

COLLOQUE INTERNATIONAL

Diversité et durabilité des modèles agricoles coopératifs dans un contexte de crises de la mondialisation Paris, 6 - 7 novembre 2012



LES CONDITIONS DE VIABILITE DES SERVICES DE CONSEIL AGRICOLE DEVELOPPES PAR LES COOPERATIVES AGRICOLES D'AFRIQUE DE L'OUEST : LE CAS DE L'UNION DES GROUPEMENTS POUR LA COMMERCIALISATION DES PRODUITS AGRICOLE DE LA BOUCLE DU MOUHOUN AU BURKINA FASO

**Girard Pierre (1), Dugué Patrick (2),
Chabot Rosanne (3), Sana Ibrahim (4)**

- (1) Fondation pour l'agriculture et la ruralité dans le monde
- (2) Centre international de recherche en agronomie pour le développement
- (3) Ingénieurs sans frontières – Canada
- (4) Direction régionale de l'agriculture
Fada N'Gourma – Burkina Faso

Paris

pierre.girard@fondation-farm.org

Résumé : *Certaines coopératives agricoles en Afrique de l'Ouest cherchent à renforcer les capacités de leurs membres par la mise en place de service de conseil agricole. Contrairement aux services économiques développés par une coopérative, un service de conseil agricole a un impact à moyen terme sur les revenus des agriculteurs et peut difficilement à être autonome financièrement. L'offre de conseil doit être conçue pour répondre à une diversité de besoins des adhérents ce qui implique que la coopérative puisse mettre en place un dispositif adéquat avec des conseillers compétents. Comment les coopératives peuvent atteindre ces différentes conditions de viabilité d'un service de conseil ? Quels sont les leviers pour mettre en place des dispositifs de conseil agricole qui répondent à la fois aux besoins des membres et qui soient finançables ?*

Mots clés : conseil agricole, appropriation, financement, coopérative, Afrique de l'Ouest

Classification : JEL

LES CONDITIONS DE VIABILITE D'UN SERVICE DE CONSEIL AGRICOLE DEVELOPPE PAR DES COOPERATIVES AGRICOLES D'AFRIQUE DE L'OUEST : LE CAS DE L'UNION DES GROUPEMENTS POUR LA COMMERCIALISATION DES PRODUITS AGRICOLE DE LA BOUCLE DU MOUHOUN AU BURKINA FASO

Au cours des années 80, les États africains se sont beaucoup désengagés de l'agriculture. Outre leur retrait de la régulation des marchés agricoles, ils ont fortement réduit le financement des dispositifs publics de formation des producteurs. En réaction, ces dispositifs ont évolué de deux façons différentes : soit les bailleurs de fonds internationaux ont continué à financer des services agricoles publics ; soit les organisations de producteurs (OP), de type coopératif ont mis en place des services de vulgarisation pour leurs membres. Certaines OP ont également développé conjointement des services économiques tels que l'accès au crédit et la commercialisation en commun des produits agricoles. Pour la majorité des OP, la viabilité de ces services économiques est loin d'être assurée, mais beaucoup de producteurs y adhèrent car ces services répondent aux carences observées en matière d'approvisionnement en intrants et de commercialisation des produits agricoles récoltés. La viabilité d'un service de conseil développé par une coopérative est complexe et dépend de plusieurs facteurs. Premièrement, elle dépend de son appropriation par les responsables de la coopérative. Deuxièmement, l'offre de conseil doit répondre aux questions que se posent les agriculteurs afin que les membres des OP sentent un réel intérêt à adhérer à la démarche de conseil. Enfin, la viabilité du service dépend de son financement qui est étroitement lié au type de conseil développé.

Cette communication présente ces trois éléments de viabilité d'un service de conseil agricole, aussi appelé service de Conseil à l'exploitation familiale (CEF), en prenant comme cas d'étude une coopérative burkinabé, l'Union des groupements pour la commercialisation des produits agricoles de la Boucle du Mouhoun (UGCPA/BM).

1 L'APPROPRIATION D'UN DISPOSITIF DE CONSEIL AGRICOLE PAR LES RESPONSABLES DE LA COOPERATIVE

1.1 Des coopératives imposées puis issues du monde rural

Les premiers mouvements paysans de type coopératif en Afrique de l'Ouest francophone datant de la fin de la colonisation puis ceux mis en place par les nouveaux Etats ouest-africains indépendants correspondaient à des créations de l'administration sans réelle participation des ruraux [...] (Gentil, 1986). Ces structures n'avaient de coopératives que le nom puisqu'elles respectaient peu les principes coopératifs. Cette approche "top down" et dirigiste des structures publiques de développement n'est pas sans conséquence sur la réticence encore grande aujourd'hui de certains paysans, même des leaders « éveillés », de parler aujourd'hui de la mise en place de coopératives.

