrain ;
- **condition 4 relative au renforcement de capacités des acteurs** : cela suppose de la formation de base et continue pour les conseillers mais aussi pour les managers des dispositifs, et la reconnaissance du métier de conseiller. Concernant les producteurs, et encore davantage les productrices, une condition essentielle est l'amélioration de leur niveau d'alphabétisation ; cette question ne peut pas être mise de côté sous prétexte qu'elle relève d'autres politiques sectorielles ou d'autres ministères ;
- **condition 5 relative à l'inclusion** : en priorité, il s'agit de mieux répondre aux besoins spécifiques des femmes qui sont actuellement très peu couvertes par les dispositifs de conseil. L'effet de levier sera alors considérable. Il s'agit aussi de s'intéresser davantage aux jeunes qui délaissent de plus en plus le secteur agricole et de le rendre ainsi plus attractif ;
- **condition 6 relative aux dispositifs de terrain** : il faut reconnaître la richesse des dispositifs de terrain, en particulier de la profession agricole et du secteur privé. Le changement d'échelle n'est possible qu'en renforçant l'ensemble des dispositifs de terrain.

III. Pour passer à l'acte et relancer le conseil agricole en Afrique subsaharienne

La question centrale n'est pas « Comment mettre en place un dispositif de conseil pour relancer le conseil ? », mais plutôt « Comment mettre en place un système intégré de conseil agricole, constitué de dispositifs de terrain et de fonctions support ? ».

NECESSITE D'UN ELEMENT DECLENCHEUR ET D'UNE PRISE DE CONSCIENCE DE LA NECESSITE DU CONSEIL AGRICOLE

Le constat de la nécessaire relance du conseil agricole a bel et bien été fait dans plusieurs pays. Au Maroc, la réforme du conseil agricole (avec la mise en place de l'ONCA) a été lancée suite au constat de résultats et d'effets mitigés des premiers investissements du Plan Maroc Vert (PMV) du fait d'un manque d'accompagnement des producteurs(trices). Il en est de même au Niger où l'initiative présidentielle 3N (« *Les nigériens nourrissent les nigériens* ») se heurtait à l'absence de conseil agricole. Il a donc fallu une volonté politique au plus haut niveau, la mobilisation de la profession agricole, une assistance technique internationale et des incitations de bailleurs de fonds (des déclencheurs de tranches additionnelles d'aide budgétaire pour l'Union européenne [UE] et la Banque africaine de développement [BAD]) pour que les réformes voient le jour. À l'inverse, au Mali, alors que la mise en place d'un SNCA faisait pourtant partie de la loi d'orientation agricole dès 2006, aucune avancée n'a été enregistrée depuis 12 ans. Les acteurs (ministère de l'Agriculture,

représentants de producteurs(trices), bailleurs de fonds) semblent reconnaître unanimement les défaillances actuelles en termes de conseil agricole dans ce pays, mais la réflexion sur le sujet ne démarre que très timidement. Dans d'autres pays où existe une politique débouchant sur un SNCA, le problème est alors souvent le manque de financement pour opérationnaliser ce système, ou bien une vision erronée de ce que devrait être un SNCA⁷³.

Il semble alors qu'il faille, dans chaque pays, **un élément déclencheur fort, endogène ou exogène**, pour susciter une prise de conscience de la nécessité d'un conseil fort et pluriel, pour impulser une réforme et relancer tous les éléments d'un système intégré de conseil agricole. Il faut aussi que cette **prise de conscience soit à un niveau suffisamment élevé**, car une réforme/la relance du conseil sera forcément **multisectorielle, multi-acteurs et nécessitera un processus assez long et complexe** (touchant aux rôles des services publics, aux outils de financement du secteur...).

Des études (évaluation de programmes, études d'impacts, notes de positionnement, formulations de projets/programmes, etc.), des événements internationaux (conférences sur le conseil, sommets de ministres), des visites d'échanges entre pays plus accessibles aux OP et aux producteurs(trices) peuvent certainement contribuer à cette prise de conscience.

MOBILISATION POLITIQUE, DE LA PROFESSION AGRICOLE ET DE LA COMMUNAUTE DES BAILLEURS DE FONDS

Une fois cette prise de conscience réalisée, il faut **une mobilisation conjointe de l'État et de la profession agricole** et se mettre d'accord sur le processus de conception du SNCA à partir des éléments existant déjà. Ce travail conjoint est d'autant plus facile que la profession agricole est organisée, légitime et reconnue.

L'initiative peut également être impulsée par des partenaires internationaux à partir du moment où cela fait écho à une prise de conscience réelle de la partie nationale. Elle devrait ensuite être **appuyée financièrement et techniquement par des bailleurs internationaux**. Au Niger, le processus d'élaboration du SNCA a ainsi été appuyé financièrement et techniquement par la Suisse, l'Allemagne et le Danemark. L'UE et la BAD ont aussi facilité l'avancement du processus au travers de déclencheurs de tranches additionnelles d'aide budgétaire liés à cette réforme. Aujourd'hui, un nombre encore plus important de bailleurs s'alignent sur le SNCA et appuient son opérationnalisation. Au Cameroun, le même exercice a été réalisé mais n'a pas débouché concrètement sur la mise en place d'un nouveau SNCA, ni sur des mécanismes de financement du conseil innovants. Mais la création d'une Agence de conseil agricole associant la profession est à l'étude.

1^{ERE} ETAPE : DIAGNOSTIC SINCERE DES BESOINS ET DE L'OFFRE EXISTANTE EN CONSEIL AGRICOLE

C'est la base d'un SNCA : valoriser les dispositifs existants plutôt que de créer un nouveau dispositif. Encore faut-il connaître et reconnaître l'existant.

Cela nécessite un diagnostic :

- des besoins de conseil dans leur diversité,

⁷³ Par exemple, un retour du tout État.

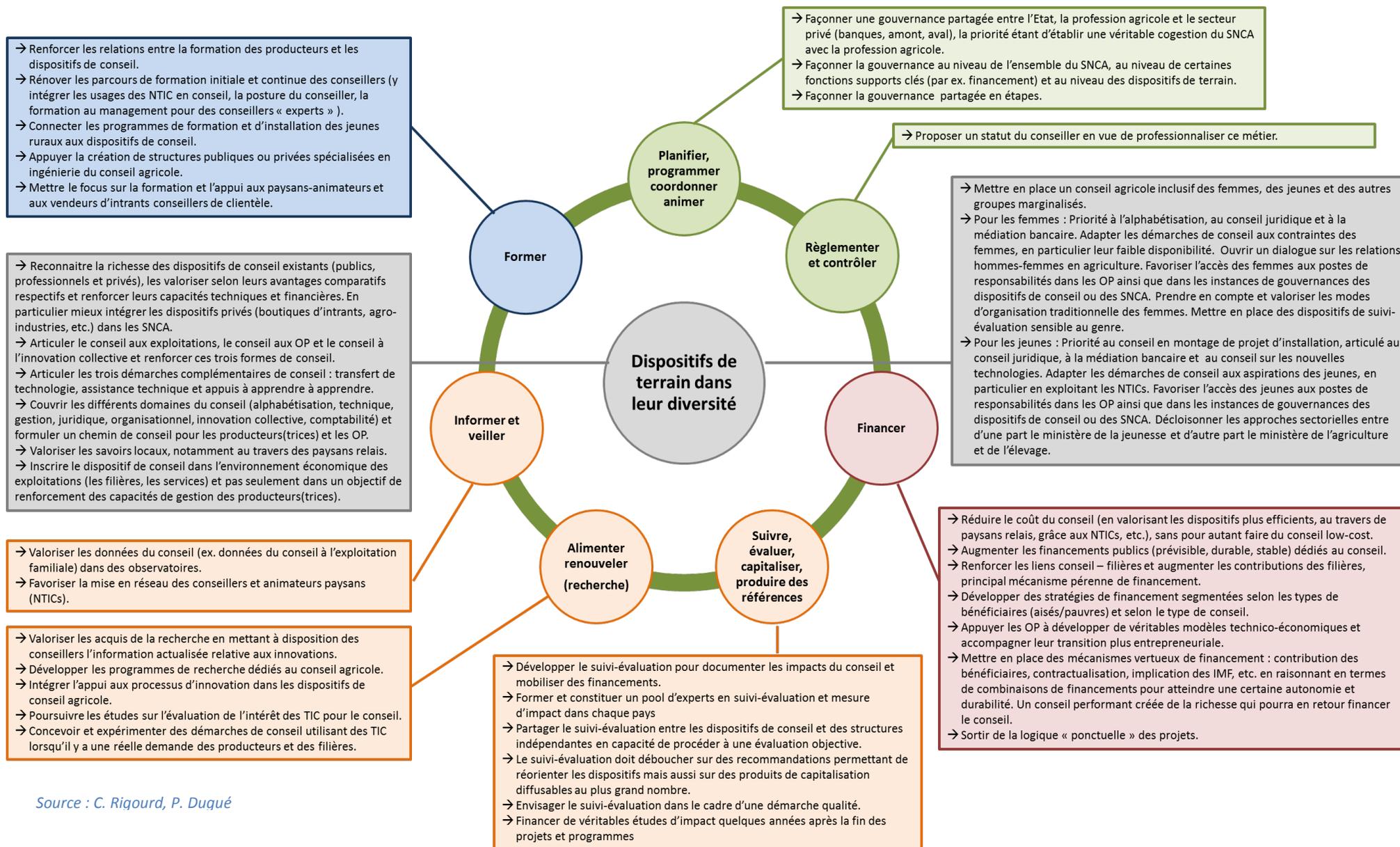
- des offres actuelles/des dispositifs actuels de conseil dans leur diversité,
- de l'adéquation offres/besoins,
- des fonctions support.

Dans bien des cas, ce diagnostic révélera la richesse des dispositifs en place, les avantages comparatifs des uns par rapport aux autres, mais aussi les faiblesses et les manques, les complémentarités et synergies possibles. On pourra partir d'un premier diagnostic externe (fait par des consultants), puis, idéalement, il faudrait que les acteurs eux-mêmes l'approfondissent ensemble.

Sur la base de ce diagnostic, l'État et la profession agricole (et le secteur privé, si possible) pourront alors commencer à formuler une vision commune du futur SNCA. D'autres études seront alors nécessaires comme, par exemple, sur les outils de financement, l'amélioration des cursus de formation...

IV. Synthèse des recommandations

Le Schéma 11 reprend les principales recommandations pour les dispositifs de conseil de terrain et les fonctions support.



