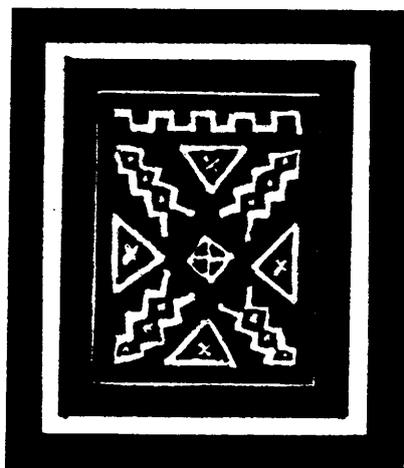


# "D'une démarche de Conseil de Gestion aux exploitations à une proposition d'un dispositif de suivi-évaluation"

Zone Office du Niger - MALI



Présenté par

**Marie-Hélène Meaux**

En vue de l'obtention du Master of Science  
"Développement Agricole Tropical"  
Et du Diplôme d'Ingénieur d'Agronomie Tropicale  
Option : Agronomie et Innovation en milieu Rural

## Composition du jury

J.M. Barbier  
P. Bonnal  
R. Ducrot  
G. Faure  
J. Ripoché

Janvier 2001  
version définitive

## Résumé

Les producteurs de la zone de l'Office du Niger doivent s'adapter à un contexte qui évolue très rapidement depuis ces dix dernières années. Aujourd'hui ils ont la liberté de choisir et d'entreprendre des activités individuelles alors que pendant plus de 40 ans ils ont du respecter les consignes de l'Office du Niger.

Les moyens de productions sont de plus en plus importants et coûteux face à une agriculture intensive (riziculture) qui doit s'intégrer au marché. Aujourd'hui les rendements rizicoles sont élevés (entre 5 à 6 t/ha) grâce à la diffusion d'un itinéraire technique et un contexte socio-économique favorable. La production est supérieure à leurs besoins et pourtant ils rencontrent des difficultés durant la période de soudure. Dans cette économie de marché, l'organisation des exploitations devient de plus en plus complexe : les revenus se diversifient et les producteurs se retrouvent avec des problèmes de gestion, d'organisation, de choix stratégiques...

Dans ce nouveau contexte, le conseil de gestion aux exploitations est un appui qui semble le plus adapté aux besoins des producteurs. Il est devenu un véritable enjeu dans la zone.

Le démarrage d'une nouvelle phase du projet URDOC a été l'occasion de placer cette activité au centre de ses préoccupations et a pour objectif d'élaborer une approche et une méthode adaptée à la zone. Aussi le projet a décidé (sous la pression des bailleurs de fond) d'associer à sa nouvelle programmation un dispositif de suivi-évaluation de ses activités.

C'est dans ce cadre que se situe cette étude comment élaborer un dispositif de suivi-évaluation du conseil de gestion aux exploitations en sachant que cette activité est en cours de définition, qu'elle est réalisée dans le cadre d'une recherche action et qu'elle implique une démarche spécifique.

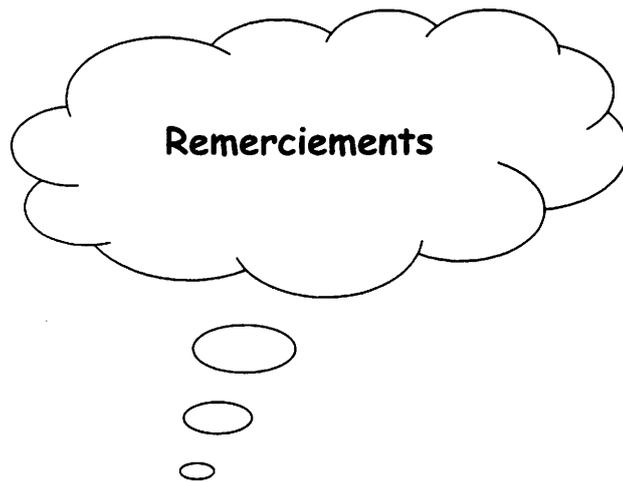
Cette étude a permis d'une part, de souligner l'enjeu réel du conseil de gestion dans la zone et sa perception au niveau des acteurs du développement agricole, de réaliser un diagnostic de la démarche de conseil de gestion développée par l'URDOC et d'autre part de proposer un dispositif de suivi de cette activité avec la réalisation de fiche de suivi et une structuration d'une base de données.

La démarche actuellement élaborée repose sur des dynamiques de groupe, elle semble adaptée aux besoins des agriculteurs pour qui cette activité est nouvelle. Par contre pour ceux déjà familiarisés, elle devrait évoluer vers une approche plus personnalisée.

Le dispositif de suivi proposé correspond à un suivi interne. Il sera participatif et sera réalisé par l'ensemble des acteurs impliqués (agriculteurs, conseillers et le projet) au travers de réunions bilans et de remplissage de fiche de suivis.

L'élaboration du suivi a permis avant tout une mise au point de la démarche et d'engager une réflexion sur les suivis à mettre en place à partir de cette proposition.

**Mots clefs** : Conseil de Gestion aux exploitations, Office du Niger, riziculture intensive, recherche action, dispositif de suivi-évaluation, Mali.



Je remercie toute l'équipe URDOC pour son accueil chaleureux et sa bonne humeur malgré les conditions de travail pas toujours faciles. Je remercie plus particulièrement Yacouba Coulibaly pour m'avoir accueillie au sein du projet et qui a veillé au bon fonctionnement de ce stage.

Je remercie également l'équipe de travail « Conseil de Gestion » : P. Kleene, I. Fané, K. Bengaly, M. Keïta, S. Bâh, H. Kassambara, O. Barou, S. Soumaoro et O. Coumaré, pour leur coopération malgré leur emploi du temps bien chargé et du soutien qu'ils m'ont manifesté tout au long de ce stage.

J'ai rencontré des agriculteurs entrepreneurs et motivés qui ont su me consacrer du temps et qui ont sans cesse éveillé ma curiosité par leur savoir-faire. Je les remercie chaleureusement de leur enthousiasme et de l'intérêt qu'ils ont montré pour cette étude. Je remercie également M. Khoné, qui s'est investi bien au delà de son rôle d'interprète.

Je n'oublie pas les habitants de la « case stagiaire » : Djiré, Baye, Fatim, Cécile et tous ceux qui sont passés...pour les longues soirées de discussions et de débats, si riches en enseignements par le métissage culturel.

Je remercie surtout R. Ducrot qui a assuré un véritable suivi de mon travail tout au long de ce stage et qui a su me consacrer du temps même à distance. Je remercie également G. Faure qui a contribué à la réflexion de cette étude.

Je remercie également P. Bonnal qui a su me guider dans des moments de doute et de confusion. Je le remercie pour sa disponibilité.

Je remercie G. Francillon qui m'a permis de me familiariser avec les systèmes de gestion de base de données.

Et enfin je remercie J.M. Barbier qui a assuré le travail de superviseur.

## Liste des abréviations utilisées

AFD	Agence Française de Développement
AV	Association Villageoise
CdG	Conseil de Gestion aux exploitations
CIRAD	Centre International de Recherche Agronomique pour le Développement
CNEARC	Centre National d'Etudes Agronomiques des Régions Chaudes
CPS	Centre de Prestation de Service
ESPGRN	Equipe Système de Production Gestion des Ressources Naturelles
GIE	Groupement d'Intérêt Economique
IER	Institut d'Economie Rurale
ON	Office du Niger
OP	Organisation de Producteurs
PCPS	Projet de Centre de Prestation de Service
SAED	Société d'Aménagement et d'Equipement du Delta du Fleuve Sénégal
SEXAGON	Syndicat des Exploitants Agricoles de l'Office du Niger
SYNADEC	Syndicat des Agriculteurs du Delta Central

## Sommaire

Introduction

1

**1<sup>ère</sup> partie : les enjeux du conseil de gestion aux exploitations dans la zone Office du Niger**

<b>I</b>	<b>La zone Office du Niger : un pôle économique.....</b>	<b>3</b>
	<i>I.1 Comment la zone de l'Office du Niger est devenue un pôle économique depuis ces quinze dernières années.....</i>	<i>3</i>
	I.1.1 Un dynamisme impulsé par le réaménagement des infrastructures hydrauliques.....	3
	I.1.2 Evolution d'une politique étatique dirigiste à un contexte socio-économique plus libéral.....	4
	<i>I.2 Des stratégies de diversification des revenus communautaires et individuelles au sein de la concession.....</i>	<i>6</i>
	<i>I.3 Des problèmes complexes qui ne relèvent pas de solutions uniquement techniques.....</i>	<i>7</i>
	<i>I.4 Conséquence : des besoins complexes.....</i>	<i>8</i>
<b>II</b>	<b>La démarche du conseil de gestion aux exploitations placée au centre des activités de l'URDOC.....</b>	<b>9</b>
	<i>II.1 Tour d'horizon du conseil de gestion aux exploitations.....</i>	<i>9</i>
	II.1.1 Définition.....	9
	II.1.2 Les différentes démarches.....	10
	<i>II.2 Quelle est la démarche développée dans la zone Office du Niger ?.....</i>	<i>14</i>
	II.2.1 De URDOC 1 à URDOC 2.....	14
	II.2.2 En quoi l'élaboration de la démarche de conseil de gestion aux exploitations s'inscrit-elle dans une démarche de recherche action ?.....	15
	<i>II.3 Le pourquoi de cette étude.....</i>	<i>16</i>
	II.3.1 Le conseil de gestion : une démarche spécifique.....	17
	II.3.2 Une Démarche élaborée dans le cadre d'une recherche action.....	17
	II.3.3 Le positionnement des différents acteurs de la zone par rapport au conseil de gestion.....	17

## 2<sup>ème</sup> partie : Quelle méthode pour quel dispositif?

<b>I</b>	<b>Aperçu rapide de l'évaluation</b> .....	<b>18</b>
<i>I.1</i>	<i>Définition</i> .....	<i>18</i>
<i>I.2</i>	<i>Quel type d'évaluation ?</i> .....	<i>18</i>
<i>I.3</i>	<i>Concernant le suivi - évaluation</i> .....	<i>19</i>
<i>I.4</i>	<i>Les questions à se poser avant d'élaborer un dispositif de suivi-évaluation</i> ....	<i>19</i>
<i>I.5</i>	<i>Quel cahier des charges pour le dispositif de suivi-évaluation ?</i> .....	<i>20</i>
<b>II</b>	<b>Définition d'une méthode participative pour l'élaboration du dispositif de suivi-évaluation</b> .....	<b>21</b>
<i>II.1</i>	<i>Les différents acteurs impliqués</i> .....	<i>21</i>
<i>II.2</i>	<i>Plusieurs étapes méthodologiques</i> .....	<i>22</i>
<i>II.3</i>	<i>Les difficultés méthodologiques rencontrées</i> .....	<i>23</i>

## 3<sup>ème</sup> partie : Résultats "de la démarche du conseil de gestion à une proposition de dispositif de suivi-évaluation"

<b>I</b>	<b>Une démarche de conseil de gestion aux exploitations basée sur la dynamique de groupe</b> .....	<b>24</b>
<i>I.1</i>	<i>Des objectifs fixés à court, moyen et long terme</i> .....	<i>24</i>
<i>I.1.1</i>	<i>Objectifs généraux</i> .....	<i>24</i>
<i>I.1.2</i>	<i>Objectifs fixés pour la fin de l'année 2000 : élaboration de la méthode</i> .....	<i>24</i>
<i>I.1.3</i>	<i>Objectifs fixés pour les années 2001-2003 : formation de conseillers professionnels et extension de la méthode</i> .....	<i>25</i>
<i>I.2</i>	<i>Approche et démarche pour élaborer les outils</i> .....	<i>25</i>
<i>I.2.1</i>	<i>Une équipe de travail pluridisciplinaire</i> .....	<i>26</i>
<i>I.2.2</i>	<i>Le choix des villages</i> .....	<i>26</i>
<i>I.2.3</i>	<i>Le choix des participants</i> .....	<i>26</i>
<i>I.2.4</i>	<i>Éléments de caractérisation de la méthode</i> .....	<i>27</i>
<i>I.3</i>	<i>Les difficultés rencontrées et les questions qui se posent</i> .....	<i>29</i>