Avec le désengagement de l'Etat du secteur agricole suite aux plans d'ajustement structureaux au début des années 80, celui-ci a transmis aux « coopératives » ou organisations paysannes (OP) les fonctions qu'il assurait avant mais sans leur donner les moyens réels de les mettre en œuvre. Néanmoins, ce désengagement de l'Etat était censé donner plus de liberté aux paysans pour qu'ils reprennent en main leurs « propres affaires ». Ce sont les bailleurs de fonds et ONG qui ont pris le relais de l'Etat. La volonté première de ces acteurs non étatiques est d'améliorer les conditions de vie des populations rurales en apportant un soutien technique et financier aux organisations de producteurs en

prédéterminant parfois les activités qu'ils doivent mettre en place à partir de schémas normatifs ou du transfert d'expériences acquises dans d'autres contextes socio-économiques, en particulier ceux du Nord (Canada, Europe). Cependant, certains de ces programmes d'appui aux OP ont œuvré pour renforcer les capacités des agriculteurs à devenir des « leaders paysans » et des « gestionnaires » afin qu'ils développent leur propre stratégie de développement de leurs organisations.

L'UGCPA/BM est une de ces organisations de producteurs de type coopératif qui a vu le jour au début des années 90 avec l'appui de la coopération et d'une ONG canadienne¹. La mission première de l'UGCPA/BM était la collecte de céréales de la région et leur vente sur les marchés locaux. Après une phase « projet » de dix ans principalement soutenue par l'aide extérieure, l'UGCPA/BM a dû revoir son organisation pour l'adapter aux moyens dont elle disposait. Aujourd'hui, l'organisation compte environ 2000 membres, emploie une dizaine de salariés et a un chiffre d'affaire de près de 650 000 €. C'est en 2009 que l'UGCPA/BM propose à FARM de financer un service de conseil à l'exploitation familiale (CEF) qui a été coordonné jusqu'en 2011 par une volontaire d'Ingénieurs sans frontières - Canada (ISF) (cf. annexe 1).

1.2 Les responsables de l'UGCPA/BM ont rapidement développé leur propre vision de leur service CEF

Les partenaires techniques et financiers des OP ont le plus souvent concentrés leurs appuis sur la mise en place des services agricoles qu'ils considéraient comme important sans développer une vision plus systémique et globale des activités des organisations paysannes. Afin d'être en mesure de décider des choix qu'elles devront faire, certaines coopératives ont donc élaboré des plans stratégiques de développement (PSD) qui sont le fruit d'un travail de reposant sur une démarche participative. C'est la voie dans laquelle s'est engagé l'UGCPA/BM depuis la fin de la phase « projet » en 2003. Le service CEF s'est inscrit rapidement dans les axes stratégiques de la coopérative.

En outre, un an après la mise en place du service CEF, les responsables de la coopérative et son partenaire ISF ont mené une réflexion interne sur « la vision » du service CEF afin de mieux l'inscrire dans sa stratégie globale. L'objectif global du service CEF a été défini ainsi : « appuyer le développement des compétences des membres dans la gestion de leur exploitation afin qu'ils prennent de meilleures décisions et fassent des choix objectifs qui permettent le développement de l'exploitation ». Deux niveaux d'objectifs ont ainsi été définis : le premier relatif aux agriculteurs qui bénéficient du service, le second s'inscrit dans le fonctionnement global de l'OP (cf. annexe 1).

Ce processus de définition d'une vision, d'objectifs et de moyens est très important pour une coopérative, il est le signe certain d'une appropriation du service par les responsables. D'autant plus que ce sont les responsables de la coopérative eux-mêmes qui en ont été moteurs. Cependant, les adhérents du service n'ont pas été associés à ces discussions. Ce sont les élus et conseillers qui ont donc élaborés toutes ces propositions avec l'appui d'ISF. Il est donc légitime de se poser la question si ces objectifs concordent bien avec ceux des adhérents CEF.

¹ Agence canadienne pour le développement international et Union des producteurs agricoles du Québec – Développement international

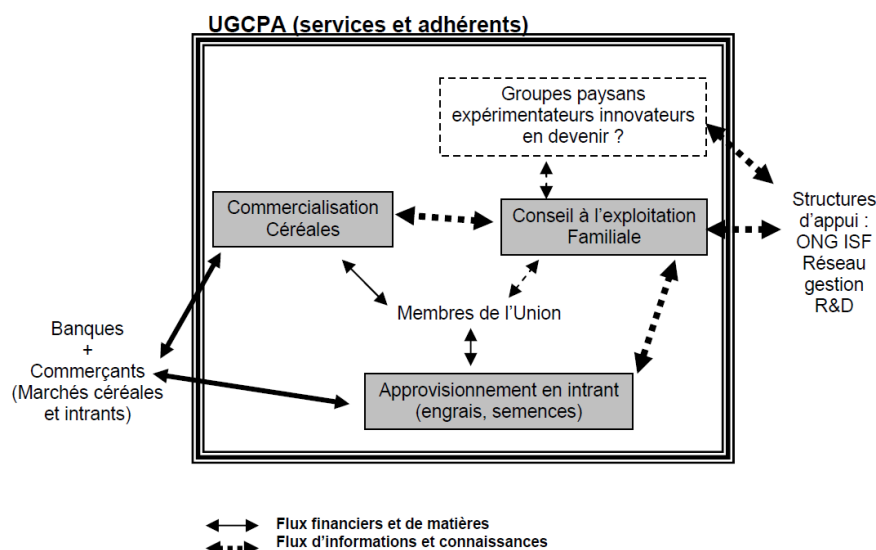
1.3 Une synergie des services à l'UGCPA/BM : atout pour le développement d'un service de conseil agricole

L'UGCPA/BM collecte aujourd'hui environ 2000 tonnes de céréales (maïs, sorgho et mil), distribue environ 100 tonnes d'engrais minéral à ses membres et produit environ 40 tonnes de semences certifiées chaque année. La coopérative a tout d'abord mis en place des services économiques répondant aux attentes premières de ses membres et lui permettant de dégager des marges financières nécessaires à son fonctionnement. La mise en place d'un service non directement économique est nouvelle pour la coopérative mais la complémentarité théorique du service CEF avec les autres services est réelle et s'analyse à deux niveaux : l'exploitation agricole des membres et la coopérative (cf. figure 1).