Source : C. Riquard, P. Duqué

Liste des sigles et abréviations

3N	« <i>Les nigériens nourrissent les nigériens</i> » (initiative du président de la République du Niger)
ACEFA	Amélioration de la compétitivité des exploitations familiales agropastorales (Cameroun)
AFAAS	<i>African Forum for Agricultural Advisory Services</i> (Forum africain pour les services de conseil agricole)
AFD	Agence française de développement
AFDI	Agriculteurs français et développement international
AFOP	Programme d'appui à la rénovation et au développement de la formation professionnelle dans les secteurs de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche (Cameroun)
AFVA	Agence de la vulgarisation et de la formation agricoles (Tunisie)
ANADER	Agence nationale d'appui au développement rural (Côte d'Ivoire)
ANCAR	Agence nationale de conseil agricole et rural (Sénégal)
APCA	Agence de promotion du conseil agricole (Niger)
APCAM	Assemblée permanente des Chambres d'agriculture du Mali
APD	Aide publique au développement
APIA	Agence de promotion des investissements agricoles (Tunisie)
APROSSA	Association pour la promotion de la sécurité et de la souveraineté alimentaires (Afrique Verte Burkina)
AT	Assistance technique
AVSF	Agronomes et vétérinaires sans frontières
BAD	Banque africaine de développement
C2D	Contrat de désendettement et de développement (AFD)
CAGEF	Centre d'appui à la gestion des exploitations familiales (Burkina Faso)
CEF	Conseil à l'exploitation familiale
CEP	Champ école paysans (FAO)
CEPM	Champ école paysans maraîcher
CFSI	Comité français pour la solidarité internationale
CGER	Centre de gestion et d'économie rurale (Sénégal)
CIRAD	Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le Développement
CMDT	Compagnie malienne pour le développement des textiles
CNOP-G	Confédération nationale des organisations paysannes de Guinée
CORAF	Conseil Ouest et Centre africain pour la recherche et le développement agricoles (en anglais : WECARD, <i>West and Central African Council for Agricultural Research and Development</i>)
CPF	Confédération paysanne du Faso (Burkina Faso)
CRA	Cellule de rayonnement agricole (Tunisie)
CRDA	Commissariat régional au développement agricole (Tunisie)
C-SCPC	Confédération des sociétés coopératives de producteurs de coton (Mali)
CTV	Cellule territoriale de vulgarisation agricole (Tunisie)
EPCA	Établissement public à caractère administratif
FADCI	Filières agricoles durables de Côte d'Ivoire (programme)

FAO	<i>Food and Agriculture Organization of the United Nations</i> (ONUAA – Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture)
FAR	Formation agricole et rurale (Réseau international)
FCFA	Franc de la Communauté financière d'Afrique
FDA	Fonds de développement agricole (Madagascar)
FEKAMA	Fédération des collèges agricoles de Madagascar
FEPAB	Fédération des professionnels agricoles du Burkina
FIFATA	<i>Fikambanana Fampivoarana ny Tansaha</i> ou Association pour le progrès des paysans (Madagascar)
FIRCA	Fonds interprofessionnel pour la recherche et le conseil agricoles (Côte d'Ivoire)
FISAN	Fonds d'investissement pour la sécurité alimentaire et nutritionnelle (Niger)
FNGN	Fédération nationale des groupements Naam (Burkina Faso)
FODECC	Fonds de développement des filières cacao et café (Cameroun)
FPPD	Fédération des paysans du Fouta Djallon (Guinée)
FUPRO	Fédération des unions de producteurs (Bénin)
GDA	Groupement de développement agricole (Tunisie)
GFRAS	<i>Global Forum for Rural Advisory Services</i> (Forum mondial pour le conseil rural)
GIE	Groupement d'intérêt économique
GIPD	Gestion intégrée de la production et des prédateurs
IER	Institut d'économie rurale (Mali)
IMF	Institution de microfinance
IRAM	Institut de recherches et d'applications des méthodes de développement
IRRI	<i>International Rice Research Institute</i> (Institut international de recherche sur le riz)
MAEP	Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche (Bénin)
MOOC	<i>Massive Open Online Course</i> (Formation en ligne ouverte à tous)
NAADS	<i>National Agricultural Advisory Services</i> (Ouganda)
NTIC	Nouvelles technologies de l'information et de la communication
OHADA	Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires
ONAHA	Office national des aménagements hydro-agricoles (Niger)
ONCA	Office national du conseil agricole (Maroc)
ONG	Organisation non gouvernementale
OP	Organisation paysanne
OPA	Organisation professionnelle agricole
OSC	Organisation de la société civile
PAS	Plan d'ajustement structurel
PASE II	Projet d'appui à l'amélioration de la productivité et de la durabilité des systèmes d'exploitation en zones cotonnières (Mali)
PIB	Produit intérieur brut
PMV	Plan Maroc Vert
PNIA	Programme national d'investissement agricole
PNUD	Programme des Nations unies pour le développement (en anglais : UNDP, <i>United Nations Development Programme</i>)
PNVRA	Programme national de vulgarisation et de recherche agricole (Cameroun)
PPP	Partenariat public-privé

PRIA	Programme régional d'investissement agricole
PTF	Partenaire technique et financier
R&D	Recherche et développement
RCI	République de Côte d'Ivoire
RDC	République démocratique du Congo
RECA	Réseau des chambres d'agriculture
RESCAR-AOC	Réseau des services de conseil agricole et rural d'Afrique de l'Ouest et du Centre
RH	Ressources humaines
SA	Société anonyme
SAED	Société nationale d'aménagement et d'exploitation des terres (Sénégal)
SASAE	<i>South African Society for Agricultural Extension</i> (Afrique du Sud)
SEM	Société d'économie mixte
SI	Système d'information
SIA	Système d'innovation agricole
SICA	Système intégré de conseil agricole
SIP	Site école pastoral
SNCA	Système national de conseil agricole
SNVACA	Système national de vulgarisation et d'appui conseil agricoles (Burkina Faso)
SRCA	Système régional de conseil agricole
SOA (Réseau)	Syndicat des organisations agricoles (Madagascar)
SOFITEX	Société burkinabè des fibres textiles
SOLANI	Société laitière du Niger
SRCA	Système régional de conseil agricole
T&V	<i>Training and visit</i>
TIC	Technologies de l'information et de la communication
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée
UA	Union africaine
UE	Union européenne
UGCPA/BM	Union des groupements pour la commercialisation de produits agricoles de la boucle du Mouhoun (Burkina Faso)
UNPCB	Union nationale des producteurs de coton au Burkina Faso

Références bibliographiques

Agence pour le développement agricole, Ministère de l'Agriculture et de la Pêche maritime, Office national du conseil agricole, AFD, CTB (2014), Le conseil de gestion agricole : introduction au conseil de gestion aux exploitations agricoles et aux organisations professionnelles agricoles, Rabat, Maroc, 16p.

Barlet K. (2014), Services aux entreprises agricoles en Afrique : quel modèle pour servir les petits producteurs ? *L'actualité des services aux entreprises*, GRET, France.

Barret D., G. Blundo Canto, M.-H. Dabat, A. Devaux-Spatarakis, G. Faure, É. Hainzelin, S. Mathé, L. Temple, A. Toillier, B. Triomphe et É. Vall (illus.) (2017), Guide méthodologique ImpresS: Évaluation *ex post* des impacts de la recherche agronomique dans les pays du Sud, CIRAD, Montpellier, France, 96p., ISBN 978-2-87614-731-7. <https://doi.org/10.19182/agritrop/00005>

Cawley A., C. O'Donoghue, K. Heanue, R. Hilliard and M. Sheehan (2018), The Impact of Extension Services on Farm-level Income: An Instrumental Variable Approach to Combat Endogeneity Concerns Applied Economic Perspectives and Policy, Volume 40, Issue 4, pp. 585-612.

CORAF/WECARD (2012), Integrated Agricultural Research for Development (IAR4D) – Innovation Systems: Innovation Platforms (IP) of Agriculture Value Chains and Food Systems, CORAF/WECARD, Dakar, Senegal.

CTA (2012), Politiques Vulgarisation agricole : Le temps du changement. Mettre les connaissances au service de l'action politique pour une meilleure production alimentaire.

Degrande A., S. Franzel, Y.S. Yeptiep, E. Asaah, A. Tsobeng and Z. Tchoundjeu (2012), Effectiveness of grassroots organisations in the dissemination of agroforestry innovations, *Agroforestry for Biodiversity and Ecosystem Services-Science and Practice*.

Delarue J. et H. Cochet (2011), Proposition méthodologique pour l'évaluation des projets de développement agricole. L'évaluation systémique d'impact. Économie rurale. Agricultures, alimentations, territoires, (323), pp. 36-54.

Duflo E. and M. Kremer (2003), "Use of Randomization in the Evaluation of Development Effectiveness", *World Bank Operations Evaluation Department (OED), Conference on Evaluation and Development Effectiveness*, World Bank, Washington, D.C.

Dugué P., N. Ngouambé, G.H. Fongang Fouepe, N. Kossoumna Liba'a et V. Ribier (2017), Élaboration concertée de la politique publique de conseil et de vulgarisation agricoles, Volume 1 : Rapport du diagnostic du conseil et de la vulgarisation agricoles au Cameroun, CIRAD, IRAM, Montpellier, 102p.

Dugué P. (ed.) et G. Faure (ed.) (2003), Le conseil aux exploitations familiales : Actes de l'Atelier, 19-23 novembre 2001, Bohicon (Bénin). CIRAD, Montpellier, 78p. (Colloques : CIRAD). Atelier sur le conseil aux exploitations agricoles en Afrique de l'Ouest et du Centre, 19-23 novembre 2001, Bohicon (Bénin). <http://www.inter-reseaux.org/ressources/fonds->

[documentaires/ressources-sur-les-services/pole-conseil-a-l-exploitation/article/synthese-de-l-atelier-de-bohicon?lang=fr](#)

Faure G., P. Dugué et V. Beauval (2004), Conseil à l'exploitation familiale : expériences en Afrique de l'Ouest et du Centre, Paris : GRET, CIRAD, 127p. (Guide pratique : GRET). <http://www.gret.org/publication/conseil-a-l-exploitation-familiale-experiences-en-afrique-de-louest-et-du-centre/>

Faure G. and P. Kleene (2004), Lessons from new experiences in extension in West Africa: Management advice for family farms and farmer's governance. *Journal of Agricultural Education and Extension*, 10 (1): pp. 37-49.

Gentil D. et M.-R. Mercoiret (1991), Y a-t-il un mouvement paysan en Afrique Noire ? – Revue Tiers-Monde – N° 128.

GFRAS (2015), The New Extensionist Learning Kit, <http://www.g-fras.org/en/knowledge/new-extensionist-learning-kit-nelk.html>

Inter-Réseaux, SOS Faim (2016), Plan Maroc Vert : les grands principes et avancées de la stratégie agricole marocaine. Bulletin de synthèse souveraineté alimentaire, N° 20, mai, 8p. http://www.inter-reseaux.org/IMG/pdf/bds_no20_plan_maroc_vert.pdf

Haut-Commissariat à l'Initiative 3N (2017), Présidence de la République, République du Niger, Système national de conseil agricole, août, 52p.

MINADER et MINEPIA (2018), Document de politique publique de vulgarisation et de conseil agricoles, ministère de l'Agriculture et du Développement rural et ministère de l'Élevage, des Pêches et des Industries animales, Cameroun, 53p. + Annexes.

Naudet J., J. Delarue et T. Bernard (2012), Évaluations d'impact : un outil de redevabilité ? Les leçons tirées de l'expérience de l'AFD, Impact Evaluations: A Tool for Accountability? Lessons from Experience in AFD. *Revue d'économie du développement*, Vol. 20(4), pp. 27-48, doi:10.3917/edd.264.0027.

OXFAM, ROPPA, RBM, APSS, WILDAF, POSCAO, IPAR (2012), Dix réalités sur les inégalités entre les hommes et les femmes dans le monde agricole. <https://www.alimenterre.org/system/files/ressources/pdf/1059-dix-realites-genre-cultivons.pdf>

Rigourd C., B. Djariri, P. Dugué et I. Maman (2016), Proposition de système national de conseil agricole, rapport final, Haut-Commissariat à l'Initiative 3N, Présidence de la République, République du Niger, juillet, 151p.