<b>II Des représentations du conseil de gestion aux exploitations différentes selon les acteurs .....</b>	<b>30</b>
<i>II.1 Institut d'Economie Rurale : une approche technico-économique en vue de caractériser le fonctionnement de l'exploitation .....</i>	<i>30</i>
<i>II.2 L'Office du Niger : des représentations variées .....</i>	<i>31</i>
<i>II.3 Le Projet de Centre de Prestation de services : une nouvelle prestation disponible dans les Centres .....</i>	<i>32</i>
<i>II.4 L'équipe de travail URDOC/CPS .....</i>	<i>32</i>
<i>II.5 Les Organisations des Producteurs : une activité attrayante grâce à la bonne image de marque des CPS .....</i>	<i>33</i>
<i>II.6 Les syndicats ont du mal à se positionner .....</i>	<i>34</i>
<i>II.7 Agence Française de Développement : un service payant .....</i>	<i>34</i>
<i>II.8 Commentaires - Discussion .....</i>	<i>35</i>
<b>III Des attentes différentes selon les trois groupes participants .....</b>	<b>36</b>
<i>III.1 Groupe de la zone de Molodo : des attentes en terme d'appuis techniques ..</i>	<i>36</i>
III.1.1 Statut des participants enquêtés .....	36
III.1.2 Définition des attentes .....	36
III.1.3 Des attentes vis à vis de la méthode.....	37
<i>III.2 Groupe de la zone de N'Débougou : des appuis dans le fonctionnement et l'organisation de l'exploitation .....</i>	<i>38</i>
III.2.1 Statut des participants enquêtés .....	38
III.2.2 Définition des attentes .....	38
III.2.3 Des attentes vis à vis de la méthode.....	39
<i>III.3 Groupe de la zone de Niono : des attentes diverses selon les nouveaux et les anciens participants .....</i>	<i>40</i>
III.3.1 Statut des participants .....	40
III.3.2 Définition des attentes .....	40
III.3.3 Les différences anciens / nouveaux inscrits .....	41
III.3.4 Les attentes vis à vis de la méthode .....	41
III.3.5 Exemples d'impacts des premiers essais du conseil de gestion parmi les anciens inscrits .....	42
<i>III.4 Conclusion - Discussion .....</i>	<i>43</i>

<b>IV Proposition d'un dispositif de suivi évaluation .....</b>	<b>44</b>
<b><i>IV.1 Dispositif du suivi-évaluation interne.....</i></b>	<b>45</b>
IV.1.1 Domaines de suivi et les indicateurs.....	45
IV.1.2 Un suivi léger en temps et en argent.....	46
IV.1.3 Proposition de structuration de la base de données du suivi du « conseil de gestion aux exploitations » .....	47
IV.1.4 Un suivi interne à compléter.....	49
<b><i>IV.2 La diffusion du conseil de gestion aux exploitations .....</i></b>	<b>50</b>
<b><i>IV.3 Conclusion - Discussion .....</i></b>	<b>50</b>

<b>Conclusion - Discussion</b>
--------------------------------

<b>I Conseil de gestion aux exploitations : un appui nouveau en terme de conseil rural.....</b>	<b>52</b>
<b>II Le conseil de gestion aux exploitations un véritable enjeu : oui, mais quelle est la méthode la plus adaptée pour répondre aux besoins de la zone ?.....</b>	<b>53</b>
<b>III Propositions en terme d'amélioration de la démarche .....</b>	<b>54</b>
<b>IV Un suivi-évaluation en vue d'une analyse d'impact .....</b>	<b>57</b>
<b>V Et si c'était à refaire.....</b>	<b>58</b>

<b>Références bibliographiques</b>	<b>60</b>
------------------------------------	-----------

<b>Planche photos</b>	<b>64</b>
-----------------------	-----------

<b>Annexes</b>	<b>i</b>
----------------	----------

## Introduction



L'Office du Niger est le plus grand et le plus ancien périmètre irrigué de l'Afrique de l'ouest. Il est situé au centre du Mali, dans la région de Ségou, à 350 kilomètres de la capitale (Bamako), sur la rive gauche du fleuve Niger (carte 1). Le potentiel des terres irrigables est estimé à 1 million d'hectare. Actuellement 60 000 ha environ sont irrigués par gravitation répartis dans le Kala inférieur (zone de Niono, Molodo, N'Débougou...) et le Kala supérieur (Macina) (annexe 1). La population de la zone est estimée à 300 000 habitants (en 1998), dont 15 300 familles réparties dans 185 villages (ON, 1999) (encadré 1).

L'Office du Niger a été créé en 1932 par l'administration française en vue de la production de coton pour l'alimentation de l'industrie textile française. Des populations d'origine différente (provenant de l'ancienne Haute Volta : Burkina Faso et du sud Mali) ont été installées *manu militari* sur ces terres. A partir des années 70, la stratégie nationale de recherche d'autosuffisance alimentaire et les contraintes techniques de la culture du coton ont conduit l'Etat malien à reconverter les périmètres en monoculture du riz. L'Office du Niger, structure étatique, mis en place pour assurer la gérance de ces terres immatriculées au nom de l'Etat, a mené une politique dirigiste et coercitive jusqu'aux années 80. Le désengagement de l'Etat et la libéralisation de l'économie au cours de ces 20 dernières années a permis progressivement à cette zone de se libérer de l'emprise étatique et une professionnalisation des producteurs (Coulibaly, 1996 ; Ducrot et Bulteau, 2000).

De par sa position géographique, l'existence d'infrastructures hydrauliques (carte 1 et 2) et un contexte socio-économique favorable, cette zone est devenue un pôle économique et commercial important (riz, bétail, échalote) au niveau national. Elle produit environ 50% de la production nationale de paddy (ON, 1999).

L'Office du Niger exporte aussi une partie de ses productions vers les pays frontaliers (Mauritanie, Côte d'Ivoire...) et son importance économique ne fait que s'accroître. Il s'agit donc désormais d'une zone très dynamique attirant de plus en plus d'investisseurs nationaux et étrangers.

Cependant dans ce nouveau contexte, les producteurs sont confrontés à des problèmes complexes auxquels ils n'ont pas toujours été préparés. Ils se retrouvent avec des responsabilités et des choix à faire dans la gestion de leur exploitation alors qu'auparavant l'Office gérait l'ensemble de la production jusqu'à la commercialisation inhibant toutes initiatives et actions individuelles.

**Comment dans ce contexte et face aux nouveaux enjeux accompagner les agriculteurs ? Le conseil de gestion aux exploitations est apparu comme une solution nouvelle permettant ainsi d'aborder des problèmes techniques, fonctionnels et structurels de l'exploitation dans un contexte dynamique.**

L'Unité de Recherche Développement Observatoire du Changement (URDOC), projet mise en œuvre par le CIRAD-TERA, placé sous la tutelle de l'Office du Niger et financé par l'AFD (annexe 2) a donc décidé d'élaborer **une démarche de conseil de gestion aux exploitations afin d'accompagner les producteurs dans ce nouveau contexte de libéralisation**. Cette activité est réalisée en étroite collaboration avec le Projet des Centres de Prestation de Service (PCPS), projet d'appui aux Organisations des Producteurs.

Une première expérience a été menée au cours de la première phase du projet (URDOC1, de 1995 à 99) et cette activité est placée désormais au centre des préoccupations de l'URDOC dans le cadre d'une nouvelle phase (URDOC 2) débutée en février 2000 et prévue pour trois ans.

**Il existe une multitude de démarches et de méthodes en matière de conseil de gestion aux exploitations, et l'URDOC essaye d'en développer une adaptée au contexte de la zone et aux besoins des agriculteurs. Quelle est cette démarche et comment elle est élaborée ? Comment elle se positionne par rapport à celles développées dans d'autres pays ?**

Pour permettre de mieux rendre compte de l'intérêt d'une telle démarche, le projet a décidé de réfléchir à la mise en place d'un système de suivi-évaluation dès la nouvelle programmation. **C'est dans ce cadre que s'inscrit cette étude, il s'agit donc de proposer un dispositif de suivi-évaluation du conseil de gestion aux exploitations, qui est aujourd'hui l'activité centrale du projet.**

Le plus souvent imposé par les décideurs, le suivi-évaluation est une partie intégrante de tout projet. Il est devenu un outil d'aide à la décision, cependant il peut être conçu et réalisé de différentes façons selon le contexte, les exigences du projet et l'activité dont il est question. Se posent ainsi ces questions : **quelle méthode adopter, quels outils utilisés pour élaborer un suivi-évaluation adapté aux activités et au cadre du projet ? Ces questions sont d'autant plus cruciales et pertinentes que la démarche de conseil de gestion développée par l'URDOC est conçue dans le cadre d'une recherche action et qu'elle est en cours d'élaboration.**

**L'objectif final de ce stage est donc de proposer un dispositif de suivi-évaluation du conseil de gestion aux exploitations mais aussi d'engager le projet dans une réflexion plus générale sur le suivi de l'ensemble de ses activités et sur l'évolution de la démarche de conseil de gestion à développer dans les années à venir.**

Les composantes de départ de la problématique reposent sur ces éléments :

- Le conseil de gestion est un véritable enjeu dans la zone et est une solution aux problèmes actuels des agriculteurs
- Cette activité est placée au centre des préoccupations du projet
- Cette activité est en cours de programmation dans le cadre du démarrage de la deuxième phase
- Cette activité est réalisée dans le cadre d'une recherche action

Cette étude vise donc à définir la démarche de conseil de gestion aux exploitations développée par l'URDOC et les attentes des différents acteurs afin d'élaborer un dispositif de suivi de cette activité.

Pour cela nous avons procédé à :

- La réalisation d'un état des lieux du dispositif de l'activité du conseil de gestion aux exploitations
- La définition des représentations du conseil de gestion aux exploitations par les différents acteurs de la zone
- La définition des attentes et objectifs des acteurs impliqués dans cette activité

Ces différentes étapes nous permettront de définir les domaines pertinents du suivi-évaluation et d'identifier les indicateurs et ainsi de proposer un dispositif avec une proposition de structuration d'une base de données « conseil de gestion ».

Dans une première partie, on définira les enjeux du conseil de gestion aux exploitations dans la zone. Dans une seconde partie, on exposera et justifiera la méthodologie adoptée en fonction des différentes formes de suivi-évaluation existantes dans la littérature. Et dans une troisième partie on abordera les résultats qui seront discutés dans une dernière partie.

## **1<sup>ère</sup> Partie**

**Les enjeux du conseil de gestion aux exploitations  
dans la zone Office du Niger**



## **I La zone Office du Niger : un pôle économique**

Depuis le début des années 90, la zone de l'Office du Niger a connu un développement économique important et est actuellement une des zones les plus dynamiques du Mali. Pourtant elle a connu de longues périodes de crise et est marquée par un lourd passé historique.

Cette première partie expose comment et pourquoi cette zone est devenue un pôle économique important depuis une quinzaine d'années, comment les producteurs s'adaptent dans ce nouvel environnement et enfin quels sont les problèmes auxquels ils doivent faire face.

### ***I.1 Comment la zone de l'Office du Niger est devenue un pôle économique depuis ces quinze dernières années***

Le développement économique de la zone à partir du milieu des années 80 a été le fruit de la conjonction de plusieurs facteurs : le réaménagement du système d'irrigation fortement dégradé et un contexte socio-économique favorable (dévaluation du franc CFA, désengagement de l'Etat...). Il s'est traduit notamment par le développement d'une riziculture intensive.

#### **I.1.1 Un dynamisme impulsé par le réaménagement des infrastructures hydrauliques**

A partir des années 80, les effets coordonnés de l'Etat malien et des bailleurs de fond (coopération néerlandaise et française) ont permis la réhabilitation de 70 % des périmètres irrigués. Ces réhabilitations ont permis de rendre le système d'irrigation plus performant avec une maîtrise totale de l'eau et ainsi de développer une riziculture intensive et rentable. Ces projets ont permis aussi d'agrandir les surfaces irriguées avec l'aménagement de nouveaux périmètres (annexe 3). Actuellement plus de 60 000 ha sont irrigués (carte 2).

La réhabilitation des casiers (ceux engagés par la coopération française, projet RETAIL) a été accompagnée par l'adoption obligatoire d'un itinéraire technique rizicole intensif sur ces casiers. Cet itinéraire (utilisation de variété non photosensible à cycle long, semis en pépinière, utilisation d'engrais...) a connu un énorme succès à partir des années 90 et s'est diffusé spontanément sur l'ensemble des autres casiers et même sur les zones non réaménagées (Ducrot, Bulteau, 2000). Aujourd'hui les objectifs de production sont régulièrement atteints et la reproductibilité des résultats d'une campagne à l'autre semble au moins sécurisée même si elle n'est pas totalement assurée (Sourisseau, 2000).