Les adhérents CEF soulignent cette complémentarité : « le conseil tout seul nous permet de voir nos faiblesses mais grâce aux autres services proposés par l'Union nous disposons des moyens pour apporter les modifications nécessaires l'année suivante » (Dugué, 2010).

Au niveau de l'UGCPA/BM, la collecte et le traitement de données sur les productions via le CEF fournit à ces responsables des données chiffrées sur les coûts de production des céréales dans les différentes zones. Ces données peuvent servir à l'UGCPA/BM pour négocier ses prix de vente de céréales avec les acheteurs et les responsables peuvent aussi les utiliser au niveau national pour faire du plaidoyer auprès des décideurs politiques. Mais en réalité ces données sont pour le moment peu utilisées par ces responsables. Ceci peut s'expliquer par le fait que pour la vente de ses céréales, l'UGCPA/BM n'a pas tellement besoin de ces informations puisqu'elle vend environ 70 % des céréales qu'elles collectent sur des marchés de niche (PAM², SONAGESS³) qui proposent des prix souvent supérieurs à ceux du marché.

Figure 1 : Les relations entre les différents types de services de l'UGCPA, les membres et ses partenaires (Dugué et al., 2010)



² Programme alimentaire mondial

³ Société nationale de gestion des stocks de sécurité

De part la vision que les responsables ont développée de leur coopérative et du service CEF, on peut penser qu'il y a eu appropriation. Les responsables ont donné une réelle direction. En outre, la complémentarité entre services économiques et le CEF, bien qu'exploitée que partiellement, est très cohérente. Cependant, l'appropriation par les responsables n'est pas suffisante et un service de conseil doit faire ses preuves auprès des adhérents.

2 L'ADEQUATION ENTRE LES BESOINS DES ADHERENTS ET L'OFFRE DE CONSEIL DE LA COOPERATIVE

Pour que les adhérents ressentent un réel intérêt à utiliser un service de conseil d'une coopérative, il est essentiel que l'offre de conseil proposée corresponde à leurs besoins. Pour les responsables de l'UGCPA/BM, leur service CEF doit permettre aux membres (i) d'améliorer la planification des activités de l'exploitation (ii) de prendre de meilleures décisions sur son exploitation ce qui inclut mieux gérer ses revenus (iii) d'améliorer les connaissances technico-économiques ce qui inclut savoir calculer ses coûts de production (iv) de mieux responsabiliser les membres de la famille.

Afin d'apprécier l'adéquation entre l'offre du service de conseil et les besoins des agriculteurs, une étude a été menée auprès d'un échantillon d'une vingtaine d'adhérents au service CEF dans les différentes zones de l'UGCPA/BM après deux années de fonctionnement de ce service (Sana, 2011).

2.1 Une diversité des profils des adhérents au CEF

Dans un premier temps, il est important de savoir à qui s'adresse le CEF à l'UGCPA/BM pour mieux cerner leurs besoins. Les deux tiers des adhérents au CEF ont entre 32 et 52 ans en 2012 (cf. figure 3). Ce sont donc des personnes qui ont généralement les moyens économiques de faire vivre une famille. La proportion de personnes plus âgées (> 52 ans) est d'environ 12 % en 2011 alors que la part des jeunes (< 32 ans) a augmenté de 11 % à 23 % entre 2009 et 2011. Cette évolution est plutôt positive car elle permet de travailler avec des agriculteurs plus jeunes et donc de participer à leur formation, ce sont les agriculteurs de demain. Cependant, il ne semble pourtant pas qu'il y ait de politique explicite de la coopérative pour favoriser l'adhésion des jeunes au CEF. Il s'avère que cette tranche d'âge renferme de plus en plus d'agriculteurs alphabétisés et donc aptes à la prise de données.

Figure 2 : Répartition des adhérents (homme et femmes) par période de naissance sur les différentes campagnes agricoles (source base de données CEF UGCPA)

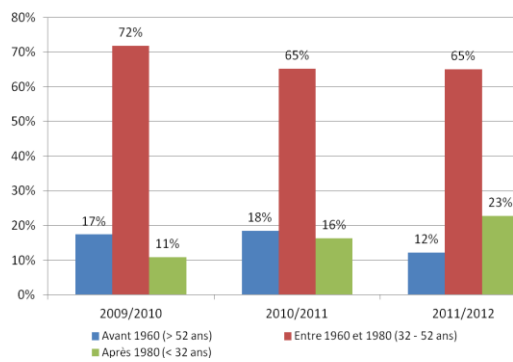
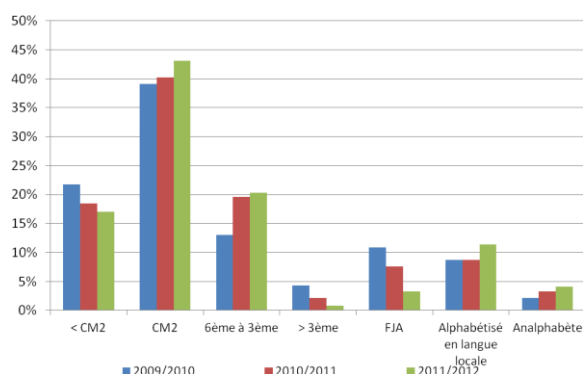