Rigourd C., H. Kemmoun, J.C. Claus, M. Errahj, P. Dugué et Y. Bekkar (2013), Étude de faisabilité pour la mise en œuvre d'actions pilotes de conseil de gestion agricole dans le cadre du Plan Maroc Vert, Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime, AFD, CTB Maroc (tome 1 de 122p., tome 2 de 130 p., rapport annexes 50p., rapport de synthèse 17p.).

Röling N.G. and A. Groot (1998), Contemplating alternatives: a comparative framework for thinking about extension. *Agriculture and Rural Development*.

SFE (Sociétés françaises d'évaluation) (2011), Évaluation des impacts des programmes et services publics. www.sfe.asso.fr

Sulaiman V.R. and K. Davis (2012), The "New Extensionist": Roles, Strategies, and Capacities to Strengthen Extension and Advisory Services. Global Forum for Rural Advisory Services November 2012. Global Forum for Rural Advisory Services (GFRAS), Lindau, Switzerland.

Wongtschowski M., J. Belt, W. Heemskerk and D.Kahan D. (eds) (2013), The business of agricultural business services: Working with smallholders in Africa. Royal Tropical Institute (KIT), Amsterdam; Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO), Rome; and Agri-ProFocus, Arnhem.

World Bank (2012), Agricultural Innovation Systems, an investment sourcebook, *Washington, D.C.*

Annexe 1 : Glossaire

Conseil agricole : ensemble des démarches et des dispositifs permettant d'apporter un appui aux exploitations agricoles (productions végétales, productions animales, productions halieutiques) et à leurs organisations dans les domaines de la gestion de la production (choix des techniques, organisation du travail...), de la gestion économique et des ressources (naturelles, financières, en main-d'œuvre) et de l'acquisition et de la maîtrise des savoir-faire et des connaissances.

Service agricole : tout dispositif permettant à l'agriculteur de faire fonctionner son exploitation tant du point de vue de la production, de la gestion de ses ressources naturelles et de la commercialisation des produits. Les principaux services agricoles sont l'approvisionnement en intrants et en équipements, la commercialisation groupée ou individuelle, le crédit agricole, la mécanisation partagée, la fourniture d'eau d'irrigation, la santé animale et le conseil agricole.

- **Services agricoles « matériels »** : ils correspondent aux services qui fournissent un bien matériel ou en argent : crédit, approvisionnement en engrais, pesticides et semences, santé animale. À la limite si le bien n'est pas consommé, il peut être conservé ou revendu.
- **Services agricoles « immatériels »** : ils correspondent à la fourniture pour l'agriculteur ou l'éleveur d'un conseil et/ou d'une formation qui auront normalement des effets et des impacts sur les performances de son exploitation. Il ne pourra pas revendre ce bien, le prêter ou le louer.

Conseil de gestion (appliqué à l'exploitation agricole) : 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 (Faure et Kleene, 2004). Le conseil de gestion est un processus d'accompagnement de bénéficiaires (volontaires ou demandeurs) permettant d'améliorer leurs capacités d'analyse, de décision, de résolution de leurs problèmes et de mise en œuvre de solutions. Il est caractérisé par une démarche (l'approche globale), une méthodologie (le cycle de la gestion), une pédagogie (l'accompagnement), des outils appropriés pour la gestion, des compétences spécifiques (Rigourd *et al.*, 2013).

Conseil à l'exploitation familiale (CEF) : démarche d'accompagnement des exploitations agricoles familiales qui vise à renforcer les capacités des agriculteurs et des membres actifs de sa famille à maîtriser leur système de production en prenant en compte :

- l'ensemble des activités de l'exploitation ;
- les dimensions techniques mais aussi économiques et parfois même juridiques de la gestion de l'exploitation ;
- la complexité des systèmes de production tant du point de vue technique, économique, qu'environnemental et social.

De ce fait, ce n'est pas une démarche standardisée, mais qui doit être adaptée à chaque contexte qui amène le producteur, avec l'appui du conseiller, à prendre des décisions

spécifiques en vue d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixés (Dugué et Faure, 2003 ; Faure *et al.*, 2004).

Conseil de gestion appliqué aux organisations professionnelles agricoles : démarche d'accompagnement des organisations professionnelles agricoles qui vise à renforcer les capacités collectives ainsi que celles des responsables élus et des salariés, afin qu'ils maîtrisent le développement de leurs activités et assurent la durabilité technique, économique et sociale.

Conseil d'entreprise : démarche de conseil pour des structures de production (exploitation agricole) ou de services (centre de prestation de services) ayant atteint un bon niveau d'organisation et maîtrisant les principes de la gestion. Le conseil d'entreprise répond aux objectifs d'amélioration de la gestion de sous-systèmes ciblés ou de l'ensemble de l'entreprise (Rigourd *et al.*, 2013). Le conseil spécialisé ou d'entreprise est un conseil ponctuel (expertise) : diagnostic stratégique ou spécifique sur un domaine ou une fonction de l'entreprise ciblée, étude et accompagnement de projets (*business plan*), études générales, rachat et/ou transmission d'exploitations et/ou d'entreprises agricoles, conseil juridique, fiscal, social, patrimonial, environnemental, marketing, organisation, qualité, ressources humaines... (Ambre Conseil / CERFRANCE).

Appui-conseil : terme générique proche de celui de conseil agricole (voir *supra*) en accordant plus d'importance aux relations du conseil avec les autres services agricoles.

Accompagnement : posture et méthode d'intervention auprès des producteurs et des responsables d'OP visant à les aider pour l'atteinte de leurs objectifs. Cette méthode mobilise, dans la durée (plusieurs mois ou années), la formation, le suivi des activités, l'évaluation participative, l'aide à la recherche de solutions, etc. (en anglais : *coaching*).

Dispositif de conseil : ensemble des ressources et des procédures mobilisées pour réaliser le conseil agricole. Le dispositif comprend (i) les ressources humaines, logistiques et financières, (ii) les instances de pilotage, de gouvernance, de capitalisation et de suivi-évaluation, et (iii) les savoirs et savoir-faire mobilisés (démarches, outils, etc.).

Vulgarisation agricole : ensemble des démarches et des dispositifs à l'échelle d'un pays ou d'une région visant à faire connaître les innovations techniques pouvant résoudre les problèmes de différentes natures rencontrés par les producteurs et/ou les autres acteurs des filières et des territoires ruraux. Outre l'information des producteurs, la vulgarisation agricole vise aussi à les former à une bonne utilisation des nouvelles pratiques proposées (synonyme usuel : conseil technique).

Transfert de technologie : démarche consistant à transposer une innovation technique d'une situation d'expérimentation ou d'adoption à une situation rurale où elle n'est pas connue. Le transfert se fait généralement du secteur de la recherche vers celui de la production ou encore du secteur de la production dans une région ou un pays donné(e) vers une autre région ou un autre pays.

Plateforme d'innovation : structure formelle ou informelle caractérisée par une diversité de parties prenantes publiques et privées regroupées pour la réalisation d'un objectif commun d'amélioration des processus de production, de transformation et de commercialisation (un

ou plusieurs éléments de la chaîne de valeurs sont concernés). Selon le CORAF/WECARD (2012), « *La plateforme considère l'innovation comme étant un processus systémique dynamique et reconnaît que l'innovation peut naître de plusieurs sources, des interactions complexes et du flux d'informations. L'innovation se compose de trois éléments de base : (i) technologie, y compris de nouvelles variétés ou races et les pratiques de gestion des sols ou de l'eau, (ii) organisationnel dans le sens d'organiser et de transmettre des connaissances suivant une nouvelle méthode, et (iii) institutionnel en matière de règles, cultures, valeurs, normes, comportements, politiques et lois* ».

Formation de base : formations dispensées aux enfants et aux jeunes durant les cycles élémentaire, secondaire et supérieur tant dans le domaine de l'enseignement général que professionnel.

Formation continue ou formation professionnelle : formations dispensées aux adultes maîtrisant un métier ou souhaitant se reconvertir à un nouveau métier.

Les fonctions régaliennes de l'État : on appelle fonctions régaliennes les fonctions qui relèvent exclusivement de l'État et qui ne peuvent faire l'objet de délégation. La liste des fonctions régaliennes peut varier selon les systèmes ou les courants de pensées politiques des pays : il s'agit en général de faire les lois, d'émettre de la monnaie (par la banque centrale), lever les impôts, lever et gérer une armée et les forces de police, faire la guerre, signer la paix, assurer les contrôles aux frontières, assurer la sécurité intérieure, rendre la justice, accorder des grâces, réaliser des infrastructures publiques, etc. On distingue souvent les fonctions régaliennes exclusivement réservées à l'État, les fonctions économiques relevant du secteur privé et les fonctions partagées entre le secteur public et le secteur privé. Ainsi, la formation de base, supérieure et professionnelle et la santé sont de plus en plus partagées entre le secteur public (ce qui permet de fournir des formations et des soins à tous) et le secteur privé pour des citoyens en mesure de payer. Mais, dans tous les cas, l'État réglemente et contrôle l'ensemble de ces services, publics et privés.

Dans le secteur agricole, le recentrage de l'État sur ses fonctions régaliennes signifie en général qu'il crée les conditions d'un développement économique et social du secteur agricole à travers la définition et la participation à la mise en œuvre de la politique agricole et la définition des règles du jeu entre les différents acteurs institutionnels (textes législatifs et réglementaires). Il peut aussi assurer des fonctions de contrôle (importation et production de semences, importation de pesticides, etc.) et d'agrément (vétérinaires, semences, pesticides, etc.). Le recentrage du rôle de l'État l'amène donc à se désengager des fonctions de production, de transformation, de commercialisation et des services agricoles (crédit, conseil, approvisionnement en intrants, etc.).

Selon ces définitions des « fonctions régaliennes », toutes les fonctions transversales du conseil agricole ne relèveraient pas exclusivement de sa compétence, mais au contraire certaines pourraient être partagées avec la profession agricole. De même, un recentrage de l'État sur ses fonctions régaliennes l'amènerait logiquement à se désengager (progressivement) du conseil opérationnel de terrain.

Comme mentionné plus haut, la définition des fonctions régaliennes varie selon les systèmes et les courants de pensées, il n'y a donc pas de position unique. Ainsi, ce que l'État souhaite

conserver comme mandat exclusif et ce qu'il souhaite partager avec d'autres acteurs est un choix politique.