Aussi un opérateur privé (chinois) s'est installé dans la zone depuis 1998 pour aménager 1000 ha destinés à la riziculture.

**L'adoption massive de ce modèle technique et la maîtrise totale de l'eau au niveau des zones réaménagées ont permis d'augmenter les rendements rizicoles de façon spectaculaire : ils sont passés de 2 t/ha en moyenne au début des années 80 à 5-6 t/ha actuellement.**

L'essor de la zone a pu être possible grâce aux réaménagements des périmètres mais aussi et surtout grâce à un contexte socio-économique favorable.

### I.1.2 Evolution d'une politique étatique dirigiste à un contexte socio-économique plus libéral

Jusqu'aux années 80, l'Office du Niger a mené une politique dirigiste et coercitive auprès des producteurs installés de force sur ces terres étatiques (annexe 4) :

- La monoculture de riz était obligatoire sur les terres irriguées. Les agriculteurs possédant des champs de cultures pluviales étaient tenus d'accorder la priorité à la riziculture dans l'organisation de leur travail au risque de se faire évincer sans notification préalable
- Restriction économique : chaque agriculteur était contraint de vendre toute sa production (après déduction de la part autoconsommée annuellement) à l'Office du Niger, au prix plancher fixé par celui-ci..
- Un encadrement dirigiste : chaque agriculteur devait respecter strictement le calendrier cultural et les itinéraires techniques dictés. Tout mauvais résultat technique était signe de « non respect des normes conseillées »

Une police économique surveillait et contrôlait le bon déroulement des opérations culturales et la production. **Ainsi l'Office a exercé un contrôle excessif des moyens de production.** Terre, crédit, distribution d'intrants, transformation et commercialisation étaient détenus et gérés par celui-ci (Coulibaly, 1996).

A partir du milieu des années 80, la politique de l'Office du Niger a évolué vers un **désengagement progressif** suivant la politique nationale de libéralisation et de décentralisation. La police économique a été supprimée en 1984 et la filière riz a été complètement libéralisée à partir de 1989 (encadré 2, annexe 4).

#### I.1.2.1 *Des activités agricoles et non agricoles diversifiées*

La riziculture intensive a été favorisée par la **dévaluation du Franc CFA** en 1994 car elle a permis de rendre le riz local plus compétitif avec la **vente à un prix élevé** et stable depuis ces dernières années. Le **prix de l'échalote a été multiplié par deux**, ce qui a impulsé le développement de cette culture en contre saison.

Aujourd'hui, la culture de riz reste dominante mais n'est plus exclusive<sup>1</sup> : le maraîchage de contre saison (échalote, tomate, ail, gombo...) est pratiqué par la majorité des agriculteurs.

En 1993/94, le maraîchage était cultivé sur 1751 ha au niveau de l'ensemble des cinq zones alors qu'en 1997/98 il représentait plus de 3000 ha. Les surfaces d'échalote auraient doublées en passant de 1321 ha à 2621 ha (Borderon, 1999). Certains exploitent des parcelles hors casiers où ils cultivent des cultures pluviales : essentiellement mil et sorgho et parfois des jardins de case. Auparavant ces zones hors casiers étaient des espaces de liberté permettant de s'affranchir de la tutelle de l'Office du Niger et de la spécialisation rizicole. Aujourd'hui les « hors casiers » cultivés ne concernent plus que respectivement 23 et 38 % des superficies non rizicoles (ON, 1999) (encadré 3, figure 1a et 1b) .

L'élevage bovin représente une source d'épargne privilégiée par l'ensemble des producteurs de la zone et se développe depuis quelques années très rapidement. L'élevage intensif commence à se pratiquer.

Enfin dans ce contexte de libéralisation, les activités non agricoles se développent : transport, décorticage, battage mécanique...

<sup>1</sup> Le maraîchage de contre saison au niveau des zones irriguées est autorisé depuis 10 ans

### **I.1.2.2 Emergence de nouveaux acteurs**

La politique nationale de libéralisation a conduit à une restructuration de l'Office en 1994 et une redéfinition de ses fonctions. **L'environnement institutionnel a été complètement modifié avec l'émergence de nouveaux acteurs (annexe 5).**

Aujourd'hui l'**Office du Niger** a pour principales fonctions : la **gestion du système d'irrigation** (entretien, maintenance...), la **gestion du foncier** et le **conseil rural** basé une méthode de vulgarisation s'inspirant du Training & Visit.

Des **comités paritaires** de gestion de l'eau (au niveau du réseau secondaire) et gestion des terres (attribution et retrait des parcelles) ont été mis en place afin de responsabiliser les agriculteurs. Dans la pratique il semble que leur implication est limitée. L'Office reste prédominant dans ces domaines en s'appuyant sur le manque de formation et d'organisation des producteurs (Ducrot, Bulteau, 2000).

Les **organisations des producteurs**<sup>2</sup> assurent dorénavant l'approvisionnement en intrants, le battage de la récolte et certaines la commercialisation de la part de riz. Elles se retrouvent avec d'importantes responsabilités et pourtant leur organisation a peu évolué depuis leur mise en place : elles souffrent d'un manque de statut juridique, d'organisation, de coordination, d'expérience et de formation.

Des Centres de Prestations de Service (CPS) ont été mis en place par le **Projet de Centres de Prestations de Service (PCPS)** depuis 1995 pour faire face à ses difficultés et ainsi fournissent des appuis en terme organisationnel, juridique aux organisations des producteurs sous forme de service payant. Le premier centre a été créé dans la zone de Niono (centre Farafansi'so) aujourd'hui il en existe 5 répartis dans les différentes zones.

Des nouveaux acteurs : **caisse de crédit, grossiste, commerçant, GIE<sup>3</sup>, coopératives** se développent progressivement pour assurer des fonctions jusqu'alors prises en charge par l'Office. L'environnement institutionnel s'organise : **communes** (au niveau des différentes zones), **chambre d'agriculture, syndicats** sont en train de se mettre en place. Pour l'instant les fonctions de ces structures ne sont pas très bien définies et ont encore du mal à trouver leur place.

Un centre de recherche agronomique a été créé à Niono (**CRRA**) dans le cadre de la décentralisation de l'Institut d'Economie Rurale (IER). Il travaille en collaboration avec l'URDOC sur quatre programmes : Riziculture irriguée, Bovins, Fruits et légumes et Système de Production et Gestion des Ressources Naturelles (ESPGRN) sur leur programme de Gestion des Exploitations Agricoles.

Aussi, des **investisseurs privés** commencent à s'installer dans cette zone. Les parcelles au niveau des casiers irriguées sont aujourd'hui très limitées mais certains investissent dans des travaux d'irrigation d'aménagement. C'est par exemple le cas d'une entreprise chinoise, qui exploite aujourd'hui 1000 ha, aménagées par ses propres investissements.

<sup>2</sup> Mis en place en 1984 par l'Etat malien pour assurer un relais avec les paysans : Associations Villageoises (AV)

<sup>3</sup> GIE : Groupement d'Intérêt Economique, il existe des groupements de femmes (GIEF) et d'Hommes (GIEH)

## **I.2 Des stratégies de diversification des revenus communautaires et individuelles au sein de la concession**

Le groupe domestique est le cœur de l'organisation économique paysanne. Il représente « un ensemble de personnes qui vivent dans un même espace, délimité en Afrique, par une enceinte, appelé concession (Gastellu, 1995) ». La concession se distingue de l'exploitation car elle englobe les activités non agricoles, elle représente un ensemble d'exploitations<sup>4</sup>. Dans la zone Office, les parcelles sont attribuées par concession et **la riziculture est exclusivement communautaire**. Elle constitue l'unité de production communautaire. Tous les actifs de la concession participent aux travaux rizicoles. Cette unité dégage des revenus qui permettent d'assurer le fonctionnement de la concession : remplissage du grenier commun, redistribution d'une partie du gain aux différents dépendants et commercialisation du reliquat (figure 2). **Le chef de concession contrôle entièrement cette unité et centralise le fruit du travail communautaire**. Il peut déléguer certaines décisions dans le processus de production au chef des travaux, cependant il reste le maître d'œuvre.

Le chef de concession assure la fourniture de tous les besoins domestiques courants (sauf le savon et le pétrole qui reste à la charge des femmes).

**Les dépendants peuvent développer des revenus individuels qui dépendent des redistributions des allocations internes par le chef de concession (terres, dons...) avec essentiellement du maraîchage ou des activités extra agricoles**. Ces revenus sont personnels une fois que les dépenses dues à la concession sont assurées (pétrole et savon essentiellement) (Sourisseau, 2000) (figure 2).

Il existe des unités de production maraîchère dirigées par le chef d'exploitation, la main d'œuvre domestique n'y participe pas mais par contre les revenus ont une vocation communautaire assurant un complément budgétaire de la riziculture.

**Cette organisation communautaire autour de la riziculture implique une imbrication très forte des unités de production et confère au chef de concession un pouvoir économique et social étendu (Sourisseau, 2000).**

Des stratégies de **diversification des revenus** sont adoptées, avec des stratégies collectives (basées sur la riziculture et les revenus dégagés) et individuelles selon les redistributions des ressources internes de la concession (maraîchage, activités non agricoles...)(Sourisseau, 2000).

### *En résumé*

Aujourd'hui la zone de l'Office du Niger est caractérisée par :

⇒ **Une intensification des systèmes de culture, une complexification des systèmes de production, des stratégies de diversification des revenus, une circulation de flux financiers importants et l'émergence de nouveaux acteurs.**

<sup>4</sup> dans la suite du texte le mot exploitation sera employé pour désigner la concession.

## Les enjeux du conseil de gestion aux exploitations dans la zone Office du Niger

Dans ce nouvel environnement institutionnel et socio-politique, les agriculteurs se trouvent confronter à des problèmes de plus en plus complexes auxquels ils n'ont pas été habitués et préparés.

### ***I.3 Des problèmes complexes qui ne relèvent pas de solutions uniquement techniques***

Les exploitations agricoles doivent s'adapter aux lois du marché et à la concurrence. Elles se retrouvent face à des responsabilités importantes avec des choix stratégiques alors que leur pouvoir de décision a longtemps été limité.

Ainsi plusieurs types de problèmes se posent (Ducrot et Bulteau, 2000) :

- L'approvisionnement en intrants : la plupart des exploitations les achètent à crédits en début de campagne par l'intermédiaire des Associations Villageoises. Certaines AV se sont endettées pour cause principale d'escroquerie (par manque d'expériences et de compétences) par les commerçants.
- Les organisations des producteurs se trouvent face à des nouvelles responsabilités : commercialisation, approvisionnement en intrants, battage auxquelles elles n'étaient pas préparées. Elles se retrouvent confrontées à des problèmes juridiques, d'endettement, de fonctionnement et d'organisation.
- Le rendement rizicole moyen est élevé mais il existe des variabilités importantes selon la zone de culture : zone réaménagée ou non, zone hors casiers (figure 3 )
- La multiplicité des acteurs dans la zone de l'Office du Niger engendre des problèmes de définition des différents rôles de chacun et de coordination.
- Le foncier est saturé, toutes les surfaces réaménagées sont exploitées<sup>5</sup> et les parcelles se morcellent de plus en plus suite à la séparation des grandes familles.
- Les marchés des produits agricoles sont fluctuants au cours de l'année surtout pour le maraîchage. Des problèmes de stockage et de conservation se posent.
- La vente des produits agricoles (riz, échalote) génèrent des flux financiers importants. Les exploitations doivent prendre des décisions stratégiques en matière d'investissements, des opportunités d'affaires se présentent mais elles manquent d'éléments pour en apprécier l'intérêt.
- La riziculture intensive pratiquée dans la zone de l'Office du Niger demande des moyens de production importants et coûteux que les exploitations doivent donc être capables de gérer.
- La commercialisation des produits agricoles (riz, maraîchage....), le développement des activités non agricoles : commerce, décorticage, transport...demandent une gestion des stocks et de trésorerie importante et compliquée.

<sup>5</sup> La pression démographique s'accroît, les surfaces disponibles /exploitation ont diminué, elles étaient de 4,5 ha en 1987 et de 3ha en 1998.