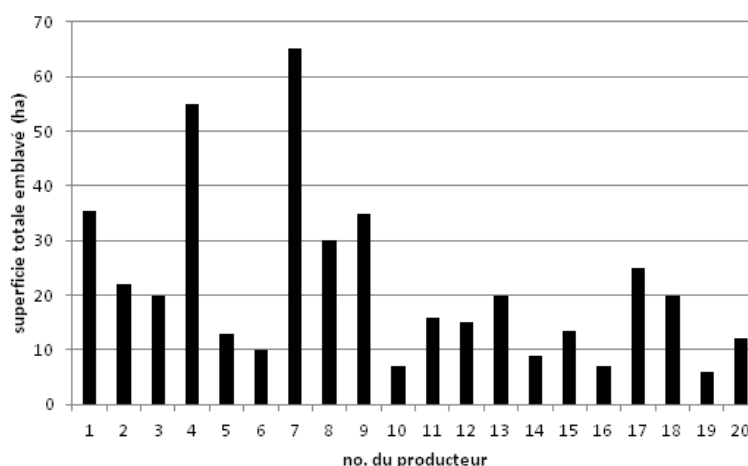
Figure 3 : Niveau d'éducation des adhérents (homme et femmes) (source base de données CEF UGCPA)



À la mise en place du service, au vu des objectifs que s'était fixé l'UGCPA/BM (calculs économiques à partir d'enregistrements réguliers des activités réalisées sur certaines cultures), il semblait plus facile de commencer à travailler avec des adhérents ayant un niveau équivalent et déjà alphabétisés en langue locale, c'est pourquoi la coopérative a décidé de ne s'intéresser qu'aux membres alphabétisés. Ce critère de sélection qui réserve le service à une certaine « élite » ne garantit pas forcément son succès. A partir de la troisième année, quelques adhérents non alphabétisés ont été intégrés pour suivre certaines formations de groupe. En 2011, plus de la moitié des producteurs ont au moins un niveau de formation CM2 (60 %). Les adhérents ayant suivi une formation agricole de base (FJA) ou ayant été au lycée sont largement minoritaires (cf. figure 4).

D'après l'étude, plus de 85 % des agriculteurs adhérents au CEF disposent d'une surface cultivable comprise entre 5 et 30 ha (la moyenne dans la région de Dédougou est d'environ de 10 ha). Il y a peu de très petites exploitations agricoles (< 5 ha) et très peu de grandes exploitations (> 30 ha, moins de 10 %). La superficie moyenne cultivée par actif est de 2,3 ha par actif agricole ce qui témoigne d'un niveau d'équipement relativement important (culture attelée pour la plupart).

Figure 4 : répartition des surfaces emblavées par les adhérents CEF enquêtés
(source Sana, 2011)



Au final, même si la majorité des producteurs sont alphabétisés et ont un niveau d'éducation relativement similaire, il existe une diversité d'exploitation selon la surface cultivée, l'âge et la taille de la famille et probablement la taille du troupeau de ruminants. Face à cette diversité, est-il opérationnel de proposer une seule démarche de conseil ?

2.2 Des outils et des notions économiques partiellement assimilés mais des améliorations dans les pratiques de gestion

L'UGCPA/BM a mis en place deux principaux outils de gestion pour les adhérents : le cahier de prise de données qui permet à l'adhérent de faire le relevé de l'ensemble de ses opérations sur les cultures qu'il souhaite suivre et la fiche de restitution qui lui présente ses résultats après traitement des données par le conseiller en fin de campagne agricole. Sur la base des résultats de cette fiche, en échangeant avec son conseiller, l'adhérent est amené à faire des choix pour la campagne prochaine.

Il ressort des enquêtes menées que les adhérents ne se sont pas tous appropriés les outils qui leur sont proposés. En effet, ils apprécient remplir le cahier de prise de données et recevoir leurs résultats en fin de campagne mais certaines données économiques ne sont pas totalement comprises par plusieurs producteurs comme la marge brute, le revenu ou l'amortissement alors qu'ils ont reçu des formations sur ces notions. Tandis qu'environ la moitié des adhérents dit ne pas maîtriser le calcul de la marge brute ce qui était un des objectifs initiaux du CEF, d'autres peuvent faire eux-mêmes les calculs à partir des données qu'ils ont enregistrées dans leur cahier CEF.

Les producteurs cernent bien l'intérêt des fiches de restitution individuelle qui leur permet de comparer les résultats technico-économiques entre leurs différentes cultures et avec ceux des autres membres du groupe. Les indicateurs les plus importants pour les producteurs sont le rendement et les coûts de production ce qui démontre qu'ils s'attachent aux notions les plus parlantes et les plus connues pour eux.

En termes d'amélioration de la planification des activités, seuls 3 producteurs sur 15 enquêtés n'ont rien changé à leur pratique. Pour les $\frac{3}{4}$ des producteurs restant, ils impliquent de plus en plus les membres de leur famille dans la prise de décision et la gestion des revenus en organisant par exemple des réunions de préparation de la campagne agricole. Les producteurs considèrent qu'ils dépensent moins « au hasard » et privilégient les dépenses liés à la scolarité des enfants, à la santé et à l'investissement dans leur activité agricole.