Annexe 2 : Typologie des dispositifs de terrain de conseil et de vulgarisation agricoles selon leur porteur

N°	PORTEUR	EXEMPLE	SERVICES / PRESTATIONS	OBJECTIFS / FINALITÉS	CLIENTS / BÉNÉFICIAIRES	FINANCEMENT SERVICE	GOVERNANCE / CENTRE DÉCISION	AVANTAGES	INCONVÉNIENTS / RISQUES
1	OPA « généralistes » (sur plusieurs filières de production) sur l'aval et l'amont	La FUPRO (OPA) avec sa filiale « maïs » : Bénin	Conseil technique généraliste sur plusieurs cultures, pas toujours très « pointu » (rarement technico-économique)	Sécuriser en quantité et en qualité et en temps (délais) les productions commercialisées (vendre des approvisionnements liés aux cultures commercialisées)	Tous les producteurs membres de l'OPA	Par les marges réalisées à la fois sur la vente des produits (aval) et celle des approvisionnements (amont)	Collective dans le respect des fondamentaux, des règles et des choix collectifs	Gratuité « faciale » du conseil technique Permet d'accroître les volumes commercialisés par l'OPA Les marges réalisées sont réinvesties dans l'OPA et/ou distribuées aux membres de l'OPA (ristournes, compléments de prix...)	Le technicien risque de se transformer en technico-commercial avec vente des intrants à tout prix (surdosage, surendettement...)
2	Privés fournisseurs d'intrants sur l'amont (et parfois sur l'aval)	Conseil privé – fournisseurs d'intrants : Pérou		Vendre des approvisionnements liés aux cultures commercialisées (sécuriser en quantité et en temps [délais] les productions commercialisées)	Les producteurs clients acheteurs d'intrants	Par les marges réalisées sur la vente des approvisionnements (amont)	Individuel Privé	Gratuité « faciale » du conseil technique Facilité d'obtention de crédit approvisionnements	Conseil délivré par un technico-commercial de fait
3	OPA « spécialistes » très intégrées sur des filières et des marchés exigeants Sur l'aval (et parfois sur l'amont)	Centres de collecte laitiers multiservices paysans : Niger : Conseil des coopératives cacao : Côte d'Ivoire / Cameroun Conseil coton – UNPCB : Burkina Faso	Conseil technique spécialisé sur une production avec parfois du technico-économique / conseil de gestion : analyse de marges en groupe, réunions techniques bord champs, conseil de gestion individuel	Sécuriser en quantité et en qualité et en temps (délais) la production commercialisée Faire progresser techniquement les producteurs pour développer la profondeur de gamme et des marchés de niches	Tous les producteurs membres de l'OPA	Par les marges réalisées des produits (aval) et également dans une moindre mesure par la vente d'approvisionnements (amont)	Collective dans le respect des fondamentaux, des règles et des choix collectifs	Gratuité « faciale » du conseil Permet d'accroître les volumes commercialisés par l'OPA et de développer des nouveaux marchés Les marges réalisées sont réinvesties dans l'OPA et/ou distribuées aux membres de l'OPA (ristournes, compléments de prix...) Une large palette de services peut être développée	Le conseil est avant tout au service de la production concernée et prend moins en compte les besoins et les préoccupations de l'exploitation agricole dans sa globalité Risque d'amener le producteur à prendre des décisions (investissements, assolement, spécialisation...) qui ne sont pas toujours en phase avec ses intérêts et ses besoins
4	Privés dans le négoce agricole et agro-industriels sur une filière, donc sur l'aval et souvent sur l'amont	Société sur filière Volailles : Côte d'Ivoire Société sur filière Anacarde : Côte d'Ivoire SODECOTON : Cameroun	Conseil technique spécialisé sur une production et technico-économique Plus rarement conseil de gestion		Tous les producteurs fournisseurs de la société privée		Individuel Privé	Gratuité « faciale » du conseil Permet d'accroître les volumes commercialisés par l'OPA et de développer des nouveaux marchés Facilité d'obtention de crédit approvisionnements	Pour les privés : acheter les productions à prix plus faible car crédit sur approvisionnements pour avances récoltes

Annexe 2 : Typologie des dispositifs de terrain de conseil et de vulgarisation agricoles selon leur porteur

N°	PORTEUR	EXEMPLE	SERVICES / PRESTATIONS	OBJECTIFS / FINALITÉS	CLIENTS / BÉNÉFICIAIRES	FINANCEMENT SERVICE	GOUVERNANCE / CENTRE DÉCISION	AVANTAGES	INCONVÉNIENTS / RISQUES
5	Cabinet conseil privé Bureaux d'études Consultants indépendants Spécialistes de l'entreprise et/ou du monde agricole	Conseillers privés : Tunisie Bureaux qui « élaborent des <i>business plans</i> pour obtenir des financements : Maroc, Cameroun... Cabinets comptables privés Certaines banques (CAM Maroc)	Conseil spécialisé voire très spécialisé généralement avec un haut niveau d'expertise (donc facturable) souvent ponctuel pouvant concerner plusieurs domaines (conseil d'entreprise) : technique/ technico-économique, juridique, comptabilité, fiscal, organisationnel, qualité / certification, environnement, management...	Faire du <i>business</i> avec leur expertise Répondre à des demandes spécifiques et/ou complexes de moyennes et grandes entreprises agricoles (producteur amont et entreprises aval) nécessitant un niveau d'expertise élevé	Agriculteur, OPA ou société aval à titre individuel avec un potentiel pour se développer, investir... donc solvables et bancables	Par le client avec parfois des mécanismes de « chèque-conseil » (financé par Projets/ Public)	Individuel Privé	Réactivité pour répondre à des besoins ponctuels et précis Des expertises (très) spécialisées pour accompagner des projets complexes et/ou de « moyennes et grandes » entreprises Du conseil d'entreprise	S'adresse uniquement à des clients solvables « Partenariats » et liens possibles avec des filières et autres privés (fournisseurs de services agricoles : approvisionnements, banques, assureurs...) pouvant limiter l'indépendance du conseil Rarement de conseil global, de conseil d'accompagnement au changement dans la durée
6	Société privée pas forcément spécialiste ni du conseil, ni de l'entreprise, ni du monde agricole donc avec l'appui de partenaires techniques (qui eux sont spécialistes)	Conseil TIC Orange : Mali Farmerline (initiative TAHMO) : Ghana	Apports d'informations agricoles spécialisées (type veille) : technique, météo, prix...	Saisir une opportunité et faire du <i>business</i> avec l'apport d'informations agricoles Diversifier son marché, ses produits	Tous les producteurs clients de la société et/ou des partenaires techniques de la société	Payant par la vente de services d'informations	Individuel Privé	Permet de toucher instantanément un très grand nombre de producteurs avec de l'information actualisée en temps réel Peut évoluer vers de la construction d'applications (pour smartphone) et donc vers de l'aide à la décision et du conseil	Apports d'information n'est pas vraiment du conseil au sens strict Si le ciblage / la segmentation insuffisant(e) des producteurs, les informations peuvent être trop généralistes et donc pas pertinentes avec désintérêt des bénéficiaires et beaucoup de moyens et de coûts pour peu d'impacts Surdosage d'informations avec risque de tomber dans le « trop d'informations tue l'information »
7	Conseil porté par des « centres de gestion » paysans	CGERV : Sénégal CGR (coton) : Mali Fédération des centres de prestation de services Faranfasi so FCPS : Mali	Tous les domaines du conseil sont concernés : Conseil technico-économique (rarement du conseil technique) Conseil de gestion Conseil d'entreprise Conseil spécialisé Formations Informations	Développer les entreprises agricoles Développer les territoires Accompagner la réussite des projets des entreprises adhérentes	Tous les producteurs et les OPA adhérentes de l'association	Payant par des cotisations et facturations de services Appuis financiers directs ou indirects (chèque-conseil) de l'État et de bailleurs	Collective dans le respect des fondamentaux, des règles et des choix collectifs Association	Approche transversale (multifilières) et de l'exploitation dans sa globalité avec conseil d'accompagnement dans la durée Esprit mutualiste donc en capacité de répondre à des demandes de conseil non solvables Pas d'actionnaires à rémunérer donc toute valeur ajoutée est réinjectée soit dans l'association, dans la R&D, soit aux salariés... Pas d'élus représentants des intérêts agricoles particuliers (pas de logique syndicale) Une indépendance du financement donc du conseil Plus de réactivité dans l'adaptation de l'offre de services (par rapport au public)	En Afrique, difficulté de faire payer des prestations au « juste » prix et d'équilibrer le budget de la structure Marché concurrentiel (par rapport au type N° 5) : assurer un équilibre financier qui peut parfois être au détriment du mutualisme Multifilières et multiproductions, donc difficile de développer du conseil technique

Annexe 2 : Typologie des dispositifs de terrain de conseil et de vulgarisation agricoles selon leur porteur

N°	PORTEUR	EXEMPLE	SERVICES / PRESTATIONS	OBJECTIFS / FINALITÉS	CLIENTS / BÉNÉFICIAIRES	FINANCEMENT SERVICE	GOVERNANCE / CENTRE DÉCISION	AVANTAGES	INCONVÉNIENTS / RISQUES
8	Dispositif porté par des « ONG »	AFDI Fert AGRISUD AVSF	Vulgarisation Conseil technique Conseil technico-économique Conseil de gestion	Contribuer au développement des pays du Sud et de leur agriculture Renforcer la gouvernance des OP et leur capacité de représentation et de plaidoyer		Bailleurs publics et privés (dons) Filières (système de taxes parafiscales) Syndicats agricoles	Collective dans le respect des fondamentaux, des règles et des choix collectifs		
9	Chambre d'agriculture / Agence de conseil (établissement public à caractère économique dirigé par des élus, OU société d'économie mixte : État, privé, producteurs)	ANADER : Côte d'Ivoire ACEFA et projet d'Agence de conseil : Cameroun	Vulgarisation Conseil technique Conseil technico-économique Conseil de gestion	Assurer une fonction de représentation auprès des OPA, des pouvoirs publics et des collectivités territoriales Animation territoriale / filières Positionner l'agriculture au cœur du territoire Accompagner, favoriser l'installation dans l'agriculture Accompagner et diffuser les innovations	Tous les producteurs et les OPA potentiellement sans distinctions particulières	Filières (système de taxes parafiscales) Les bailleurs publics et privés (dons, prêts) L'État Certaines prestations peuvent être payantes en partie	Collectif (État, producteurs à travers leurs filières, privés) avec ou sans élus	S'adresse à tous les producteurs et OPA solvables ou non Une couverture qui peut toucher l'ensemble du territoire Une certaine autonomie de décision et de gestion Une indépendance des prestations de conseil Possibilité de développer du conseil d'entreprise	Une réactivité plus lente pour faire évoluer les offres de services et les métiers du fait d'une couverture nationale, d'une organisation centralisée et d'une dépendance financière (État, bailleurs...) Dans la pratique, des difficultés de répondre à toutes les demandes (manque de financement et/ou d'expertise) Pas d'engagement ou de contrepartie exigée aux bénéficiaires (livraison d'une production, achat d'un intrant ou du service ...) générant une faible
10	État et ses services (public, dirigé par des salariés de l'administration)	ONCA : Maroc AVFA : Tunisie		Renforcer la sécurité alimentaire Réduire la pauvreté en milieu rural Réduire l'exode rural Développer l'emploi Accroître les volumes des exportations et les ressources fiscales		État Bailleurs publics (dons, prêts)	État et de service	Gratuité « faciale » du conseil S'adresse à tous les producteurs et OPA solvables ou non Une couverture qui peut toucher l'ensemble du territoire D'autres missions d'intérêt général peuvent être assurées par les conseillers (relevés de prix, statistiques, contrôles...)	« pression » qualitative du service et donc avec un risque de paupérisation de l'expertise dans le temps, et ceci d'autant plus dans les périodes de rigueur budgétaire (Pour le public 100 %, le conseiller peut être assimilé à un « contrôleur »)

Annexe 3 : liste des 11 fiches de capitalisation réalisées dans le cadre du processus de réflexion

1 - Niger : Un modèle de dispositif de conseil multi-acteurs, porté par une filière locale et autour d'un acteur pivot, un centre de collecte laitier paysan multi-services (fiche de capitalisation réalisée par l'IRAM)