## Les enjeux du conseil de gestion aux exploitations dans la zone Office du Niger

- L'élevage devient de plus en plus important ce qui pose des sérieux problèmes d'alimentation en fourrages et de dégâts au niveau des casiers.  
Or l'élevage bovin reste la principale forme d'épargne des exploitations car c'est une épargne traditionnelle mais aussi sécurisante. Les exploitations ne sont pas incitées à épargner au niveau des institutions financières, qui restent pour l'instant peu fiables.
- Les chiffres d'affaires des exploitations sont importants et pourtant la plupart de ces exploitations connaissent des difficultés durant la période de soudure. La gestion des stocks, la prévision des dépenses sont des difficultés qui se posent au niveau de l'ensemble des exploitations.
- Les écarts entre les exploitations s'accroissent avec les différentes possibilités de stratégies d'accumulation privées et de nouveaux gains de productions agricoles et non agricoles (Sourisseau, 2000).

L'ensemble des acteurs a du mal à s'organiser et à faire face aux nouvelles responsabilités. Les agriculteurs sont confrontés à des problèmes structurels et fonctionnels de leur exploitation.

### **I.4 Conséquence : des besoins complexes**

Aujourd'hui la majorité des agriculteurs dans la zone réhabilitée de l'Office du Niger maîtrise la technique de la riziculture et obtiennent des rendements élevés et stables depuis plusieurs années<sup>6</sup> (Sourisseau, 2000). Les appuis techniques restent nécessaires dans les zones non réhabilitées (ces zones ont peu bénéficié de conseils techniques n'ayant pas un itinéraire technique obligatoire à suivre) mais ne suffisent plus pour répondre aux besoins actuels des agriculteurs. Ils doivent être complétés par des appuis spécifiques en terme de possibilités de nouvelles spéculations agricoles et non agricoles et en matière d'organisation et de fonctionnement de l'exploitation.

Les besoins exprimés par les producteurs concernent ces principaux domaines :

- planification du calendrier agricole,
- planification des dépenses, gestion des stocks vivriers
- maîtrise des coûts de production
- valorisation des produits agricoles : qualité, période de vente
- diversification des activités, des revenus
- choix d'investissements
- choix d'épargne

<sup>6</sup> Mis à part la zone du Macina (carte 2) où des problèmes de fertilité de sol se posent

*En résumé*

Dans le cadre d'une agriculture de plus en plus productive, mobilisant des moyens de production coûteux (eau, intrants, équipements agricoles, main d'œuvre), les agriculteurs doivent gérer leur exploitation en prenant en compte la dimension technique et économique de leurs activités (Faure, 1999).

⇒ **les agriculteurs sont demandeurs de conseils de gestion qui leur permettent de les aider dans leur prise de décision face aux choix stratégiques qu'ils sont amenés à faire**

Ainsi l'URDOC en collaboration avec le PCPS développe depuis trois ans un conseil de gestion aux exploitations. L'élaboration de cette démarche se fait dans le cadre d'une recherche action. De nombreux acteurs sont impliqués : Office du Niger, PCPS, URDOC, et agriculteurs. La démarche est construite au fur et à mesure des résultats et des réflexions.

## **II La démarche du conseil de gestion aux exploitations placée au centre des activités de l'URDOC**

Compte tenu du vif intérêt des producteurs concernant le conseil de gestion aux exploitations, le projet a placé cette activité au centre de sa programmation à l'occasion du démarrage de la deuxième phase.

Le conseil de gestion aux exploitations peut être abordé de différentes façons selon le contexte et les besoins des agriculteurs. Il est donc important de faire un tour d'horizon des différentes approches et de resituer celle développée dans le cadre de l'URDOC.

### **II.1 Tour d'horizon du conseil de gestion aux exploitations**

#### **II.1.1 Définition**

« La gestion est l'art de prendre des décisions en fonction d'objectifs fixés et des moyens disponibles (Faure, 1999) ».

Selon le contexte socio-économique, les règles de fonctionnement de l'exploitation sont de nature différente. C'est ce qui différencie les situations rencontrées dans les pays en développement des pays industrialisés (Kleene, 1996). Le «Farm Management Advice» (conseil de gestion aux exploitations) développé dans les pays anglophones, dans les années 50 ou celui de l'école de Chombart de Lauwe, développé en France à la même époque s'appuient essentiellement sur l'optimisation économique de l'utilisation des facteurs et des moyens de production. Ces méthodes permettent l'optimisation économique de l'exploitation, supposée fonctionner selon des règles rationnelles d'une entreprise moderne. A partir des années 80, d'autres stratégies de développement se sont développées et le conseil de gestion a pu être ainsi défini :

« Une méthode de vulgarisation qui prend en compte l'ensemble de la situation de l'exploitation et cherche en dialogue avec l'agriculteur un cheminement d'amélioration qui s'étend souvent sur plusieurs années (Kleene et Khone, 1988) ».

## Les enjeux du conseil de gestion aux exploitations dans la zone Office du Niger

Il s'agit d'une démarche d'appui au développement dont son originalité repose sur le principe d'une offre de service répondant à une demande qui vient en principe des producteurs et non de l'institution de recherche ou de développement qui le met en place (Bonnal et Dugué, 1999).

Le conseil de gestion permet d'introduire ou de développer des innovations techniques mais aussi et surtout de nouvelles connaissances par une approche globale de l'exploitation dans le cadre d'un processus de formation (Faure *et al.* 1996).

La démarche de conseil de gestion a pour objectif **d'améliorer la prise de décision** au sein de l'exploitation, de **favoriser l'analyse et la prévision** pour renforcer les performances techniques et économiques de l'unité de production (Faure, 1999).

Si l'on conçoit le conseil de gestion comme une aide à la décision pour l'agriculteur alors cette activité est essentiellement un apprentissage. L'action de formation constitue un détour qui permet à l'agriculteur de prendre de la distance par rapport à sa situation pour mieux l'analyser (Brossier *et al.*, 1979).

Les processus de décisions repose sur deux dimensions : une dimension réelle, celle de l'action et une dimension virtuelle, celle de la représentation des modalités d'action (Papy, 1993). Le conseil de gestion s'est longtemps focalisé dans le domaine de l'action sans se préoccuper des raisons qui ont guidé ces choix.

Souvent le conseil de gestion est plus une activité d'apprentissage que de conseil a proprement parlé. Il permet dans ce cas d'accéder aux schémas de représentations des agriculteurs afin de les confronter avec leur propre référentiel et de mettre en évidence leurs objectifs (Hémidy *et al.*, 1996).

Les méthodes de conseil de gestion ont fait l'objet d'application dans la zone tropicale et plus particulièrement en Afrique de l'Ouest à partir des années 70. Les différentes expériences révèlent une très grande diversité des concepts, méthodes, de publics et des dispositifs mis en place (Bonnal et Dugué, 1999).

### **II.1.2 Les différentes démarches**

Il existe une très grande diversité de concepts et de méthodes. D'après la littérature, les démarches diffèrent par les points suivants :

- approche sectorielle ou globale
- le public cible
- la structure qui le met en place
- les outils utilisés
- les modalités d'analyse

#### **II.1.2.1 Une approche économique et comptable**

Elle est basée sur l'analyse économique et financière avec utilisation de méthodes comptables. Dans ce cas c'est souvent réalisé par un bureau d'étude (ou opérateur privé) qui facture la prestation. Ce type de conseil est individuel et destiné à des exploitations ayant des choix stratégiques d'investissement à faire. Il peut aussi s'adresser à des organisations de producteurs. Ce conseil est très utilisé en France car il permet de gérer la fiscalité et de réaliser des simulations (gestion prévisionnelle de la trésorerie, des investissements...).

## Les enjeux du conseil de gestion aux exploitations dans la zone Office du Niger

Cette gestion comptable est un moyen pour pouvoir contrôler la répartition des crédits alloués auprès de producteurs bien ciblés.

Cependant cette approche a des limites car elle gomme la diversité de l'exploitation et ne prend pas en compte la dimension sociale. Elle donne une vision statique de la situation économique de l'exploitation. Ce type de conseil est souvent normatif et s'appuie par rapport à des références technico-économiques normées.

### II.1.2.2 Une approche globale sur le fonctionnement de l'exploitation

Elle est basée sur une réflexion avec l'agriculteur sur sa situation actuelle, ses perspectives et les améliorations qui en découlent. Il met l'accent sur **la recherche de cohérence des pratiques de gestion et non sur l'application de normes technico-économiques**. Ce type de gestion est très loin d'une conception normative (Bonnal, 1996).

Ce type de conseil de gestion est caractérisé par quatre points essentiels (Bonnal, 1996) :

- il prend en compte la diversité des exploitations et le conseil est adapté selon la demande. L'outil qui met en évidence cette diversité est la typologie. Elle doit être construite selon des critères liés au système de production mais aussi sur les relations famille/exploitation, cycle de vie, nature des investissements
- Les conseils sont construits à partir de références locales et non d'exploitation type matérialisant la solution optimale
- Les instruments de suivi et d'analyse de l'exploitation doivent permettre de lier la prévision et la réalisation en diversifiant les éléments d'appréciation (trésorerie, éléments technico-économiques, moyen de production...).
- Il comprend trois volets : **information, formation et conseils/actions**

Chaque situation est différente et il faut savoir apprécier si le conseil de gestion peut être utile et pour quels producteurs (Faure *et al.*, 1996).

### II.1.2.3 Conditions de mise en œuvre d'une démarche de Conseil de gestion

- l'exploitation est considérée comme une entité sociale et économique : les membres de la famille, la terre, les biens, les productions...
- méthode participative : le conseiller a pour rôle d'aider l'agriculteur dans sa réflexion. Il joue le rôle d'animateur, de formateur et de conseiller tout en laissant l'initiative et la mise en œuvre à l'agriculteur. L'agriculteur participe concrètement avec le remplissage de fiches qui servent de support lors des discussions avec le conseiller sur l'analyse de l'exploitation et les possibilités de changements (Faure *et al.* 1996).
- cheminement d'amélioration à partir de l'analyse du fonctionnement de l'exploitation : le conseil de gestion doit aboutir à des propositions concrètes qui doivent permettre à l'agriculteur d'améliorer la réalisation de ces objectifs (autosuffisance alimentaire, utilisation de la main d'œuvre...)
- relation de confiance entre le conseiller et l'agriculteur ; sans cette relation le conseil de gestion n'aura aucun effet
- le conseil de gestion est réalisé dans un contexte où l'agriculture est déjà dans un processus d'intégration au marché

Chaque situation est différente et il faut savoir apprécier si le conseil de gestion peut être utile et pour quels producteurs (Faure *et al.*, 1996).

## Les enjeux du conseil de gestion aux exploitations dans la zone Office du Niger

Le conseil de gestion n'est pas toujours limité à l'exploitation mais peut être développé autour de la gestion des facteurs de production communs, les aménagements collectifs, le pilotage d'une filière de production. Le choix des méthodes dépend du contexte institutionnel, des moyens et des objectifs à atteindre mais bien souvent l'agriculteur ne participe pas à ce choix (Bonnal et Dugué, 1999).

### *II.1.2.4 Quels sont les outils utilisés ?*

Les outils utilisés doivent permettre de :

- révéler la diversité et la complexité des systèmes de production
- formuler des conseils adaptés à chaque type d'exploitation
- établir un dialogue avec les agriculteurs
- tester et adapter les innovations

Les outils employés diffèrent selon la démarche employée mais l'utilisation de **cahiers** par les agriculteurs et des **entretiens** avec un **conseiller** sont une base commune aux différentes approches.

Aussi la construction de **modèle d'actions** peut être un outil pour comprendre les prises de décisions des agriculteurs et pour aider l'agriculture à se projeter dans l'avenir et prévoir en conséquence (Le Gal, 1995).

### *II.1.2.5 Les conseillers*

Le besoin de définir et préciser les caractéristiques du métier de conseiller en gestion se fait ressentir surtout par rapport à la fonction de vulgarisateur. Le conseiller doit avoir une **double compétence : une technique et une sur le conseil, l'écoute, l'animation.**

Certains vulgarisateurs peuvent devenir des conseillers cependant tout le monde n'a pas la capacité de faire ce métier par le fait qu'il faut être capable de mener un débat, d'écouter... et surtout les réflexes de vulgarisateurs sont difficiles à mettre de côté.