L'étude a aussi démontré que plusieurs adhérents ont des projets d'investissement pour leur exploitation agricole mais ne savent souvent pas comment les planifier et les réaliser. Ces producteurs pensent que le CEF pourrait les appuyer dans ce domaine en les aidant à planifier les activités, à calculer les amortissements ou le revenu à épargner et à organiser le suivi technico-économique.

Bien que la majorité des adhérents aient un niveau CM2 et sont donc en capacité de faire les calculs, les adhérents utilisent les outils de gestion de manière très variable. Leurs besoins en formation et en suivi sont divers du fait des savoirs, des capacités et de l'expérience en gestion de chacun.

2.3 Une préférence des adhérents pour le conseil technique

Alors que le CEF a été conçu pour initier les producteurs à la gestion (Dugué et al., 2003), il s'avère que le conseil technique demeure l'activité de conseil qui intéresse le plus les adhérents. Ce conseil a encore une grande influence sur les pratiques des agriculteurs. Par exemple, environ 75 % des adhérents utilisent désormais des semences améliorées, la moitié pratique désormais un labour à plat au lieu du labour en billon, traditionnel dans cette région, et respecte les écartements de semis. Il faut noter aussi que 25 % des adhérents ont commencé aussi à utiliser de la fumure organique. Globalement les formations et les échanges entre agriculteurs sur la comparaison d'itinéraires techniques d'une culture rencontrent l'adhésion des producteurs et dans ce cas l'indicateur de performance reste le rendement. On toutefois remarque que 10% des adhérents (10 %) ont eu tendance à diminuer la superficie qu'ils cultivent afin d'améliorer la conduite de leurs culture en vue d'augmenter le rendement. Dans ce cas un raisonnement de gestionnaire a été combiné à un choix de techniques.

Il est intéressant ici de constater que le conseil technique n'était pas celui privilégié par l'UGCPA/BM à l'origine. Cette OP souhaitait que ses membres acquièrent les raisonnements et des outils de la gestion basés sur une analyse économique des performances obtenus. Mais les agriculteurs adhérents après deux années d'expérimentation du CEF privilégient encore le rendement et la production totale (ce qui est visible) et non pas le marge brute,

l'indicateur le plus objectif d'un point de vue économique pour des exploitations bien connectées aux filières agricoles.

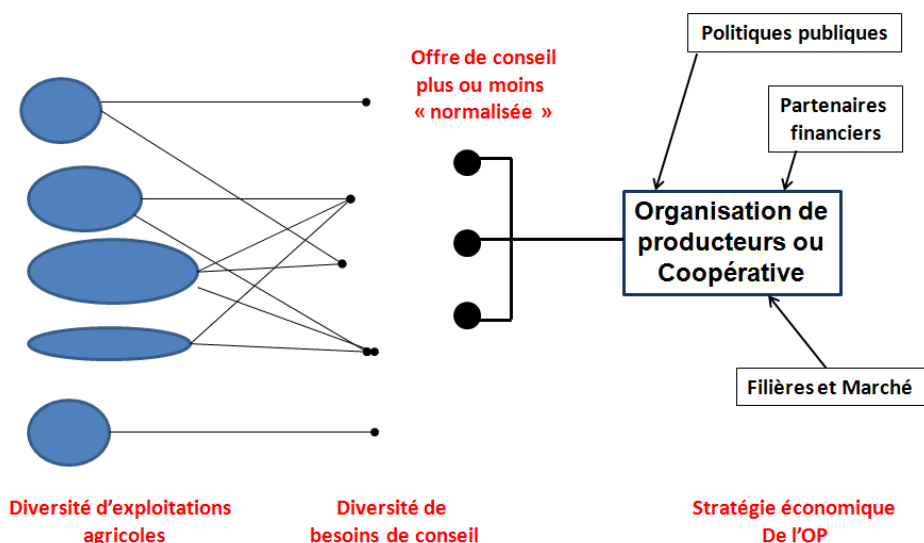
2.4 Sur les méthodes d'apprentissage : le conseil individuel n'est pas le plus apprécié

Le CEF développé à l'UGCPA/BM repose sur deux méthodes d'apprentissage. Il y a tout d'abord des formations en groupe sur des thèmes techniques ou de gestion. En outre, les données relevées par l'adhérent permettent de produire des résultats technico-économiques sur la base desquels les conseillers endogènes sont censés apporter un conseil plus individualisé. Il ressort de l'étude que la majorité des agriculteurs apprécie plus le travail en groupe organisé par les conseillers endogènes que le conseil individuel. Pourtant, l'approche individuelle est censée permettre au conseiller d'adapter ses conseils à la stratégie propre de l'agriculteur et donc mieux répondre à ses besoins que la formation de groupe. Plusieurs hypothèses peuvent expliquer cela :

- les conseillers endogènes n'apportent pas des conseils assez pertinents par manque de compréhension de la stratégie de l'agriculteur ou de propositions de solutions à lui conseiller. Ceci témoigne d'un manque de capacités d'analyse et d'expériences des conseillers endogènes ce qui est relativement normal après seulement trois années de travail ;
- les conseillers endogènes étant des agriculteurs, les producteurs sont peut-être plus réticents à entendre, écouter et reconnaître leurs conseils (aussi pertinents qu'ils soient) que si c'était des techniciens (ce qui a toujours été le cas dans le dispositif de la filière coton dans la région) ;
- les adhérents ne souhaitent peut-être pas aborder les performances technico-économiques de leurs ateliers et les projets qui relèvent aussi de la sphère familiale avec des conseillers endogènes qui sont en fait leurs voisins ou leurs proches.