2 - Burkina Faso : Les dispositifs paysans de conseil à l'exploitation familiale agricole au Burkina-Faso : principales évolutions, caractéristiques et défis (fiche de capitalisation réalisée par l'Agence CORADE)

3 - Burkina Faso : Accroître la commercialisation des produits agricoles : quand les producteurs s'impliquent dans le conseil agricole via la téléphonie (fiche de capitalisation réalisée par APROSSA Afrique verte Burkina)

4 - Sénégal : Dispositif des Centres de Gestion et d'Économie Rurale de la Vallée du fleuve Sénégal (fiche de capitalisation réalisée par AMBRE Conseil/CERFRANCE)

5 - Côte d'Ivoire : Les dispositifs de conseil liés à la certification du cacao en Côte d'Ivoire (fiche de capitalisation réalisée par le CIRAD)

6 - Cameroun : Un modèle de dispositif de conseil visant à rénover en profondeur la vulgarisation à l'échelle d'un pays : le programme ACEFA (fiche de capitalisation réalisée par AMBRE Conseil/CERFRANCE)

7 - Madagascar : Un dispositif de conseil agricole à Madagascar : Cap Malagasy (fiche de capitalisation réalisée par Fert)

8 - Pérou : Vers la privatisation du conseil agricole : conséquences pour les producteurs laitiers de la vallée de Mantaro (fiche de capitalisation réalisée par le CIRAD)

9 – Focus sur les champs école : une démarche d'accompagnement pour la co-construction d'innovations paysannes et le conseil agricole (fiche de capitalisation réalisée par AVSF)

10 - Fiche de capitalisation transversale sur : La place des organisations paysannes (OP) dans les dispositifs de conseil (fiche de capitalisation réalisée par AFDI)

11 - Fiche de capitalisation transversale sur : Comment l'utilisation des TIC transforme-t-elle les dispositifs de conseil ? (fiche de capitalisation réalisée par le CIRAD)

Ces onze fiches sont disponibles sur le site Web d'Inter-réseaux Développement rural :

<http://www.inter-reseaux.org/vie-du-reseau/cycles-thematiques/cycle-sur-le-conseil-agricole/article/fiches-de-capitalisation-le?lang=fr>

Annexe 4 : Comparaison des études de cas selon plusieurs critères

TABLEAU 1 : Synthèse des études de cas

Étude de cas	Opérateur majeur et type	Potentialité de production, lien filière	Objectif final du conseil	Public cible (en nombre ou en %)	Zone d'intervention
1. Conseil privé zone irriguée Pérou	Vendeurs d'intrants pour le végétal et l'animal (firmes et petits) Firmes laitières	Fort Lait en développement grâce à l'irrigation (fourrage)	Améliorer les performances des itinéraires techniques et économiques par l'usage approprié des intrants	Tous producteurs consommateurs potentiels ou actuels d'intrants Concerne la majorité > 70 % Mais assistance technique surtout chez les gros	Bassin de vente Bassin de collecte
2. Conseil à la certification du cacao durable Côte d'Ivoire	Firmes chocolatières, coopératives et prestataires ou salariés coopératives	Fort Uniquement focalisé sur cacao	Améliorer la productivité en limitant les effets sur l'environnement Certifier la production (label <i>Rainforest Alliance</i> , cacao durable)	150.000 producteurs # 20 % Au sein de multiples coopératives qui assurent le conseil et le respect du cahier des charges	Plusieurs grands Bassins de production en Côte d'Ivoire
3. Conseil public ACEFA Cameroun	L'État Agents fonctionnaires détachés dans une structure « projet national »	Très variable selon les régions Pas de lien direct aux filières (notion d'EFA pour exploitation familiale agricole)	Améliorer les revenus des producteurs par une meilleure gestion des ressources <i>largo sensu</i>	Des producteurs volontaires au sein de groupements de producteurs, groupements d'intérêt économique, coopératives qui sont appuyés par ACEFA pour un projet collectif productif 3 types de clients (groupements de producteurs, exploitations familiales, entreprises)	Tout le Cameroun
4. Conseil multi-acteurs filière lait Niger	Centre de collecte du lait (OP) Vétérinaire privé Collecteurs privés ONG	Moyen à fort (dépend de l'importation de la poudre) et de l'état de la demande (en progression)	Améliorer les performances des différents maillons de la filière, d'abord les producteurs	Producteurs de lait concernés par les 3 centres de collecte (5 fin 2018) Quelques centaines ou milliers de producteurs	Bassins de collecte autour de Niamey
5. Centre de gestion Vallée Sénégal	3 centres de gestion, structures associatives et une structure faïtière	Fort (mais dépendant du prix du riz concurrencé par les importations)	Améliorer la gestion des GIE, en particulier les crédits de campagne	Producteurs de riz (des périmètres irrigués) (# 30 à 50.000) Et directement 46 unions hydrauliques (près de 100 %), 300 GIE (soit 1/3), 90 producteurs (via projet 3PRD financé par l'AFD) et 120 privés (prestataires, décorticage)	La vallée du fleuve (les périmètres irrigués)
6. APPROSA Afrique verte TIC commercialisation céréales	Projet piloté par une ONG en lien avec des OP céréalières	Faible à moyen (cela dépend de la pluviométrie, de la zone de production) Filière céréalière peu structurée, fonctionne sur les surplus après stockage pour consommation	Accroître le revenu des producteurs en commercialisant à meilleur prix les céréales et en améliorant les rendements Faciliter le marché vivrier pour l'ensemble des acteurs (confiance)	6.800 producteurs répartis dans 280 OP et 9 unions d'OP	Zones pauvres : Sahel, Centre, Centre-Est et Centre-Nord Zones plus riches : boucle du Mouhoun, Haut Bassin, Cascades et Est (nom des OP pas précisé ? quels liens avec FEPAB et UGCPA)
7. CEF Burkina Faso mis en œuvre par des OP	Conseil de type CEF mis en œuvre directement pas des OP (FNGN, FEPAB, UGCPA... Conception et appui par AFDI régions	Variable selon les régions Focus maraîchage pour FNGN Céréales pour les autres	Amélioration du revenu et de la sécurité alimentaire des familles Meilleur raisonnement du crédit (FNGN, UGCPA) Accroître la productivité (surtout le rendement) Disposer de données au niveau de l'OP (FNGN)	FNGN : environ 600 (< 10 %) FEPAB : environ 3.000 (10 % des membres) UGCPA : 240 soit # 10 %	Sahel : FNGN Mouhoun : UGCPA Diverses régions : FEPAB
8. Cap Magalasy Madagascar	Conseil mis en œuvre par une association créée/pilotée par une OP faïtière FIFATA (2016)	Moyen : un potentiel naturel pour la production mais de fortes contraintes structurelles (routes...)	Améliorer les performances techniques et économiques des exploitations	# 8.000 producteurs dans 4 régions (582 OP de base et 49 Unions communales, 4 régions)	Vakinankaratra Haute Matsiatra Itasy, Analamanga, Ihorombe, Amoron'i

Commentaires du Tableau 1 : structuration, objectifs et finalités, public cible

Le type du conseil et ses finalités sont très liés au type d'opérateur qui le met en œuvre. Sans être exhaustive, l'analyse des huit cas débouche sur quatre types de situations :

- le conseil est délivré, piloté et orienté par des acteurs du secteur privé (vendeur d'intrants au Pérou, acheteurs du cacao et du lait en Côte d'Ivoire et au Pérou...). Dans ce cas, ces opérateurs investissent dans le conseil pour d'abord faire fructifier leurs activités ;
- le conseil est délivré par un service public ou assimilé, donc *a priori* tourné vers un grand nombre et une grande diversité de producteurs et à portée nationale (cas du programme ACEFA [future agence nationale du conseil] au Cameroun) ;
- le conseil est délivré et piloté par des OP de producteurs ou des structures associatives dominées par des producteurs (cas du Burkina Faso avec FNGN, UGCPA et FEPAB, Centre de collecte du lait au Niger, CGER au Sénégal, Cap Magalasy à Madagascar). Ces OP gèrent les dispositifs, les conseillers salariés ou indemnisent certains de leurs membres qui font fonction d'animateur local ou régional. Le plus souvent, il y a une combinaison salariés x animateurs endogènes « bénévoles » et membres de l'OP ;
- enfin, une ONG en partenariat avec des OP gère un projet de conseil agricole (APROSSA-Afrique verte Burkina), avec au-delà du projet une stratégie qui évolue dans le temps et vise à pérenniser le dispositif de conseil en l'ancrant de plus en plus dans les OP.

Si tous les dispositifs affichent un **objectif** d'amélioration des performances des exploitations et des revenus des agriculteurs, les objectifs secondaires sont variables surtout en termes de renforcement des capacités des acteurs ruraux (producteurs, OP de base, conseillers...) et de recherche de leur plus grande autonomie face aux projets (les opérateurs de développement) et aux acteurs de l'amont et de l'aval (commerçants, agro-industriels). Par exemple, les firmes chocolatières investissent peu/pas dans l'appui aux coopératives qui sont pourtant les garantes d'une bonne application des cahiers des charges imposés et débouchant sur des meilleurs prix (*idem* pour ou les agro-fournisseurs péruviens). En revanche, dans tous les autres cas, les OP de base et de niveau supérieur apparaissent dans les dispositifs :

- parce qu'elles bénéficient directement de la part de l'opérateur/du dispositif de conseil d'un conseil adapté qui peut les faire progresser (OP de base appuyées par ACEFA pour valoriser les investissements collectifs, centres de collecte du lait au Niger appuyés par une ONG, OP accompagnées par Afrique Verte Burkina pour mieux vendre les céréales) ou qui est nécessaire et indispensable à la survie de l'agriculture (cas de la prestation apportée par le CGER aux OP de riziculteurs pour s'assurer du paiement des redevances « eau » et du remboursement des échéances des crédits) ;
- parce que les OP sont les opérateurs de conseil. Dans ce cas, d'autres structures d'appui apportent un appui-conseil à ces OP pour améliorer le fonctionnement des dispositifs de conseil (cas des relations entre AFDI/CORADE et les OP burkinabè comme FNGN, FEPAB ou de celles de Fert vis-à-vis de Cap Magalasy, CER France et CGER Sénégal et Karaka/IRAM et les centres de collecte du lait).

De ce fait, il apparaît clairement que, dans la grande majorité des cas, le conseil agricole est compris comme la combinaison d'un conseil aux producteurs et à leurs OP. Cela peut sembler une évidence dans la mesure où les OP apparaissent comme des acteurs majeurs du développement agricole dès lors que les politiques publiques et surtout les projets les considèrent comme des organisations indispensables pour travailler avec un grand nombre de producteurs et conforter la durabilité des actions mises en place (au-delà de la fin des projets). Toutefois, cela ne se met pas en place facilement du fait de la défiance entre les

acteurs publics (et certains bailleurs) et les OP, et surtout en raison du faible investissement en matière de renforcement des capacités des OP. Pour certains décideurs, et dans la suite de la vague « développement des chaînes de valeur », le conseil devrait mettre l'accent sur la catégorie des agriculteurs « entrepreneurs » en suscitant l'investissement des élites et du secteur privé, peu habituel dans l'agriculture (agriculture de seconde génération au Cameroun, par exemple) et celui des firmes amont et aval (cf. privatisation du conseil et de son financement : cas du Pérou et des chocolatiers en Côte d'Ivoire).