### *II.1.2.6 Les institutions et financement*

Qui peut réaliser le conseil de gestion ? le service public ? des opérateurs privés ?

On peut imaginer que s'il s'agit d'un conseil basé sur une analyse comptable destiné à des exploitations, le conseil de gestion peut être assuré par des opérateurs privés, des centres de gestion et donc payant. Par contre le conseil de gestion aux exploitations impliquant l'agriculteur ou des groupes d'agriculteurs est plus une formation et donc un droit public. Dans ce cas la prise en charge par des institutions publiques est plus adaptée (service de vulgarisation, chambre d'agriculture...). Le conseil de gestion peut être un outil pour redynamiser les services agricoles et les services de vulgarisation.

### II.1.2.7 *Le conseil de gestion en Afrique*

Les premières expériences pilotes de conseil de gestion datent des années 70, elles ont débuté au Sénégal et au aujourd'hui le conseil de gestion se développe un peu partout en Afrique et plus particulièrement en Afrique de l'Ouest. Les expériences menées au Sénégal ont permis d'élaborer des outils méthodologiques : fiches, modes de calculs prévisionnels, référentiels techniques qui ont servi de base pour les expériences menées par la suite dans d'autres pays : Sud Mali, Burkina Faso, Bénin, Cameroun...

**Le conseil de gestion s'est surtout développé dans les zones où l'agriculture est plus ou moins intégrée au marché et où les structures pour le réaliser sont présentes. C'est par exemple le cas dans la zone cotonnière au sud du Mali et au Burkina Faso.**

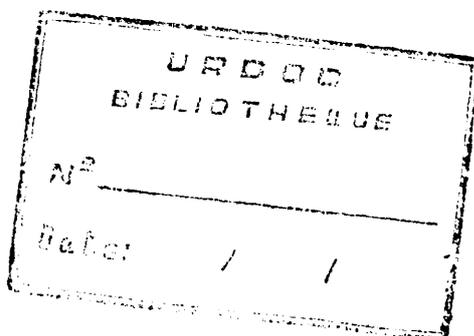
On a choisi d'illustrer cette diversité au travers de deux expériences, une menée au Burkina Faso et l'autre au Bénin (Tableau I). Celle développée au **Burkina Faso** est une **approche globale du fonctionnement de l'exploitation** et repose principalement sur la **formation** et **l'échange d'expériences** (Kleene, 1996) tandis que celle développée au **Bénin** est une **approche comptable** et repose sur un **conseil individuel technico-économique** qui doit guider l'agriculteur à faire des choix d'investissements et de crédit. Le conseil de gestion est alors une prestation de service payante (Hérin et Marcos, 1996).

### II.1.2.8 *Intérêts et limites du conseil de gestion*

Les différentes expériences menées notamment en Afrique démontrent l'intérêt de cette approche aussi bien pour les agriculteurs que pour les structures d'encadrement. Pour les agriculteurs elle leur permet d'établir les corrélations entre les décisions prises, les pratiques mise en œuvre et les résultats obtenus. Pour les structures, cette nouvelle activité permet de mieux répondre aux besoins des agriculteurs et les conduit à une nouvelle conception de leur travail.

Cependant cette approche présente des limites :

- la réalisation de conseils se fait rarement car cela demande une approche au cas par cas et c'est peu envisageable car trop coûteux. Le conseil de gestion repose principalement sur de la formation,
- les effets sont limités car peu de personnes sont impliquées (les agriculteurs doivent être alphabétisés) et la marge de main d'œuvre des agriculteurs est souvent limitée par rapport aux itinéraires techniques, l'accès au crédit...souvent le conseil de gestion soulève des problèmes dont la solution ne dépend pas de l'agriculteur.
- difficulté de l'acceptation de la démarche par les différents partenaires du développement : le passage de la vulgarisation au conseil est difficile aussi bien pour les vulgarisateurs que pour les agriculteurs qui ont eu l'habitude qu'on leur dise ce qu'ils avaient à faire. Ils ne sont pas toujours prêts à assumer une responsabilisation en matière de décision (Legile, 1998).



## II.2 Quelle est la démarche développée dans la zone Office du Niger ?

### II.2.1 De URDOC 1 à URDOC 2

L'URDOC au cours de sa première phase a mené une première expérience de démarche de conseil de gestion aux exploitations sur demande d'agriculteurs qui se trouvaient démunis face à des problèmes de gestion de leur exploitation.

Le projet a travaillé en collaboration avec le PCPS et quinze agriculteurs, volontaires et alphabétisés sur la zone de Niono. La démarche reposait sur une **approche individuelle** : les conseillers suivaient de façon hebdomadaire les exploitations. Ils aidaient les agriculteurs à remplir un **cahier technique** (concernant la riziculture, opérations effectuées, main d'œuvre, intrants utilisés), un **cahier de trésorerie** où étaient notés les flux budgétaires (entrées et sorties et soldes d'argent liquide de l'exploitant), construisaient ensemble un modèle prévisionnel et discutaient des problèmes rencontrés et des solutions envisageables. Des réunions de groupe avaient lieu de façon épisodique pour faire des bilans, illustrés par des exemples types (annexe 6). **Le démarrage de la deuxième phase du projet a été l'occasion de faire un bilan (annexe 2) et de réajuster la démarche à partir de nouvelles orientations.**

La démarche actuellement mise au point peut être définie comme :

« Une approche qui considère l'exploitation comme une unité et cherche en dialogue avec l'agriculteur une méthode pour améliorer la productivité et les revenus et qui s'étend souvent sur plusieurs années (Kleene, 2000) ».

Elle est entièrement reprise et est en cours de définition. Contrairement aux premiers essais, elle est basée sur **une approche de groupe**.

La démarche URDOC 2 repose sur :

- Les agriculteurs sont alphabétisés et volontaires
- Des réunions de groupe d'agriculteurs, toutes les semaines
- Des modules sont identifiés et traités au cours des réunions, illustrés par des cas types.
- Les participants remplissent eux-mêmes un cahier après chaque séance

Trois groupes d'une vingtaine d'agriculteurs sont impliqués au niveau de trois zones : Molodo (Commission 3, village Molodo-Bamanan), Niono (Village N10, Km 26 et 39) et Débougou (village B1) (carte 2). Seuls les casiers de la zone de Molodo n'ont pas encore été réaménagés, les travaux sont en cours. Ils devraient être terminés pour la campagne suivante.

Parmi le groupe de la zone de Niono, certains agriculteurs participent au conseil de gestion aux exploitations depuis les premiers essais d'URDOC 1. Les deux autres ont été constitués cette année.

Pour l'instant, les outils sont en train d'être élaborés (définition des modules, cahier d'exploitation) ainsi que la méthode. La mise en place de cette activité a débuté en mai 2000 (recrutement du personnel, organisation...). Il n'y a donc pas encore de recul et de notes rédigées. **Ce travail doit permettre de réaliser un état des lieux de la démarche du conseil de gestion en vue de l'élaboration du dispositif de suivi –évaluation de cette activité. Une partie des résultats présentera donc de façon détaillée la démarche actuellement mise au point.**

## II.2.2 En quoi l'élaboration de la démarche de conseil de gestion aux exploitations s'inscrit-elle dans une démarche de recherche action ?

### II.2.2.1 Les caractéristiques de la recherche action

La démarche de recherche action fait appel à un certain nombre de caractéristiques et suit une démarche particulière (Liu, 1992) :

- 1- Méthode d'**apprentissage, de formation**
- 2- Démarche utilisée pour résoudre des **problèmes complexes** qui relèvent de différents domaines (technique, socio-économiques, politique)
- 3- Démarche de **recherche participative**, qui n'implique pas uniquement les chercheurs
- 4- **Plusieurs acteurs sont impliqués** : agriculteurs, techniciens, chercheurs, institutions, organisations...
- 5- **Comité de pilotage** composé des différents acteurs qui gère le déroulement
- 6- Définition d'une **problématique commune** avec la définition des objectifs finaux
- 7- **Cheminement par étapes successives**
- 8- Aboutissement à des **solutions techniques, organisationnelles, institutionnelles, politiques**
- 9- **Démarche limitée dans le temps**

La mise en œuvre d'une démarche de recherche action implique des phases au cours duquel sont défini un certain nombre d'objectifs à atteindre. Elle impose une certaine méthodologie (figure 4).

Pour que les chercheurs et les usagers s'engagent dans un véritable projet commun, ils doivent parvenir à négocier une **problématique commune**, qui va représenter le cadre stable de leur partenariat. Les chercheurs et les acteurs doivent s'entendre, s'accepter, se mettre d'accord et agir ensemble. Un dispositif est donc nécessaire au bon déroulement de la recherche-action ce qui implique la **mise en place d'instances de gestion de l'interaction** : chercheurs et usagers (Casabianca et Albaladejo, 1997).

La démarche s'effectue par la **mise en œuvre de cycles successifs. Chaque cycle correspond à la réalisation d'une étape significative qui donne lieu à une expérimentation** (Liu, 1992) (figure 4).

Cette méthode peut poser des difficultés car souvent les objectifs sont mal définis. Les objectifs finaux sont fixés à l'avance par le comité de pilotage après une réflexion commune. Cependant la diversité des acteurs rend parfois difficile la définition des objectifs communs.

### II.2.2.2 Le conseil de gestion et la recherche action

D'après les fondements de la recherche action, on peut considérer que la démarche élaborée par l'URDOC/PCPS s'inscrit dans le cadre d'une recherche action par les points suivants :

- Une multiplicité d'acteurs : chercheurs, techniciens, ingénieurs de l'URDOC, conseillers du PCPS, des partenaires de la recherche (IER), agents de l'Office du Niger et agriculteurs. L'ensemble de ces acteurs a des compétences et des démarches de travail différentes. La mise au point d'une méthode de conseil de gestion sera le fruit de l'ensemble de ces avis, elle doit intégrer les différentes attentes.

## Les enjeux du conseil de gestion aux exploitations dans la zone Office du Niger

Elle ne pourra réussir que dans la mesure où ces acteurs arrivent à trouver une ligne directrice commune. Tous ne sont pas intégrés au dispositif mais peuvent influencer la démarche.

- La démarche de conseil de gestion aux exploitations considère l'exploitation comme une unité, elle doit donc prendre en compte plusieurs dimensions : techniques, économiques, et sociales... Elle doit permettre de guider l'agriculteur dans sa prise de décision et fait donc appel à des domaines complexes et variés.
- La démarche est élaborée au fur et à mesure de façon participative : techniciens, chercheurs, ingénieurs, agriculteurs travaillent ensemble. Le travail doit être guidé par la demande des agriculteurs. Il s'agit d'une confrontation entre les savoirs/ représentations des agriculteurs et ceux des techniciens/chercheurs. Il n'existe pas une démarche de conseil de gestion, elle est construite en fonction du contexte et des caractéristiques de la zone.
- Le conseil de gestion aux exploitations comprend plusieurs phases : définition du type de démarche à élaborer, élaboration d'outils, mise en application, élaboration de conseils suite aux problèmes identifiés

**Un programme de recherche action sur le conseil de gestion a pour objectifs de mieux comprendre le fonctionnement des exploitations et d'élaborer des méthodes et des outils de gestion pour les agriculteurs et les conseillers ( Faure, 1999).**

### **II.3 Le pourquoi de cette étude**

Aujourd'hui la majorité des agriculteurs de la zone de l'Office du Niger maîtrise la technique de la riziculture. Leur production est supérieure à leurs besoins (les rendements sont élevés, en moyenne 5 t/ha) or ils éprouvent des difficultés durant la période de soudure. Leurs problèmes actuels ne font plus appel uniquement à des appuis techniques mais à des domaines complexes et variés (gestion des stocks, gestion de trésorerie, organisation du travail...).

- Le conseil de gestion est une des solutions qui paraît la plus adaptée aux besoins des agriculteurs car il permet d'aborder le fonctionnement global de l'exploitation.
- Le conseil de gestion est devenu un véritable enjeu pour les acteurs du développement agricole de la zone.
- Depuis février 2000, le projet débute une nouvelle phase et a placé cette activité au centre de ses préoccupations.

→ Suite aux résultats de la première phase et dans le cadre d'une pression du bailleur de fond sur l'évaluation d'impacts des investissements du projet en matière de développement dans la zone, le projet a décidé d'associer à sa nouvelle programmation un dispositif de suivi-évaluation de ses activités.