La lecture de ces résultats d'enquête montre que le service CEF de l'UGCPA/BM n'est pas complètement en adéquation avec les besoins des membres qui en bénéficient actuellement (cf. figure 5). Ceci pose la question de la nécessité de diversifier l'offre de conseil.

Figure 5 : Adéquation entre des besoins d'appui-conseil et une offre de conseil



Si le conseil ne s'adapte pas plus au besoin des adhérents, il y a de fortes chances que les recommandations et outils qu'il propose soient peu ou pas adoptés dans la durée. Par ailleurs les nouveaux adhérents seront peu nombreux dans les années futures car les adhérents actuels n'encourageront pas leurs pairs à adhérer au service CEF. Dans tous ces cas le conseil aura un faible impact dans les exploitations et au niveau du fonctionnement globale de l'OP. La viabilité d'un service de conseil va donc dépendre de son efficacité à ces deux niveaux et de l'intérêt que les agriculteurs de la coopérative y porteront (investissement en temps par rapport au bénéfice obtenu).

3 L'ADEQUATION ENTRE LE DISPOSITIF DE CONSEIL DEVELOPPE ET LE FINANCEMENT DU SERVICE

Si un service de conseil d'une coopérative répond au mieux aux besoins des adhérents, ces derniers seront plus enclins à participer financièrement à sa mise en œuvre. Cependant, le financement de ce type de service ne pourra être entièrement assuré par les adhérents. Même dans les agricultures commerciales des pays industrialisés, seule une partie du coût des services de conseil rural est financé directement par les agriculteurs eux-mêmes (Neuchâtel, 2007). La viabilité financière d'un service de conseil dépend d'une part de la capacité de l'OP à optimiser ses coûts (ce qui dépend du type de son dispositif) et d'autre part de sa capacité à mobiliser des financements. Comment une coopérative peut ajuster les coûts de son service de conseil en fonction de ses ressources et des attentes de ses membres ?

3.1 Optimiser le coût d'un service de conseil

Les coûts d'un service CEF comprennent essentiellement des frais de personnel et de déplacements. A l'UGCPA/BM, ces frais représentent en moyenne 60 % des dépenses (cf. tableau 1). Ces frais peuvent être optimisés s'il y a une meilleure adéquation entre le nombre d'adhérents suivis par les conseillers et leur proximité géographique. En 2011, l'UGCPA/BM a formé des animateurs endogènes, chargés du suivi des adhérents, plus proches de ceux-ci (cf. annexe 2 et 3). Ceci a participé à la réduction du coût du service par adhérent entre 2010 et 2011. Les frais liés aux formations des adhérents représentent le deuxième poste de dépenses. Ce sont essentiellement les frais de déplacement des adhérents qui constitue ce poste. En 2012, l'UGCPA/BM a décidé de baisser le forfait de prise en charge des déplacements des adhérents ce qui lui a permis de limiter ses dépenses.

Tableau 1 : Evolution du coût du CEF par adhérent et répartition des postes de dépenses

	2009	2010	2011
Coût global du CEF par adhérent	466 €	493 €	290 €
Frais de fonctionnement (salaires, carburant, amortissement équipement)	70 %	54 %	58 %
Frais liés à la formation des adhérents	20 %	24 %	33 %
Frais liés à la formation des conseillers	3 %	6 %	5 %
Frais liés à la réflexion stratégique sur le service	7 %	16 %	3 %

Bien qu'il y ait eu une baisse du coût du CEF par adhérent à l'UGCPA/BM en 2011, ce coût reste tout de même élevé et limite le nombre de personnes qui peuvent être touchés.

3.2 Diversifier les sources de financement d'un service de conseil

Il est rare qu'une coopérative qui initie un service de conseil prenne en compte sa viabilité financière dès l'initiation du service. Le plus souvent, la mise en place de ce type de service repose sur un bailleur de fonds principal, comme cela a été le cas à UGCPA/BM (cf. tableau 2).

A l'heure actuelle, la contribution des adhérents au financement du service est de 3 % ce qui est symbolique même si elle a légèrement augmenté depuis 2009 (cf. tableau 2). Néanmoins, si l'offre de conseil s'adapte de plus en plus au besoin des adhérents, alors ces derniers devraient être plus enclins à apporter une contribution financière élevée. Pour les adhérents ayant des besoins très spécifiques comme une étude de faisabilité d'un projet d'investissement, on pourrait imaginer qu'ils paient entièrement ce type de conseil. Ce coût pourrait être inclus dans le plan d'affaire de l'investissement. Dans ce cas, il faut que le conseil apporté soit vraiment efficace ce qui pose la question des capacités actuelles des conseillers à apporter ce type de conseil.