Les relations entre les dispositifs de conseil présentés et les filières sont très variables selon les situations. Le positionnement du conseil dans une filière (pour les acteurs de la filière) peut être considéré comme un atout si la filière dégage de la richesse (contribution au financement du conseil) (cas du lait au Pérou et du cacao en Côte d'Ivoire) et/ou constitue un cadre d'organisation possible du conseil déjà bien structuré (GIE riz et gestion de l'eau au Sénégal, groupements de producteurs de céréales au Burkina Faso) ou en voie de le devenir (cas du lait et des acteurs autour de la collecte autour de Niamey au Niger). Toutefois, l'organisation de la filière (avec interprofession, OP locales et faïtières...) n'est pas une condition suffisante à l'émergence de dispositifs de conseil novateurs et originaux. Par exemple, les filières coton d'Afrique subsaharienne malgré leurs divers expériences ont peu innové en matière de conseil durant la dernière décennie, revenant dans la majorité des cas à de la vulgarisation et au transfert de technologie.

Une moindre connexion aux filières permet aux dispositifs de conseil :

- de mieux répondre à la diversité des demandes des producteurs ;
- d'aborder les questions plus englobantes de gestion des ressources naturelles, de stratégie des exploitations, des OP et des firmes ;
- d'éviter la surconsommation d'intrants (proposés par les conseillers des firmes de l'agrofourriture).

Ce dernier type de situation se retrouve surtout dans le cas d'ACEFA au Cameroun, de Cap Malagasy à Madagascar et, dans une moindre mesure, dans certaines OP « généralistes/territoriales » au Burkina Faso comme la FEPAB.

Le public cible correspond d'abord aux producteurs adhérant au dispositif, c'est-à-dire directement concernés par les activités de conseil mais, dans la majorité des cas (sauf au Pérou), il est aussi fait référence aux OP associées. Mais l'indicateur de résultat est le nombre de producteurs conseillés et sa progression (sauf cas particulier du CGER Sénégal dont l'activité est surtout centrée sur le conseil à la gestion des OP et aux entreprises autres que celles de production rizicole [entreprise de travaux agricoles, de décorticage]). Un des critères de réussite d'un dispositif (souvent demandé par les bailleurs) est le nombre de producteurs conseillés et son évolution dans le temps.

Selon ces critères, **l'importance des dispositifs** est très variable et serait à mettre en relation avec le type de conseil (le coût de la vulgarisation de masse ramené à l'unité conseillée est plus faible que celui d'un conseil plus élaboré), le montant global investi, les économies d'échelle obtenues par la mobilisation d'animateurs paysans ou de paysans relais. De ce fait, les études de cas présentent des dispositifs « massifs » : ceux du privé (20 % des producteurs de cacao en Côte d'Ivoire) et des gros programmes nationaux bien dotés en budget (ACEFA au moins 150.000 producteurs, mais l'unité conseillée est surtout le Projet collectif⁷⁴ du groupement (17.000 GP concernés). Pour les autres dispositifs de conseil aux producteurs, les chiffres varient entre quelques centaines et quelques milliers sans jamais dépasser 8.000 producteurs.

⁷⁴ Il peut s'agir de bâtiments d'élevage et du développement de l'atelier porcin ou volailles, d'une unité de transformation du manioc et autres, d'équipements de production comme un attelage complet en traction animale, etc.

Tableau 2 : Synthèse des études de cas

Étude de cas	Type de conseil / méthodes et outils	Qui le réalise (prestataire, en direct) ?	Compétences du conseiller de base	Financement	Résultats obtenus
1. Conseil privé zone irriguée Pérou	Conseil technique, animations/formations et assistance technique individuelle pour certains	Salariés des agro-fournisseurs et vendeurs indépendants	Surtout techniques, niveau très variable (technicien, ingénieur agronome, vétérinaire)	Par les firmes, sur la marge des ventes ou achats de lait	Une bonne diffusion de l'information TK à un grand nombre de producteurs
2. Conseil à la certification du cacao durable Côte d'Ivoire	Transfert/vulgarisation CEP (champ école paysans) et conseil individuel mais toujours technique	Administrateurs de groupe, techniciens des coopératives et paysans relais avec 1 pour 100	Surtout techniques, niveau très variable (technicien, ingénieur agronome, vétérinaire)	Le conseil payé par les firmes, sur la marge des achats de cacao Les coopératives financent la certification	Une large diffusion des informations sur les bonnes pratiques
3. Conseil public ACEFA Cameroun	Conseil pour la gestion d'un projet collectif du groupement de producteurs (conseil à forte dimension économique) Parcours de conseil en 5 étapes (cycle de gestion)	Conseillers des groupements de producteurs (1.740, fonctionnaires sélectionnés et formés) + conseillers d'OP, etc. Pas de prestataires extérieurs	Technicien supérieur agricole formé au conseil de gestion (CDG) par ACEFA	État + C2D	Dispositif national, tous les départements concernés
4. Conseil multi-acteurs filière lait Niger	Conseil technique (dont santé) En construction : CDG OP et producteurs Conseil aux femmes	Vétérinaires, collecteurs privés (vendeurs d'intrants), conseillers projets fournis par ONG Salariés de la Chambre d'agriculture	Très variables : vétérinaires à agents d'OP formés sur le tas	La filière et les projets d'appui à la filière (AFD coopération monégasque...) La vente des intrants santé + aliments du bétail	Augmentation de la collecte et de la qualité du lait Un centre de collecte correspond à 30 emplois directs et indirects
5. Centre de gestion Vallée Sénégal	Conseil pour la gestion des GIE, Unions, entreprises (cycle de gestion) Outils de comptabilité et de gestion (très peu sur la TK)	Salariés comptables et gestionnaires (BTS), plutôt originaires de la région	Gestion, comptabilité	Facturation services 37 % Subvention SAED et autres 12 % Subvention AFD 51 %	Le crédit fonctionne mieux La redevance « eau » est payée

6. APPROSA Afrique verte TIC commercialisation céréales	Couplage : informations sur les marchés x appui à la commercialisation x appui à la production (avec contractualisation avec IMF) Plateforme numérique : infos prix et conseils TK de base et bourse agricole Et outils classiques (formation, accompagnement)	9 Salariés de l'ONG/projet 32 formateurs paysans bénévoles (non-salariés) 1 ingénieur informaticien pour SIMAGRI Collaboration avec IMF et opérateurs téléphonie mobile	Salariés de l'ONG de niveau technicien supérieur ou plus Formateurs paysans alphabétisés choisis par les OP	70 % vient des PTF dont CEDEAO 10 % vente SMS 20 % prestations de formation pour des ONG/projets tiers Recherche d'un plus grand pourcentage d'autofinancement par vente de prestations	6.800 producteurs organisés accompagnés Accroissement des volumes vendus via les OP (pas nécessairement au niveau paysan) Accroissement du nombre d'utilisateurs de SIMAGRI (15.000, soit plus de deux fois le nombre de producteurs appuyés en direct) Accroissement des crédits intrants et autres (mais seulement 200 paysans)
7. CEF Burkina Faso mis en œuvre par des OP	CEF plus ou moins complexe selon les OP Conseil de groupe avec un peu d'individuel pour UGCPA et FNGN Mais ces OP participent à d'autres projets qui ont tous leurs méthodes (CEP avec <i>International Fertilizer Development Center</i> , etc.)	Conseillers salariés + animateurs paysans : FNGN Animateurs paysans majoritaires et aux différents niveaux de la FEPAB + 1 coordonnateur salarié Idem à UGCPA : 1 coordonnateur salarié et des animateurs paysans <i>in situ</i>	Variable selon l'ancienneté du dispositif et des conseillers La FNGN distingue 4 niveaux de compétences des producteurs en CEF et dispose d'une équipe de salariés bien formés UGCPA et FEPAB plus fragile, CEF repose sur les animateurs paysans ou endogènes	Entre 94 et 99 % venant des PTF, le reste cotisations des adhérents producteurs et des Unions Coût par producteur très variable : 35.000 FCFA./an pour FEPAB, 50.000 FCFA. pour FNGN et 190.000 FCFA./an pour UGPA	Non traité dans la fiche
8. Cap Malagasy Madagascar	Conseil TK et technico-économique (CEF élargi) Conseil aux OP	Conseillers salariés (5 à 7 conseils suivi par un responsable TK salarié Paysan relais pour le conseil basique Paysans leaders pour gérer la vie associative	Technicien supérieur (Bac+2) formé au métier de conseiller pendant 7 semaines en alternance sur 6 mois Paysans relais choisis par leurs pairs et indemnisés par eux	➤ 99 % par les projets et les PTF	Progression rapide du nombre de producteurs conseillés (3.000 à 80.000, 2012 et 2018) ; Amélioration des rendements (riz, poulet local) ; Gestion des stocks par formation et investissement dans magasins

Commentaires du Tableau 2 :

Le choix des méthodes et outils de conseil est très lié aux objectifs que se fixe l'opérateur de conseil. Dans la majorité des cas, ce ne sont pas les bénéficiaires ou leurs représentants qui sont à l'origine du choix de la méthode. Certes, ils peuvent être consultés mais l'on sait qu'en Afrique il est difficile de dire non aux projets, aux PTF. Il est difficile d'apprécier à la lecture des études de cas le poids des OP dans ces choix et dans la gouvernance de l'ensemble des dispositifs.

Le conseil technique (ou vulgarisation) est au cœur des dispositifs portés par les privés au Pérou (vendeurs d'intrants) et en Côte d'Ivoire (bonnes pratiques, agriculture raisonnée sous label). Il se combine avec un conseil « global » (CEF) aux exploitations (FEPAB, FNGN, UGCPA au Burkina Faso, Cap Malagasy à Madagascar) ou avec un conseil à la commercialisation (APROSSA) ou un conseil aux projets d'investissement collectifs appuyés par ACEFA. Il est aussi présent dans le cas de la filière lait organisée autour des centres de collecte du lait au Niger, mais de façon non formalisée ou non coordonnée *via* les vétérinaires et les collecteurs de lait. Cette étude de cas illustre le projet de construire un dispositif de conseil multi-acteurs utile aux éleveurs et à la filière plutôt qu'un dispositif en phase de croisière. Beaucoup de retours du terrain mettent en évidence les attentes de conseil technique des producteurs car les contraintes de cet ordre et les problèmes à résoudre sont nombreux, et les paysans sont en recherche de solutions fiables et peu coûteuses, et *a minima* d'informations pour les résoudre (la mise en circulation d'informations de toute nature est aussi un élément constitutif du conseil, mais ne peut pas se résumer à cela). Seul APROSSA mentionne l'utilisation des outils numériques pour informer les producteurs (*via* SMS et la plateforme SimAgri).

En fait, seul le CGER n'aborde pas le conseil technique mais, par les suivis comptables, il détecte probablement des problèmes techniques (faiblesses de productivité dont le rendement, hausse de la consommation d'intrants, carburant pour le pompage, etc.) qu'il renvoie aux OP/producteurs.