Le but de cette étude est donc de réfléchir à un dispositif de suivi-évaluation du conseil de gestion qui permettra de rendre compte au fur et à mesure si les objectifs des différents acteurs sont atteints et des changements opérés.

Quel est le dispositif à élaborer afin qu'il soit adapté à cette activité, au projet et au contexte de la zone ? **A savoir quels sont les domaines de suivis et les indicateurs pertinents à identifier ? Quelles sont les modalités de collecte ? Quel système de collecte et de traitement des informations élaborer ?** (figure 5).

L'étude a été réalisée dès le départ d'URDOC 2 afin de déterminer et mesurer les indicateurs à temps et au moment voulu.

## Les enjeux du conseil de gestion aux exploitations dans la zone Office du Niger

La mise en place de ce dispositif soulève un certain nombre de questions sur le conseil de gestion aux exploitations :

### II.3.1 Le conseil de gestion : une démarche spécifique

Le conseil de gestion aux exploitations fait appel à une série de démarches toutes très spécifiques. Quelle est celle qui est élaborée par l'URDOC ? **Quelle est la méthode et les outils mis au point ?** Quels sont les moyens mis en œuvre ? **Quelle est son évolution depuis qu'elle a été mise en place au cours de la première phase du projet ?** Comment les acquis de la première phase ont été pris en compte ? Est ce que la démarche mise au point actuellement est adaptée aux attentes des participants ?

### II.3.2 Une Démarche élaborée dans le cadre d'une recherche action

La démarche de conseil de gestion est élaborée dans le cadre d'une recherche action, ce qui implique notamment :

- une multitude d'acteurs : la démarche est élaborée en collaboration avec l'Office du Niger, le PCPS impliquant des ingénieurs, techniciens, conseillers, des groupes d'agriculteurs qui ont des objectifs et attentes différents
- une démarche participative

**Quel est le niveau d'implication des différents acteurs ? Comment arrivent-ils à trouver des consensus ? Comment et avec qui sont élaborés les outils ? Des démarches spécifiques selon les groupes d'agriculteurs participants ?**

### II.3.3 Le positionnement des différents acteurs de la zone par rapport au conseil de gestion

Le conseil de gestion est devenu un enjeu important dans la zone. **Comment les différents acteurs se positionnent par rapport à cette activité ? Quelles sont leurs représentations, leurs attentes ? Qui pourrait la prendre en charge ? L'Office du Niger, au niveau de son service conseil rural, un moyen de le redynamiser ? Des organismes professionnels, des coopératives (éleveurs, maraîchers), des prestataires privés (Exemple : GIE de Niono composé de zootechniciens et de vétérinaires)) qui pourraient proposer cette activité comme une prestation de service ?**

Pour l'instant, les CPS sont déjà fortement impliqués, trois de leurs conseillers sont mis à disposition de l'URDOC pour être formés. Leur objectif est de mettre en place ce service dans les centres dès l'année 2001.

Ainsi l'élaboration de ce dispositif de suivi-évaluation nécessite de réaliser :

- Un diagnostic du conseil de gestion aux exploitations dans la zone en réalisant d'une part un état des lieux de la démarche actuellement mise au point par l'URDOC 2 et d'autre part une analyse des différentes représentations du conseil de gestion par les différents acteurs du développement agricole
- Une définition des attentes et objectifs des participants au conseil de gestion aux exploitations.

## **2ème Partie**

**Quelle méthode pour quel dispositif ?**



## I Aperçu rapide de l'évaluation

Le développement des méthodes participatives posent des problèmes pour l'évaluation car elle implique une multitude d'acteurs à différents niveaux et induisent des changements non seulement techniques mais aussi de pensées ou de société (Allen, 1997).

### I.1 Définition

L'évaluation est définie comme étant une démarche visant à mesurer les résultats d'une action. Elle correspond à un souci de clarté et d'efficacité et implique une problématique mais qui n'est pas toujours clairement définie. Elle cherche à mesurer les changements qui résultent de l'action (Aubert, 1998). On est amené à s'interroger sur la nature de ces changements, ils peuvent être techniques, économiques, politiques, juridiques, sociaux et cognitifs.

Les changements sociaux sont difficilement quantifiables. D'après Hameline, 1976, le changement social est une transformation observable dans le temps, qui affecte d'une manière qui ne soit pas que provisoire ou éphémère, la structure ou le fonctionnement de l'organisation sociale d'une collectivité donnée et modifie le cours de son histoire.

L'évaluation d'une formation doit considérer les domaines d'évaluation **comme des pratiques sociales**, c'est à dire des pratiques qui ne se réduisent pas à des aspects purement techniques ou sociaux mais à **un processus de transformation aboutissant à un produit déterminé et impliquant des agents sociaux entretenant entre eux des relations spécifiques** (Barbier, 1985).

L'évaluation joue le même rôle que le « feed-back » dans les processus de communication (Van Den Ban *et al.*, 1997).

### I.2 Quel type d'évaluation ?

Il existe trois formes d'évaluation :

- l'évaluation « **ex-ante** », elle permet de percevoir les effets que pourra avoir un programme avant son commencement,
- l'évaluation « **in itinere** », en cours de réalisation du programme, elle permet de réorienter et de rendre des comptes, c'est ce qui correspond au suivi
- l'évaluation « **ex-post** », elle a pour objectif de reconduire ou non le programme et de rendre des comptes une fois le programme réalisé.

Ces types d'évaluation ne s'excluent pas et peuvent être combinés car elles doivent être conçues comme un processus continu et articulé. **Le suivi apparaît comme une nécessité entre les évaluations ex-ante et ex-post mais le plus souvent l'unique évaluation réalisée est celle a posteriori par des experts extérieurs** (figure 6) (Mercoiret, 1994).

### **I.3 Concernant le suivi - évaluation**

Le suivi et évaluation vont de pairs mais sont des activités distinctes. M.R. Mercoiret 1994, distingue le suivi de l'évaluation : « **le suivi est un film alors que l'évaluation est une photo** », se sont des opérations distinctes mais complémentaires (figure 7).

Le suivi est un processus continu de collecte et de traitement de l'information et l'évaluation est un processus de questionnement et d'analyse qui permet de s'interroger sur l'impact des actions menées. L'évaluation peut se faire grâce au suivi (Beaudoux *et al.*, 1992).

Le suivi-évaluation d'une activité comprend (Bélières, 2000) :

- le suivi opérationnel : il permet de rendre compte de l'état d'avancement des activités, de vérifier si les objectifs fixés sont atteints ou non,
- le suivi méthodologique : il permet de rendre compte si les outils et la méthode utilisés correspondent aux objectifs fixés

→ Ces suivis doivent être des parties intégrantes de la méthode correspondant à l'activité et sont réalisés au fur et à mesure de son avancement par l'équipe du projet. Ils permettent d'alimenter une base de données. Le suivi évaluation fournit un système d'informations qui éclaire la prise de décision des différents acteurs (bailleurs de fond, responsable de projet, équipe de travail...).

- l'évaluation d'impacts : elle est réalisée à la fin de l'activité à partir notamment des données des suivis. Elle est une comparaison de situations à des temps différents. Les indicateurs de suivi et d'impacts sont différents cependant ceux d'impacts sont en général construits à partir de l'analyse d'indicateurs de suivi et de leur évolution.

Elle ne peut se faire qu'après une analyse des besoins de l'ensemble des personnes impliquées qui est un travail en amont de tout suivi évaluation.

### **I.4 Les questions à se poser avant d'élaborer un dispositif de suivi-évaluation**

La première étape de l'évaluation correspond à un questionnement général sur ce que l'on attend de l'évaluation et sert de base à l'élaboration du cahier des charges.

➤ ***Quel est le champ de l'évaluation ?***

Veut-on évaluer le programme, un de ses axes, de ses objectifs ou une de ses actions

➤ ***A quels objectifs l'évaluation doit-elle obéir ?***

L'évaluation peut avoir différentes fonctions :

- Mesurer les différences entre les objectifs fixés et les résultats obtenus (aspect quantitatif)
- Comprendre la portée et le sens des transformations techniques, économiques, sociales, culturelles et spatiales (aspect qualitatif)
- Réajuster le programme en fonction des résultats obtenus et par rapport aux objectifs fixés
- Communiquer avec la population aux différentes étapes de la démarche sur le succès et les difficultés rencontrées
- Rendre compte aux bailleurs de fond son degré de réalisation et son état d'avancement

➤ **Quelle évaluation ?**

Il peut s'agir de mesurer l'efficacité, l'efficience, la cohérence du programme, ses impacts prévus et /ou non prévus. On peut aussi analyser les mécanismes d'action, les conditions qui rendent favorables le déroulement du programme.

➤ **Quels sont les critères pertinents à sélectionner pour opérer l'évaluation ?**

Ces critères peuvent être les objectifs officiels du projet, ceux de tous les acteurs impliqués, ceux qui sont apparus en cours de route.

Les thèmes abordés peuvent être propres au projet mais aussi plus généraux par rapport aux processus de développement de la zone (autosuffisance, alphabétisation...).

Il est important de réfléchir à la nature des informations à collecter : pertinence des indicateurs, fréquence de la collecte et les moyens à mettre en œuvre (humains, matériel et financier).

➤ **Quelles sont les données disponibles et les informations à prospecter ?**

Diagnostic de la zone, typologie... cela permet de mentionner dans le cahier des charges les données disponibles et celles qu'il faut obtenir.

➤ **Qui va réaliser l'évaluation ?**

L'évaluation peut être faite par le projet : auto-évaluation et/ou par un consultant extérieur.

L'équipe peut être composée de personnes du projet et d'autres extérieures à celui-ci car il est important d'avoir un certain recul vis à vis de celui-ci.

➤ **Comment analyser les données récoltées ?**

Il est important de prévoir comment seront synthétisés (grille d'analyse), restitués les premiers résultats car la collecte des informations en dépend.

« Trop d'évaluations sont orientées par le choix a priori d'une méthode ou par la nature de l'information immédiatement disponible au détriment de la pertinence du questionnement »  
(Petit guide de l'évaluation des politiques publiques, Conseil Scientifique de l'Evaluation)

### ***I.5 Quel cahier des charges pour le dispositif de suivi-évaluation ?***

D'après la littérature scientifique et des caractéristiques à prendre en compte (démarche de conseil de gestion, projet, contexte), le dispositif de suivi évaluation aura les caractéristiques suivantes :

- Participatif : équipe de travail et les groupes d'agriculteurs impliqués
- Ciblé : sélection d'indicateurs pertinents et fiables
- Plusieurs types d'indicateurs : au niveau du dispositif, de la méthode et outils et des produits attendus  
→ Récolte des informations quantitatives et qualitatives
- Léger : peu de temps et d'argent

⇒ Ainsi contenu de ces éléments nous allons mettre en place un dispositif de suivi-évaluation interne qui sera réalisé au cours de la démarche de conseil de gestion

## **II Définition d'une méthode participative pour l'élaboration du dispositif de suivi-évaluation**

D'après les caractéristiques du dispositif de suivi évaluation et des éléments à prendre en compte, la méthode repose sur ces éléments :

- Le dispositif sera élaboré par les acteurs impliqués dans la démarche de conseil de gestion, à partir de dynamique de groupe
- La méthode pour élaborer le dispositif d'évaluation s'intègre à celui du conseil de gestion : même groupe d'agriculteurs, utilisation des séances de conseil de gestion
- Les objectifs de groupe et individuels seront intégrés

### **II.1 Les différents acteurs impliqués**

Nous avons travaillé avec plusieurs catégories d'acteurs impliqués à des niveaux différents dans la démarche de conseil de gestion aux exploitations.

#### **Les acteurs institutionnels :**

- PCPS : direction
- URDOC : direction, techniciens (4), ingénieur (1), conseiller technique (1)
- CPS : conseillers (3)
- Office du Niger : agents (2)
- AFD

#### **Les acteurs opérationnels :**

Agriculteurs participants à la démarche de conseil de gestion aux exploitations (seuls les participants les plus réguliers ont été impliqués) :

- groupe de Molodo : 15 participants ont été interrogés sur 26 inscrits
- groupe de N'Débougou : 13 participants ont été interrogés sur 20 inscrits
- groupe de Niono : 16 participants ont été interrogés sur 24 inscrits

#### **Les partenaires<sup>7</sup> :**

- IER, programme « Gestion des Exploitations Agricoles »
- Syndicats : SEXAGON et SYNADEC
- Responsables des Organisations de Producteurs (AV et GIE) de la zone de N'Débougou :

La zone de N'Débougou a été choisie en fonction du travail d'un stagiaire malien<sup>8</sup> (dont son sujet porte sur le fonctionnement des OP dans trois zones).