Tableau 2 : Evolution du financement du service CEF à UGCPA/BM depuis 2009

	2009	2010	2011
Contribution des adhérents	1%	1%	3%
Partenaire 1	84%	42%	52%
Partenaire 2	15%	8%	9%
Partenaire 3		49%	35%
Partenaire 4			1%

Pour une coopérative offrant des services économiques à ses membres, un des leviers de financement peut être une contribution de ces services au fonctionnement du service de conseil, service non directement économique. A l'UGCPA/BM, il serait possible de prendre un pourcentage sur la vente des produits agricole ou sur son résultat annuel tout en ne compromettant pas les investissements de la coopérative. Cependant, une ponction de 10 % sur le résultat 2011 de la coopérative n'aurait pu contribuer qu'à hauteur de 5 % du coût du service CEF ce qui reste relativement limité.

Les OP peuvent également développer des relations avec le secteur privé (les fournisseurs d'engrais par exemple) pour qu'ils financent certains tests techniques et contribue au fonctionnement de leur service de conseil (au prorata de la quantité d'engrais achetée par l'OP par exemple). Il est vrai que ce type de partenariat ne pourra concerner que des appuis techniques très spécifiques au domaine d'action de l'entreprise et ne permet pas de prendre en compte la diversité des questions concernant les exploitations agricoles. Aussi, si le service CEF est en mesure d'appuyer le producteur à préparer un plan d'affaire pour un dossier de crédit, c'est une sorte d'externalisation d'un service bancaire. Est-ce que la banque pourrait contribuer financièrement dans ce cas au service ?

Contrairement à des services comme l'approvisionnement en intrants ou la commercialisation des produits agricoles qui nécessite des infrastructures de stockage

relativement coûteuses, il y a peu d'investissements initiaux importants pour un service CEF. Cependant, ce type de service n'a d'intérêt que s'il perdure dans la durée pour que le producteur en ressente les bénéfices, ainsi ce sont des coûts certes peu élevés mais qu'il faut maintenir dans un temps moyen à long. Si les bailleurs de fonds peuvent accepter de financer des infrastructures coûteuses comme des magasins afin d'initier une activité, ils sont réticents à financer le fonctionnement d'un service de conseil dans la durée. En outre, le CEF est souvent vu comme une activité élitiste qui concerne peu de membres (moins de 20 % des membres de l'UGCPA/BM en 2011). La coopérative doit donc jouer sur la diversité de financements de bailleurs de fonds (cf. tableau 2) mais l'enjeu devient alors d'assurer une cohérence entre ces bailleurs pour son service demeure cohérent.

Enfin, la question du rôle de l'Etat dans le financement des services de conseil agricole des OP se pose. Il est vrai que les Etats ouest-africains ont fait évoluer leur approche de la vulgarisation, ils sont de moins en moins dans une logique de prescription, d'encadrement au sens strict. Après des années de désengagement des Etats et de mise en œuvre de politiques de privatisation, le conseil en agriculture connaît un regain d'intérêt. Cependant, les évolutions réelles sont encore peu perceptibles dans les villages où les conseillers agricoles des services publics sont peu fréquents. Les dernières mesures d'importance prise par les Etats ouest-africains en faveur de l'agriculture depuis 2008 se concentrent surtout sur les subventions des intrants ayant des effets à court terme. La vulgarisation agricole est un investissement de moyen et long terme, au même titre que l'éducation et la recherche, c'est pourquoi elle devrait rentrer dans une politique agricole structurelle à la différence d'une politique conjoncturelle sur la subvention massive d'engrais par exemple.

3.3 Une combinaison de différents dispositifs de conseil au sein d'une même coopérative ?

On ne peut dissocier financement et dispositif du CEF choisi par la coopérative. Plusieurs types de dispositifs sont pratiqués et n'ont pas les mêmes implications financières. Les coopératives doivent pouvoir construire le dispositif qui soit le plus viable possible pour assurer sa pérennité.

Bien que le CEF ait pour priorité le renforcement des capacités des agriculteurs en gestion, ce n'est pas un service de gestion comme ils ont pu être développés en France (comptabilité, études de bilans). Ces dispositifs sont beaucoup trop coûteux en Afrique et risquent de toucher un nombre très limité de membres de l'OP. Cependant, certaines coopératives ouest-africaines souhaitent tendre vers ce type de dispositif individualisé : collecte importante de données, traitement et analyse, restitution aux agriculteurs. Les coûts sont conséquents, sur plusieurs années, car les adhérents ont besoin de beaucoup de renforcement des capacités étant leur niveau d'éducation relativement bas au départ.

Un service de conseil centré sur la formation de groupe en développant les aspects techniques et certains raisonnements de gestion semble plus viable financièrement car moins coûteux et touche un plus grand nombre de producteurs. Par contre, c'est un conseil moins différencié.

Il faut aussi que pose la question de la durée de l'intégration de l'adhérent à un service CEF. On peut se demander s'il n'est pas intéressant de proposer à l'agriculteur un programme de formation sur un nombre d'années définies qui lui permettent d'acquérir certaines notions de base. Ceci demande de pouvoir évaluer l'acquisition de ces notions à un moment donné. L'agriculteur peut ensuite rester au sein de groupes d'échanges d'agriculteurs sur leurs résultats technico-économiques. Ce type de dispositif a le mérite de déterminer la durée de la formation et donc de faire des projections financières plus facilement.

Au vu de la diversité des besoins des agriculteurs en termes de conseil, c'est peut-être une combinaison de ces différentes démarches qui serait le plus approprié. Ceci demande donc d'identifier clairement cette demande ce qui implique d'intégrer les adhérents à la réflexion de la mise en place d'un service de conseil agricole.