Le choix des méthodes oriente évidemment **le profil des conseillers** dont **le niveau de formation** est variable selon les situations (généralement technicien agricole bac+2 ou plus). Seule la FEPAB fait reposer son dispositif de conseil sur des animateurs endogènes (des producteurs alphabétisés, formés sur le tas et indemnisés). Plusieurs opérateurs considèrent que la formation de base des salariés est insuffisante, même lorsque qu'ils ont suivi un cursus agricole (dans certains cas, ils ont un cursus comptabilité gestion). Ainsi, ACEFA et Cap Malagasy investissent des moyens pour former les nouveaux conseillers, juste après leur recrutement. D'autres privilégient une formation sur le tas avec les anciens (CGER Sénégal). Quel que soit le niveau de formation, il est souvent mentionné qu'une préférence de recrutement est accordée aux ressortissants de la région, cette préférence est quasi systématique dans les dispositifs gérés par les OP (il y a aussi le critère de maîtrise de la langue locale).

Mais dans beaucoup de cas, apparaît la figure de **l'animateur paysan** qui vient aider ou prendre le relais du conseiller salarié (Coop Cacao en Côte d'Ivoire, APROSSA, FEPAB, UGCPA, FNGN au Burkina Faso, Cap Malagasy à Madagascar). Dans ce dernier cas, l'opérateur de conseil considère que pour du conseil basique (conseil technique), l'animateur paysan peut très bien remplacer le conseiller. Dans les expériences de CEF, l'animateur paysan peut remplir les documents de suivi et d'analyse à la place du producteur, ce qui va à l'encontre de l'autorisation de ce dernier. Le recours à l'animateur paysan est toujours vu comme un des leviers de la démultiplication de l'action (= toucher plus de producteurs) au risque que le conseiller salarié devienne un superviseur et s'investisse de moins en moins sur le terrain.

Le financement du conseil privé est assuré par les entreprises privées, mais celles-ci le font comme un investissement qu'elles considèrent comme rentable : les vendeurs d'intrants visent l'accroissement de leur part de marché par la fidélisation de leur clientèle, les chocolatiers peuvent vendre plus cher un chocolat avec un label tant que la confiance du consommateur demeure. Dans les autres cas, le conseil repose essentiellement sur l'apport des bailleurs extérieurs. L'État est quasiment absent, sauf dans le cas d'ACEFA avec un apport substantiel correspondant aux salaires de tout le personnel (fonctionnaires) et, dans une moindre mesure, le CGER *via* une subvention de la SAED somme toute modeste par rapport à son budget de fonctionnement. Un long chemin est à parcourir pour assurer un financement durable du conseil par les États (mission de service public) et la profession agricole, sauf à considérer que la recherche et l'alternance de bailleurs extérieurs constitue une stratégie souhaitable (cas de la FNGN dont le dispositif CEF est fonctionnel depuis 15 ans⁷⁵).

La durabilité du financement et le « sevrage » de l'aide internationale sont souvent présentés comme un objectif des OP et des ONG porteuses du dispositif de conseil, mais sans que des modèles économiques viables et durables soient déjà préparés. Cela peut avoir plusieurs causes :

- la stratégie de recherche d'un bailleur est la plus efficace, pourquoi en changer ;
- l'OP ou l'ONG manque de compétences pour développer et mettre en place un modèle économique alternatif ;
- les contraintes à la mobilisation de ressources financières sont trop fortes : prélèvement sur des filières porteuses non accompagné par l'État et les acteurs de la filière, la mobilisation des fonds émanant de l'État est très longue, récupération de cotisations des bénéficiaires et de la vente de services très difficiles (« le conseil, c'est toujours gratuit pour les producteurs », « les autres projets nous donnent des appuis matériels, des *per diem*... »...).
- enfin, la région (avec ses filières, ses entrepreneurs) ou le pays (État) disposent de très peu de ressources financières potentiellement mobilisables.

La nature des **résultats obtenus** et présentés dans les huit études de cas est très variable car il est toujours difficile de distinguer résultats (*outcomes*) et impacts (ce qui a changé dans la durée dans les exploitations, les OP...). Dans la majorité des cas, les documents présentent des résultats (ce que le projet a fait réellement) car les dispositifs n'ont pas les moyens, et souvent la méthodologie pour évaluer les impacts car le temps des projets n'est pas compatible avec celui de la mesure des impacts (qui se fait *ex post* 2, 3 ou 5 ans après la fin de l'action, ou après un temps suffisant pour que les bénéficiaires aient changé durablement leurs pratiques et organisation).

Quelques types de résultats : évolution du nombre de producteurs conseillés, augmentation du volume de lait collecté (pas forcément en lien avec le conseil), un meilleur taux de remboursement du crédit contracté.

En termes d'impact, il est mentionné l'accroissement des quantités commercialisées grâce au conseil (APROSSA-Afrique verte Burkina), l'augmentation des rendements (Cap Malagasy à Madagascar), sachant qu'ils sont aussi fortement conditionnés par les conditions climatiques.

On retient aussi de cette rubrique que les études de cas ne mentionnent pas ou peu le système de suivi-évaluation des dispositifs de conseil hormis l'observatoire des exploitations d'ACEFA (mais pas connecté au conseil au groupement).

⁷⁵ Cela montre la forte capacité de cette OP à enrôler les bailleurs qui s'appuie au-delà de la capacité à communiquer et à plaider sa cause, sur des résultats tangibles.

Tableau 3 : Synthèse des études de cas

Étude de cas	Gouvernance du dispositif ou du Système de conseil	Avantages	Inconvénients	Perspectives futures et changement d'échelle
1. Conseil privé zone irriguée Pérou	Aucun, car il n'existe pas une arène de concertation, ni de système formel et régional de conseil Mise en concurrence des conseillers privés, vétérinaires, inséminateurs	Intervention de masse qui correspond aux attentes des producteurs	Les thématiques non techniques et non productivistes ne sont pas abordées Pas de prise de recul, ni d'évaluation critique (questions sur l'environnement, la santé); Favorise les gros producteurs; Ne favorise pas les apprentissages	Revoir la place des producteurs avec renforcement de leurs OP Placer le service public comme médiateur/coordonateur Faire évoluer les compétences des conseillers
2. Conseil à la certification du cacao durable Côte d'Ivoire	Limitée, très <i>top-down</i> , tout vient des firmes et des cahiers des charges non discutés avec les coopératives Collaboration avec ANADER pour formation des conseillers, animation des CEP	Intervention de masse qui touche 20 % des cacaoculteurs du pays	Pas de prise en compte des besoins exprimés (commerce, gestion, hors cacao etc.) Faible visibilité des résultats tangibles (peu de changement de pratiques) Pas/peu de renforcement des capacités Doute sur le sérieux de la certification et sur une évolution vers plus de « durabilité »	Est-il possible de faire évoluer ce dispositif, les firmes le souhaitent-elles ? Leviers d'action : contrôle par l'État ? Renforcement des capacités des coopératives pour qu'elles donnent leurs avis, fassent évoluer le dispositif
3. Conseil public ACEFA Cameroun	Comité de pilotage du projet Cogestion avec la profession (PLANOPAC) à 3 niveaux (régional, départemental, local) pour la sélection des projets des GP, le suivi et la concertation/échanges	Couverture nationale Conseil couplé à de l'appui « AGR » aux GP donc attractif Insérer dans les services publics donc mis à disposition des fonctionnaires, gage d'une certaine durabilité si fonctionnement assuré	Assez élitistes (environ 150.000 à 200.000 EA concernées <i>via</i> le projet collectif de leur GP pour 2 à 3 millions d'EA au Cameroun) Peu de connexion aux autres opérateurs (recherche et développement), d'où une faible prise en compte des problèmes techniques et d'innovation Pas de prise de recul / subvention vs crédit	Une stratégie de pérennisation (2018 2022) <i>via</i> la création d'une agence nationale du conseil et un fonds type FIRCA + cogestion avec OP faïtière (PLANOPAC)
4. Conseil multi-acteurs filière lait Niger	Gouvernance paysanne du centre de collecte Mais pas de coordination entre acteurs et pas de gouvernance locale du conseil laitier	Approche pragmatique par les acteurs de la filière (surtout les producteurs et privés)	Faiblesse du modèle économique sauf si accroissement de l'offre et de la demande Focus sur lait, alors que les producteurs peuvent gérer d'autres ateliers (viandes, cultures) Manque d'une plateforme lait (un cadre de concertation)	Gouvernance et coordination seront mis en place par la mise en place du SNCA (national, régional) Augmenter le nombre de centres de collecte et leur taille (en nombre de litres/jour)
5. Centre de gestion Vallée Sénégal	4 structures associatives gérées par un conseil d'administration (CA) dominés par les clients producteurs Problème de compétences et disponibilités des élus / gestion courante et la stratégie des CGER	15 ans d'expériences, peu de <i>turnover</i> , fortes compétences Capacités à réaliser des prestations pour d'autres	Pas autonome financièrement; Le conseil direct aux entreprises de production est rare (surtout hors riz), alors qu'il pourrait générer des revenus et de la plus-value; Faible capacité d'analyse des données collectées et disponibles	Comment arriver à un autofinancement sénégalais (accroître la partie État et SAED) Besoin de grandir mais aussi de se diversifier, de renouveler les méthodes/capacités d'analyse Ouverture au sud (Haute-Casamance)

6. APPROSSA Afrique verte TIC commercialisation céréales	Les OP membres du CA de l'ONG APROSSA-AVB Ateliers de planification et de bilan animés par les conseillers Concertation non formalisée avec les OP concernées par le projet et d'autres	Couplage conseil présentiel (de groupe ?) et apports <i>via</i> TIC SMS ; Couplage conseil et accès au crédit ; Proximité du fait de l'engagement des formateurs paysans (pour valoriser les SMS en particulier) ; Démultiplication grâce à SIMAGRI (15.000 paysans concernés mais quid de l'impact quand pas de conseil <i>in situ</i>)	Fragilité du montage financier dépendant fortement des PTF Fragilité de l'engagement à moyen terme de paysans formateurs bénévoles Complexité du modèle de conseil qui demande un temps de formation long	Démultiplication par un plus grand nombre de paysans formateurs des OP bien formés et biens suivis (besoin de bons formateurs de formateurs) Développer une stratégie multi-acteurs en communiquant mieux sur les résultats obtenus
7. CEF Burkina Faso mis en œuvre par des OP	1 comité CEF au niveau de l'UGCPA en central (avec qui ?) Le réseau Gestion Burkina, lieu d'échanges entre OP faisant du CEF, s'est arrêté suite à la fin du financement de l'animateur	Animateur endogène dans tous les cas permet de démultiplier l'action et de former des compétences dans les OP qui resteront ; Couplage CEF Crédit au moins dans 2 cas sur 3 (FNGN, UGCPA)	Pas de modèle économique raisonné, sauf à dire que la recherche de l'appui des PTF en est un ; Pas de système d'évaluation ; Peu d'évolution dans le contenu et la méthode, donc peu de remise en cause et d'évaluation (liée peut-être à la forte présence d'AFDI et au manque de compétences en matière de pilotage stratégique dans les OP)	Pas développé
8. Cap Malagasy Madagascar	1 CA avec Assemblée générale, bureau gère Cap Malagasy et comprend 2 collèges (producteurs, salariés) avec évolution vers plus de place aux paysans ; Auto-évaluation annuelle ; Souhaite renforcer le <i>bottom-up</i> (que veulent les OP de base)	Conseil de proximité (« à vélo ») ; Renforcement des capacités par le conseiller qui a du temps, car aidé par le paysan relais ; Conseil, un des services apportés par le groupe FIFATA (crédit <i>via</i> IMF, etc.)	Trop de proximité peut entraîner des tensions entre conseiller et producteurs ; Certains outils trop complexes pour des paysans analphabètes ; Faiblesse des infrastructures et des services publics (<i>i.e.</i> santé animale)	S'appuyer sur plus de paysans relais Prise en charge des conseillers par les OP fonctionnelles Vulgariser les méthodes de Cap Magalasy auprès d'autres acteurs malgaches

Commentaires du Tableau 3 :

La gouvernance partagée entre acteurs du conseil et représentants des bénéficiaires apparaît dans tous les cas hormis ceux des dispositifs mis en place par le privé (Pérou, Côte d'Ivoire). Dans ces situations, les auteurs soulignent le besoin de mettre *a minima* un système de contrôle (État) et un autre de coordination régionale pour susciter les échanges entre dispositifs de conseil.