<sup>7</sup> Pour l'instant, les syndicats et la plupart des OP ne sont pas impliqués dans l'activité de CdG

<sup>8</sup> Le projet a accueilli cette année 3 stagiaires maliens d'une école d'agronomie de Bamako (IPR) et 2 stagiaires français

## **II.2 Plusieurs étapes méthodologiques**

La construction du dispositif de suivi-évaluation a été réalisée à partir de plusieurs étapes<sup>9</sup> (figure 8) :

- ✓ Un état des lieux de la démarche mise au point par URDOC 2

*Suivi de l'équipe de travail : présence aux réunions de travail et aux séances de conseil de gestion.*

- ✓ Une analyse des représentations du conseil de gestion aux exploitations des différents acteurs de la zone : IER, Office du Niger, Syndicats, OP.

*Réalisation d'entretiens individuels semi-directifs à l'aide d'une grille d'entretien autour des thèmes sur les différents appuis de développement existant dans la zone, la définition du CdG, leurs attentes...*

*Les entretiens avec les représentants des OP ont été réalisés dans la zone de N'Débougou (5 AV et 9 GIE). Cette étape a été réalisée en collaboration avec un étudiant malien qui travaille sur le fonctionnement des OP. Cette zone a été choisie en fonction de son travail. On logeait dans un village central qui nous permettait de rayonner dans l'ensemble de la zone.*

- ✓ Une définition des attentes et objectifs par rapport au CdG des acteurs institutionnels et constructions d'indicateurs.

*Réalisation d'entretiens individuels semi-directifs avec chaque acteur (techniciens, conseiller, direction...) sur le dispositif, la méthode, leurs attentes futures...*

*Réalisation de deux réunions collectives pour valider les attentes et identifier des indicateurs communs de suivi.*

- ✓ Une analyse des attentes et objectifs par rapport au CdG des acteurs opérationnels et construction d'indicateurs.

*Réalisation d'entretiens individuels semi-directifs avec les agriculteurs participants aux CdG (au total 44 participants auront été interrogés).*

*Réalisation d'une réunion collective pour chaque groupe avec les participants interrogés.*

*La présence des chefs de concession était souhaitée pour les entretiens individuels et la réunion collective. Pour le groupe de Molodo, l'ensemble des chefs était présent par contre pour le groupe de N'Débougou, seuls quelques-uns y ont assisté. Concernant le groupe de Niono, la majorité des participants sont les chefs de concession.*

Cette étude a nécessité une période importante de bibliographie sur Montpellier au cirad-tera afin de réaliser une mise au point sur le conseil de gestion, le suivi-évaluation et de s'imprégner du contexte.

Des phases d'analyse et de synthèse des résultats ont été réalisées au fur et à mesure de l'avancement de l'étude au Mali et après la phase de terrain sur Montpellier.

**Ces étapes permettront d'une part une mise au point sur le conseil de gestion aux exploitations dans la zone Office. Et d'autre part, elles permettront de proposer un dispositif de suivi-évaluation avec une structuration d'une base de données.**

<sup>9</sup> Pour l'ensemble des étapes une mobylette et un interprète étaient à ma disposition

### **II.3 Les difficultés méthodologiques rencontrées**

Cette méthode a présenté des difficultés de réalisation au niveau de certaines étapes :

- Organiser des réunions collectives avec les institutions, il est difficile de réunir l'ensemble des acteurs concernés. Les rendez vous ont été planifiés à l'avance et il a été nécessaire de les rappeler régulièrement aux intéressés.
- L'équipe de travail était très occupée à mettre en place les activités et était peu disponible. Il a fallu jongler avec l'emploi du temps de chacun et juger quel était le moment opportun pour travailler ensemble,.
- Difficulté à animer des réunions de groupe : veiller à ce que chacun puisse s'exprimer. En Afrique la parole est très respectée, nous avons donc laissé les personnes volontaires s'exprimer, souvent se sont des personnes ayant des responsabilités (au sein du village, responsable d'AV par exemple). Puis nous avons demandé l'avis des personnes qui ne s'étaient pas exprimées.
- Les villages étaient peu accessibles en saison des pluies et les agriculteurs peu disponibles les mois de juin et juillet. Nous nous sommes organisés avec les agriculteurs pour convenir des rendez-vous, pris en général quelques jours avant. Souvent il n'a pas été inutile de leur rappeler la veille. Aussi, on a essayé de convenir des horaires et des jours creux comme par exemple le vendredi après la prière ou alors dans la nuit. Par exemple la réunion collective du groupe de Molodo a été organisée dans la nuit à 20H00 au moment du thé.

Cependant, le fait que cette méthode se cale sur le planning du conseil de gestion a présenté beaucoup de facilité car les groupes de participants étaient déjà constitués et avaient l'habitude de se retrouver.

### **3<sup>ème</sup> Partie**

**De la démarche du conseil de gestion aux exploitations à une proposition de dispositif de suivi-évaluation**



## **I Une démarche de conseil de gestion aux exploitations basée sur la dynamique de groupe**

Le démarrage de la deuxième phase du projet a été l'occasion de mettre en œuvre une nouvelle approche adaptée aux objectifs de la nouvelle programmation et du contexte actuel. L'approche est basée sur la dynamique de groupe. Elle est toujours élaborée en collaboration avec l'Office du Niger et le PCPS avec les CPS.

Cet état des lieux est le fruit d'entretiens réalisés auprès de l'équipe de travail et du suivi quotidien des agents pendant le premier mois de mon arrivée.

### **I.1 Des objectifs fixés à court, moyen et long terme**

Le projet s'est fixé des objectifs à différents niveaux, spécifiques au conseil de gestion. Ils déterminent le cadre logique de cette activité.

#### **I.1.1 Objectifs généraux**

- Mise au point d'une méthode de conseil de gestion aux exploitations adaptée à la zone de l'Office du Niger.
  - Production d'outils pédagogiques : fiches de suivi en français et bambara, carnet d'exploitation
  - Formation de conseillers professionnels. Ils assureront la diffusion du produit (tel que les CPS pour l'instant mais aussi auprès de tout autre organisme intéressé : Office du Niger, coopérative...)
- Production de références sur la zone de l'Office du Niger

#### **I.1.2 Objectifs fixés pour la fin de l'année 2000 : élaboration de la méthode**

- Mise au point de la méthode : supports et fiches
- Formation des futurs formateurs (équipe de l'URDOC)
- Formation des premiers conseillers professionnels des CPS (au nombre de trois) afin que l'offre de service " conseil de gestion aux exploitations " soit disponible dans les CPS
- Production de références locales : réalisation d'une base de données à partir des carnets d'exploitation et du suivi-évaluation

L'équipe se donne 8 mois pour élaborer la méthode, ce qui est court car il faut tenir compte des quatre mois d'hivernage pendant lesquels les exploitants sont très peu disponibles.

### **I.1.3 Objectifs fixés pour les années 2001-2003 : formation de conseillers professionnels et extension de la méthode**

Une fois les bases méthodologiques mises au point, les objectifs de l'URDOC sont de former des conseillers et d'étendre la méthode à d'autres groupes. Le programme de travail a été défini de la façon suivante :

#### Formation des conseillers :

Début 2001 : Deux conseillers seront opérationnels  
Quatre nouveaux conseillers en apprentissage

Année 2002 : Six conseillers opérationnels  
Huit nouveaux conseillers en apprentissage

Année 2003 : Quatorze conseillers opérationnels  
Ces prévisions seront discutées avec les CPS et lors d'une prochaine mission (CIRAD/IRAM<sup>10</sup>) sur la programmation des activités.

#### Extension de la méthode :

Le conseil de gestion sera étendu au niveau des autres membres de l'exploitation puis au niveau du village. Il s'agira plus d'une sensibilisation. Des réunions villageoises seront organisées sur autant de thèmes sélectionnés et percutants.

### ***I.2 Approche et démarche pour élaborer les outils***

L'approche repose sur des dynamiques de groupes d'agriculteurs alphabétisés (Tableau II).

#### **Elle s'articule en deux parties :**

- Le **tronc commun** concerne le fonctionnement global de l'exploitation. Il traite essentiellement de la riziculture qui est l'activité communautaire de la concession., l'ensemble des participants est impliqué.
- Les **modules spécifiques**, aborderont des thèmes particuliers en fonction des besoins des participants. L'ensemble des participants ne participera pas forcément, seulement ceux qui sont intéressés.

Pour l'instant l'équipe s'est attachée à mettre au point le tronc commun.

<sup>10</sup> Maître d'œuvre du PCPS et des CPS

### I.2.1 Une équipe de travail pluridisciplinaire

Une équipe de travail dont les activités sont spécifiquement organisées autour du conseil de gestion a été constituée. Un certain nombre de personnes a été recruté dans ce but (ingénieur et conseillers). Elle est composée par :

- un conseiller technique CIRAD, spécialisé en conseil de gestion aux exploitations,
- un ingénieur agroéconomiste URDOC,
- quatre techniciens URDOC, spécialisés chacun dans un domaine : maraîchage, élevage, machinisme agricole. Ils sont amenés à devenir des formateurs de conseillers.
- trois conseillers du CPS (Centre Faranfasi'so), dont 1 professionnel et deux stagiaires<sup>11</sup>,
- deux agents techniques du service agricole de l'Office du Niger.

Seul le conseiller technique, Paul Kleene dispose d'une expérience conséquente dans les démarches de conseil de gestion aux exploitations (expériences menées au Burkina Faso et Sud Mali). Deux des trois conseillers ont également une expérience ayant participé à la phase expérimentale au cours d'URDOC 1. En revanche cette approche est nouvelle pour les autres membres de l'équipe.

**La phase d'élaboration doit donc permettre d'élaborer des outils mais aussi d'organiser une équipe de formateurs de conseillers.**

Les agents de l'Office du Niger participent aux séances avec les agriculteurs. Celui de la zone de Molodo n'assiste aux séances que de façon épisodique tandis que celui de N'Débougou participe régulièrement aux séances et aux suivis.

### I.2.2 Le choix des villages

L'équipe a choisi de mettre au point cet outil dans trois zones différentes :

- zone de Molodo, Commission 3 du village Molodo-Bamanan
- zone de N'Débougou, village B1
- zone de Niono, village N10, km 26 et km 39

Le choix des villages a été réalisé en fonction des critères suivants :

- Nombre d'alphabétisés suffisant
- Cohésion sociale du village (afin qu'il y ait une bonne entente au sein du groupe)
- Accessibilité

Le choix a été assuré par le PCPS, CPS, l'URDOC et l'Office du Niger

### I.2.3 Le choix des participants

**Dans chaque village sélectionné, un groupe d'une vingtaine d'agriculteurs a été constitué.** Les participants se sont inscrits par l'intermédiaire de leur Association Villageoise au cours d'une assemblée générale. Pour l'instant, au sein d'un groupe, les participants sont membres d'une même Organisation de Producteurs (AV ) qui adhère au CPS (centre Faranfasi'so). **La participation est volontaire et la personne doit être alphabétisée.**

<sup>11</sup> Les conseillers des centres assurent des conseils de gestion aux organisation des producteurs : conseil financier, comptable...

Cette contrainte fait que le choix des participants reste très limité. En général l'alphabétisation sélectionne dès le départ les participants sans qu'il ait un véritable choix.

Aujourd'hui, chaque groupe compte une quinzaine de participants réguliers.

Le groupe de la zone de Niono regroupe des participants de 4 villages. Leur point de rencontre est dans le village de N10. Il est constitué majoritairement des agriculteurs qui avaient participé aux premiers essais de conseil de gestion (1997-99). Le niveau de ce groupe est donc nettement plus élevé que les deux autres, pour qui cette activité est entièrement nouvelle. Dans la suite du texte, on le désignera souvent comme le groupe des anciens.

#### **I.2.4 Eléments de caractérisation de la méthode**

Chaque groupe de participants est suivi par un binôme spécifique, constitué d'un formateur URDOC et d'un conseiller CPS. Ce binôme a en charge le fonctionnement du groupe et le suivi des participants.