4 CONCLUSION

Les responsables des coopératives agricoles en Afrique de l'Ouest ont un rôle important à jouer dans l'appropriation d'un service de conseil. Il est nécessaire de définir un dispositif clair dès l'initiation de ce type de service et de réfléchir sa complémentarité avec les autres services de la coopérative. Mais ce sont aussi les membres de la coopérative et plus particulièrement les adhérents au service de conseil qui doivent se l'approprier. Cette appropriation ne sera effective que si le conseil proposé répond à la diversité de leurs besoins. Ceci implique de réfléchir le dispositif avec ces adhérents. La viabilité d'un service de conseil agricole devrait également reposer sur une diversité des sources de financement (adhérent, OP, soutiens extérieurs à l'OP). Les adhérents d'un service de conseil ne peuvent assurer entièrement son coût. La coopérative ne peut considérer ses membres comme des clients. C'est donc au collectif d'accepter de définir une politique de financement d'un service ce qui sera d'autant plus possible si le service démontre son efficacité mais aussi son impact sur la coopérative en général et le plus grand nombre de membres. C'est évaluant régulièrement son service que la coopérative pourra s'assurer d'avoir un service de conseil viable.

5 BIBLIOGRAPHIE

- **Ouvrages**

GENTIL D., 1986, *Les mouvements coopératives en Afrique de l'Ouest : interventions de l'Etat ou organisations paysannes*, UCI – L'Harmattan, Paris, 269 p.

DUGUE P. (ED.), FAURE G. (ED.), 2003, *Le conseil aux exploitations familiales : actes de l'atelier, 19-23 novembre 2001, Bohicon, Bénin*. Montpellier : CIRAD, Collection colloques du CIRAD, 78 p. + 1 CDROM

- **Rapports**

GROUPE DE NEUCHATEL., 2007, *Note de cadrage conjointe sur la vulgarisation agricole*, Groupe de Neuchâtel, Paris, 23 p.

GROUPE DE NEUCHATEL., 2007, *Note de cadrage sur le financement du conseil agricole et rural*, Groupe de Neuchâtel, Paris, 30 p.

SANA I., 2011, *Analyse des pratiques de gestion et de l'appropriation du conseil à l'exploitation familiale par les producteurs de l'UGCPA/BM*, Centre agricole polyvalent de Matourkou, Bobo-Dioulasso, 58 p.

UGCPA/BM, 2010, *Rapport des travaux sur la vision du conseil à l'exploitation familiale de l'UGCPA/BM*, UGCPA, Rapport d'atelier, Dédougou, 11 p.

UGCPA/BM, 2010, *Rapport des travaux sur le financement et la viabilité du conseil à l'exploitation familiale de l'UGCPA/BM*, UGCPA, Rapport d'atelier, Dédougou, 9 p.

- **Communications aux colloques**

DUGUE P., GIRARD P. DIOMA S., CHABOT R., 2010, Conception d'une offre de conseil agricole par les organisations paysannes ouest-africaines ? Le cas de l'UGCPA/BM au Burkina Faso, *colloque SFER « Conseiller en agriculture : acteurs, marchés, mutations »*, 14 – 15 octobre 2010, Dijon, 13 p.

GIRARD P., BELIERES J-F., DUGUE P., HAVARD M., FLOTTES G., 2008, Professionnalisation et autonomisation des coopératives en Afrique de l'Ouest : le cas de la coopérative des exploitations motorisées de Koutiala (Mali) : une organisation aux mains des paysans ?, *colloque SFER « Les entreprises coopératives agricoles, mutations et perspectives »*, 28 – 29 février 2008, Paris, 17 p.

6 ANNEXES

Annexe 1 : Evolution du nombre d'adhérents et de l'équipe CEF entre 2009 et 2012

	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Nombre de producteurs de céréales adhérents au CEF	40	80	120	160
Nombre de productrices de bissap et niébé adhérentes au CEF	16	24	40	80
Ressources humaines	1 coordonnatrice (volontaire ISF) 1 conseiller salarié : suivi des adhérents et formations 4 conseillers endogènes indemnisés (membres de l'OP)		1 conseiller/coordonnateur salarié 4 conseillers endogènes indemnisés (membres de l'OP) 8 animateurs endogènes indemnisés (membres de l'OP)	

Annexe 2 : Les objectifs du CEF par ordre de priorité définis par les responsables de l'UGCPA/BM

Pour les membres adhérents au service	Pour l'UGCPA/BM
<ul style="list-style-type: none"> - il doit être formateur - il doit renseigner sur toutes les activités menées sur une parcelle donnée - il doit améliorer la performance technique des adhérents - il fournit des outils d'aide à la décision pour les adhérents - il est un outil d'éclairage pour les adhérents et les responsables - il permet aux adhérents de savoir où il va et ce qu'il veut - il développe l'esprit entrepreneurial des adhérents dans tout ce qu'il fait 	<ul style="list-style-type: none"> - renseigner les responsables avec des données économiques pour mieux discuter avec les partenaires - renseigner l'UGCPA/BM sur les différents coûts de production des différentes spéculations - aider à la fixation des prix d'achat des céréales - renseigner sur les rendements - augmenter la fidélisation des membres

Annexe 3 : Organigramme du CEF à l'UGCPA