Dans les autres cas, les OP sont parties prenantes ou gestionnaires du dispositif, et il est toujours mentionné des espaces de concertation/échanges permettant de faire la programmation, le bilan / l'évaluation des activités de conseil réalisées. Les présentations sont trop succinctes pour apprécier s'il s'agit d'une simple consultation des bénéficiaires, d'une concertation ou encore d'une réelle cogestion. Il ne suffit pas que le dispositif de conseil soit porté par une OP ou qu'une OP faïtière soit dans les organes de pilotage/gouvernance pour qu'une gouvernance partagée et symétrique soit fonctionnelle. Dans les OP et les Projets, on connaît le poids des salariés et des chefs de projets.

Les atouts et limites des différents cas présentés sont très divers. L'objectivité de leur présentation dépendra de la précision de l'analyse et de la capacité à prendre du recul (surtout quand l'auteur est porteur ou acteur du dispositif de cas). Quatre éléments ressortent :

- la limite de l'approche projet et la dépendance aux bailleurs sont souvent soulignées comme une contrainte à la durabilité des dispositifs ;
 - l'indicateur coût/bénéfice pourrait apparaître comme un bon indicateur d'évaluation des dispositifs. Une vulgarisation de masse peut avoir son sens, si elle aboutit à des impacts mesurables. Inversement, des méthodes de conseil plus coûteuses mais plus précises et permettant d'aborder des questions complexes (investissement, durabilité...) doivent nécessairement déboucher sur plus d'impacts et avoir un effet d'entraînement auprès des producteurs et OP à proximité. Cela milite une fois de plus pour la coexistence / la mise en synergie entre les types de conseil ;
 - la construction de relations entre le dispositif de conseil et les acteurs de la filière pourrait constituer un levier de réussite d'un dispositif de conseil : conseil aux OP et producteurs et appui à la commercialisation ;
 - *idem* pour la construction de relations entre le dispositif de conseil et les autres services agricoles publics et privés (crédit, approvisionnement, mentionnés le plus souvent mais pas la formation) ;
- ➔ Ces deux éléments militent pour le fait d'inscrire le dispositif de conseil dans l'environnement économique des exploitations (les filières, les services, les entreprises de l'aval et de l'amont) et pas seulement dans un objectif de renforcement des capacités de gestion des agriculteurs. Autrement dit, la construction du système national ou régional de conseil agricole est une condition nécessaire à la réussite du conseil mais pas suffisante. Il faut « connecter » le dispositif de conseil aux autres services et acteurs économiques, ce que les projets ne font pas toujours.

Précédentes publications de la collection

Notes techniques n°1	Panorama des inégalités hommes – femmes dans le monde (Juin 2015)
Notes techniques n°2	La Commission du Mékong face à un tournant – Quelle place pour l'aide française (Septembre 2015)
Notes techniques n°3	Quelle efficacité environnementale de la certification pêche et aquaculture « durable » ? (Septembre 2015)
Notes techniques n°4	Vérité des prix ou socialisation de la couverture des coûts ? (Octobre 2015)
Notes techniques n°5	Accompagnement technique et renforcement des capacités : leçons de l'expérience (Octobre 2015)
Technical Reports No 6	Actors and networks of agroecology in the Greater Mekong Subregion (October 2015)
Technical Reports No.7	Creating Alliances to Accelerate Commercially Viable Sanitation (November 2015)
Notes techniques n°8	La recherche française sur l'éducation dans les pays en développement : un état des lieux (Novembre 2015)
Technical Reports No.9	Facilitating green skills and jobs in developing countries
Notes techniques n°10	Étude sur le développement de l'entrepreneuriat social à Madagascar
Notes techniques n°11	Ecole et Santé de la reproduction Une recherche-action dans les départements du Littoral et de l'Atlantique au Bénin (nov. 2014 – juil. 2015)

Notes techniques n°12	Observation spatiale pour l'agriculture en Afrique : potentiels et défis
Notes techniques n°13	Améliorer la prise en compte de la nutrition dans les projets de développement rural et de santé
Notes techniques n°14	Villes et stratégies climatiques : cinq cas d'études
Notes techniques n°15	Jeunesses sahéliennes : dynamiques d'exclusion, moyen d'insertion
Technical Reports No.16	Supporting Access to and Retention in Employment for Women by Enhancing Child Care Services in Turkey
Notes techniques n°17	Méthode de suivi de l'impact climat des investissements (MRV) appliquée aux projets agricoles et forestiers des Banques Nationales de Développement
Notes techniques n°18	Gestion des ressources en eau souterraines comme biens communs
Notes techniques n°19	Eau des villes, assainissement et précarités – des réalités contrastées à Ouagadougou (Burkina Faso) et Niamey (Niger)
Technical Reports No.20	The effectiveness of an environmental credit line in Egypt: Synergies between market incentive and binding regulations
Notes techniques n°21	Développement rural à co-bénéfices - Gouvernance, suivi, certification
Notes techniques n°22	Dynamiques des systèmes agraires et devenirs de l'agriculture familiale en guinée
Notes techniques n°23	Évaluation de la politique d'aménagement du territoire en Tunisie de 1995 à 2010

Notes techniques n°24	Cocoa farmers' agricultural practices and livelihoods in Côte d'Ivoire
Notes techniques n°25	Vulnérabilité sociophysique aux inondations au Sénégal
Technical reports No.25	Socio-physical Vulnerability to Flooding in Senegal
Notes techniques n°26	Revenus et trajectoires agricoles en Afrique d'ici 2050 : vers un trop-plein d'agriculteurs ?
Notes techniques n°27	Comprendre le processus d'installation des jeunes en agriculture pour mieux l'accompagner - Grille d'analyse et premiers résultats
Notes techniques n°28	Les dynamiques d'inclusion / exclusion de la jeunesse en zone MED
Notes techniques n°29	Quelle compétitivité de la Côte d'Ivoire, du Sénégal et de la Tunisie ? - Un état des lieux à partir des nouvelles données de l'Observatoire de la Compétitivité Durable
Notes techniques n°30	Urgences et crises sanitaires dans les pays à ressources limitées : de la préparation à la réponse
Notes techniques n°31	Capitalisation des actions de formation-insertion des jeunes conduites par les organisations non gouvernementales
Notes techniques n°32	L'accès et le maintien des femmes à l'emploi de qualité au Maroc, en Tunisie et en Turquie
Notes techniques n°33	Le financement participatif et l'aide publique au développement : état des lieux et recommandations
Technical Reports No.34	Outlooks for flare reduction in Nigeria

Notes techniques n°35	Risque d'inondation et villes des pays en développement
Technical Reports No.35	Flood risk and cities in developing countries
Notas Técnicas N°35	El riesgo de inundación y las ciudades en los países en desarrollo
Notes techniques n°36	Etude de capitalisation : Impact et mise en œuvre de programmes à haute intensité de main d'œuvre (HIMO) en Afrique subsaharienne
Notes techniques n°37	Etude de capitalisation : Impact et mise en œuvre de programmes de soutien à l'entrepreneuriat en Afrique subsaharienne
Notes techniques n°38	Etude prospective : quel impact des dynamiques démographiques sur l'offre sanitaire et médico-sociale de la Guyane ?
Technical Reports No.39	Assessing and Addressing Climate Governance Challenges in Low- and Middle-Income Countries
Notes techniques n°40	Réformer les per diem par le dialogue
Notes techniques n°41	Analyse rétrospective du secteur urbain de l'eau potable au Sénégal : un partenariat public-privé à l'épreuve du temps
Technical Reports No.41	Retrospective Analysis of the Urban Water Supply Sector in Senegal: A Public-Private Partnership Over Time
Notes techniques n°42	L'assainissement et ses enjeux
Technical Reports No.42	Challenges in Sanitation

- Notes techniques n°43** Utiliser les indications géographiques comme outil de développement - Guide pour le choix des produits illustré par les cas du miel blanc d'Oku et du poivre de Penja, Cameroun
- Notes techniques n°44** Vingt ans d'aménagements rizicoles dans les territoires de mangrove en Guinée maritime
Quel développement agricole durable?
- Notes techniques n°45** Territoires de l'eau et communs en Bolivie - Les cas de Hampaturí (La Paz) et de Sacaba (Cochabamba)
- Notes techniques n°46** Gouvernance des services d'eau et d'assainissement des villes boliviennes
Analyse du modèle de gestion coopérative au travers de l'exemple de SAGUAPAC (Santa Cruz de la Sierra, Bolivie)
- Notes techniques n°47** Mutations de la gouvernance des systèmes alimentaires urbains
Le cas de l'agglomération de Rabat-Salé
- Notes techniques n°48** Contribution des systèmes de distribution alimentaire à la sécurité alimentaire des villes : étude de cas sur l'agglomération de Rabat (Maroc)
- Notes techniques n°49** Contribution des systèmes de distribution alimentaire à la sécurité alimentaire des villes : étude de cas sur l'agglomération d'Abidjan (Côte d'Ivoire)
- Notes techniques n°50** Systèmes d'approvisionnement et de distribution alimentaires
Étude de cas sur la ville de Niamey (Niger)
- Notes techniques n°51** Les systèmes de distribution alimentaire dans les pays d'Afrique méditerranéenne et Sub-saharienne
- Notes techniques n°52** Recherches africaines et rôles de l'aide internationale : le cas des sciences sociales
- Notes techniques n°53** Les branchements sociaux : intérêt et limites de différentes stratégies de ciblage des ménages vulnérables
- Notes techniques n°54** Détourner les déchets - Innovations socio-techniques dans les villes du Sud

Qu'est-ce que l'AFD ?

Institution financière publique et solidaire, l'AFD est l'acteur central de la politique de développement de la France. Elle s'engage sur des projets qui améliorent concrètement le quotidien des populations, dans les pays en développement, émergents et l'Outre-mer.

Intervenant dans de nombreux secteurs - énergie, santé, biodiversité, eau, numérique, formation-, l'AFD accompagne la transition vers un monde plus sûr, plus juste et plus durable, un monde en commun. Son action s'inscrit pleinement dans le cadre des objectifs de développement durable (ODD).

Présente dans 109 pays via un réseau de 85 agences, l'AFD accompagne aujourd'hui plus de 3600 projets de développement. En 2017, elle a engagé 10,4 milliards d'euros au financement de ces projets.

Agence Française de Développement
5 rue Roland Barthes – 75598 Paris cedex 12
Tél : +33 1 53 44 48 86 – www.afd.fr