##### *I.2.4.1 Elaboration des thèmes et des fiches*

L'équipe de travail se réunit deux fois par semaine (le lundi et le vendredi) afin de mettre au point les thèmes, les fiches et les séances. Les agents de l'Office du Niger ne participent pas pour l'instant à ces réunions de travail. Pour chaque thème retenu, **une fiche** est réalisée, elle est écrite en **bambara/français** puis tapée à l'ordinateur (annexe 7). Ces fiches ne sont pas distribuées aux participants pour l'instant. Ils les reproduisent à la main sur leur cahier. Elles sont remises seulement à deux ou trois personnes de chaque groupe afin que les agriculteurs puissent disposer du modèle ainsi proposé, sauf dans le groupe de Niono où les fiches sont remises à l'ensemble des participants, la majorité étant déjà familiarisée avec la démarche.

Les thèmes et les fiches sont donc élaborés par les agents de l'équipe de travail.

Un certain nombre de fiches du tronc commun ont été déjà réalisées sur les thèmes suivants :

- structure de la famille,
- animaux de trait,
- matériels agricoles,
- suivi de la riziculture par champ, suivi des cultures pluviales par champ,
- dépenses de la riziculture par champ (en flux financiers) et valeur de la récolte, calcul de la marge brute par champ,
- assurer l'autosuffisance et gestion prévisionnelle du stock céréalier, dépenses obligatoires.

Il est également prévu d'aborder rapidement le thème de l'entretien des bœufs de labour.

**Les thèmes du tronc commun concernent le fonctionnement de la concession et la riziculture, qui est l'activité communautaire.**

L'élaboration des fiches se fait au fur et à mesure de l'avancement des groupes, à raison d'une par semaine ou toutes les deux semaines, le rythme est donc très soutenu.

Les fiches thématiques traitées impliquent la compréhension de certaines notions de calcul : règle de trois, multiplication, soustraction, conversion des sacs en argent ... certains agriculteurs ont des calculatrices. La maîtrise de ces calculs par les producteurs peut prendre beaucoup de temps si bien que pour les deux nouveaux groupes (Molodo et N'Débougou), une **séance sur les calculs** a été organisée (le groupe de Niono maîtrise déjà ces notions).

## De la démarche du conseil de gestion à une proposition de dispositif de suivi-évaluation

Des modules spécifiques devraient être rapidement développés sur les thèmes suivants :

- maraîchage
- élevage
- diversification des activités : activités non agricoles

Un module spécifique sur les cultures pluviales (mil, sorgho) a été développé avec les participants de B1 qui exploitent d'importantes superficies dans les zones sèches.

Les thèmes des modules sont extra-rizicoles, ils concernent en général les activités des dépendants.

La méthode avance donc très rapidement : le tronc commun devrait être terminé et les modules spécifiques déjà bien avancés avant la fin année 2000.

### *I.2.4.2 Cahier*

Il appartient à l'agriculteur. Il a été acheté par ses propres moyens et le remplit lui-même. Il y recopie à la main les thèmes traités après les séances. Les anciens disposent des fiches volantes, tapées à l'ordinateur. Une fois finalisée, l'ensemble de ces fiches devrait être regroupé dans un carnet d'exploitation.

### *I.2.4.3 Déroulement d'une séance de groupe*

Les **séances** avec les groupes d'agriculteurs ont lieu toutes les semaines **dans chacun des villages respectifs** (tous les 15 jours durant la période de l'hivernage). Ainsi le groupe de Niono se réunit le mardi, le groupe de B1 le mercredi et le groupe de Molodo le jeudi. Chaque séance dure de 3 à 4 heures.

Le binôme (formateur/conseiller URDOC/CPS) anime les séances du groupe qui lui a été attribué. Pour l'instant l'ensemble de l'équipe URDOC/CPS assiste à toutes les réunions afin d'approfondir et de compléter la formation de l'équipe.

La **fiche thématique est recopiée sur un grand tableau noir** (acheté par l'URDOC) par un des conseillers avant le commencement de la séance. Elle sert de support de formation. Un participant vient la remplir au tableau en exposant son propre cas. Les participants sont munis de leur cahier.

Les trois groupes n'avancent pas au même rythme. Ainsi il est souvent nécessaire pour les deux nouveaux groupes de réaliser deux séances par thème.

### *I.2.4.4 Une séance type*

Le début de la séance est caractérisé par un **résumé de la séance précédente** par l'un des deux conseillers aidé parfois d'un participant qui relit la fiche en prenant son propre exemple.

S'il y a des difficultés, elles sont discutées en groupe jusqu'à compréhension.

Ensuite, un des deux conseillers explique le **nouveau thème abordé**, à l'aide de la fiche qui est recopiée sur le tableau. Un participant désigné par les conseillers vient au tableau la remplir en exposant son propre cas. Celui-ci lit le tableau et remplit lui-même. Les participants et l'équipe de conseillers peuvent intervenir à tout moment. Une fois la fiche remplie, le binôme formateur/conseiller essaye de susciter chez les participants une **analyse critique**.

## De la démarche du conseil de gestion à une proposition de dispositif de suivi-évaluation

Le cas traité reste affiché sur le tableau après la séance afin que les participants puissent s'en inspirer pour remplir leur cahier à partir de leur propre cas. Ce travail est soit réalisé directement après la séance soit dans le courant de la semaine.

### *I.2.4.5 Compte rendu de séance*

Après chaque séance, les deux conseillers rédigent un **compte rendu de séance** et joignent une copie de la fiche remplie au cours de la séance avec l'exemple du participant.

### *I.2.4.6 Les suivis*

Le binôme formateur/conseiller passe une fois par semaine dans « leur village » pour aider les participants à remplir leur cahier et vérifier avec eux s'ils ont compris la fiche thématique traitée.

### *I.2.4.7 Visite de parcelles et démonstration*

L'équipe de travail et l'ensemble des participants réalisent de façon ponctuelle des visites de parcelles chez l'un des participants choisis en fonction du thème traité et des désirs de chacun. Ces visites permettent d'une part à l'équipe de confronter les séances avec les réalités du terrain et d'autre part de discuter des pratiques agricoles. Elles sont aussi l'occasion de tester certaines innovations. Par exemple, le groupe de Molodo soulignant des problèmes de planage et de maîtrise de l'eau, une barre planeuse (mise au point par l'URDOC et CAFON) au cours de la première phase) leur a été présentée et elle a été essayée au cours d'une de visite de parcelle. Une séance de démonstration concernant la détermination de l'âge des bœufs a été aussi organisée.

La méthode proposée a été mise au point et développée en quelques mois (la deuxième phase du projet a démarré en février 2000 et l'équipe de conseil de gestion a été opérationnelle à partir de mai) (Tableau II). Les principales caractéristiques de la démarche ont été testées auprès des trois groupes de participants. Cependant un certain nombre de questions sur la méthodologie se pose.

## *I.3 Les difficultés rencontrées et les questions qui se posent*

- La période de mise au point des outils est très courte (8 mois, dont 3 mois d'hivernage où ont lieu les grands travaux agricoles). Le rythme est donc très soutenu, les participants auront ils réellement le temps d'assimiler une fiche par semaine ?
- Le niveau d'alphabétisation est très hétérogène au sein d'un même groupe, en particulier celui de Niono car il regroupe les anciens et les nouveaux participants aux conseils de gestion. Comment chacun arrive t'il à trouver sa place ? Est-ce que les nouveaux ne sont pas perdus ? Est-ce que les anciens n'ont pas l'impression de perdre leur temps ? Comment sont pris en compte les acquis des anciens ?
- L'animation des séances est un exercice nouveau pour les binômes (formateurs/conseillers). Les formateurs sont en train d'être formés en même temps que les conseillers des CPS

- Les participants ne sont pas forcément les chefs de concession, certains n'ont même aucune responsabilité au sein de l'exploitation. Ils ont été mandatés par leur chef. On peut donc s'interroger sur les répercussions des séances et la marge de manœuvre effective de certains participants.
- Les CPS souhaitent développer cette activité dans leurs centres d'ici début janvier 2001 au même titre que les autres activités proposées. Ce qui implique obligatoirement que cette offre sera payante. Dans quelle mesure les exploitations sont-elles prêtes à payer pour ce service ? Les OP pourront financer une partie ? Comment l'Office se place par rapport à cette activité ? La clientèle sera t'elle suffisante pour rémunérer les conseillers ? Le conseil de gestion est aussi un service public car il permet de l'information/formation, dans ce cas, quel doit être le niveau de participation aux frais des participants ?
- L'implication des agents de l'Office du Niger est faible pour l'instant. Elle se traduit simplement par leur présence épisodique aux séances de groupe des zones de Molodo et N'Débougou. L'agent de la zone de Molodo semble particulièrement motivé et assiste à toutes les séances. L'agent de la zone de Niono n'a jamais participé. Problèmes de temps ? De volonté ? D'enjeux extérieurs ?

La démarche élaborée repose sur des bases nouvelles et a été réorientée par rapport à celle d'URDOC 1. Cependant sur quels critères le projet s'est basé pour adopter cette méthode ? Comment est perçu le conseil de gestion par les différents acteurs de la zone ? Est-ce qu'elle correspond aux attentes des différents participants ?

Les résultats suivants tentent de répondre à ces différentes questions.

## **II Des représentations du conseil de gestion aux exploitations différentes selon les acteurs**

Nous avons essayé de rencontrer l'ensemble des acteurs qui intervient dans le développement agricole de la zone afin de définir leur perception du conseil de gestion dans la zone et leur niveau d'implication.

### ***II.1 Institut d'Economie Rurale : une approche technico-économique en vue de caractériser le fonctionnement de l'exploitation***

Au cours de la première phase de l'URDOC, l'IER et l'équipe « système de production et gestion des ressources naturelles » ont travaillé sur l'élaboration d'une modalité d'évaluation participative du coût de production. Elle a été utilisée dans le cadre de la démarche du conseil de gestion. Mais actuellement ils ne sont pas informés sur la nouvelle approche : méthode, public concerné... Ils sont informés que le conseil de gestion aux exploitations a été placé au centre des activités de l'URDOC à l'occasion du démarrage d'une nouvelle phase du projet.

Les chercheurs de l'IER estime que le conseil de gestion aux exploitations est « un outil indispensable pour l'agriculture. Il doit prendre en compte l'ensemble des activités de l'exploitation ». L'équipe mène des suivis agronomiques et économiques (coûts de production, charges structurelles et organisationnelles) afin « d'établir des trajectoires d'exploitations et d'identifier les processus de décisions ». Pour l'instant ces travaux sont menés en parallèle avec ceux de l'URDOC mais il serait intéressant de les mettre en relation afin de confronter les différents résultats et d'enrichir la réflexion de chacun.

## **II.2 L'Office du Niger : des représentations variées**

Malheureusement, la direction n'a pas pu être rencontrée lors de ce stage. Seuls les agents participants au conseil de gestion aux exploitations ont été interrogés (zone de Molodo et N'Débougou).

Les agents sont invités à participer aux séances et aux suivis de conseil de gestion aux exploitations mais ils y assistent de façon plus ou moins régulière selon les motivations de chacun.

Ils estiment avoir les mêmes objectifs de travail que les conseillers du conseil de gestion aux exploitations, mais la démarche de travail du conseil de gestion est perçue comme différente pour les raisons suivantes :

- « elle implique les agriculteurs dans l'élaboration de la démarche »,
- « les agriculteurs participent et remplissent eux-mêmes des cahiers »,
- « elle prend en compte l'ensemble des préoccupations et n'aborde pas uniquement les problèmes techniques »,
- « la recherche de solutions, les conseils sont élaborés avec les agriculteurs de façon collective »,
- « elle permet d'analyser le fonctionnement global de l'exploitation »,
- « elle suscite des idées car les agriculteurs font part de leurs expériences »,
- « elle développe la réflexion et l'analyse (formation au niveau des calculs...) »,
- « elle permet d'identifier les problèmes »,

Mais ils considèrent que les deux approches se rejoignent car elles reposent toutes les deux sur des réunions de groupes et des suivis individuels.

**Le conseil de gestion aux exploitations est en fait perçu comme une nouvelle méthode de vulgarisation** qui ne s'intéresse pas uniquement aux problèmes techniques et qui fait participer les agriculteurs.

**Certains considèrent que cette activité pourrait être prise en charge par les agents, dans le cadre de l'évolution de leur activité. D'autres pensent en revanche qu'elle est complémentaire et que les activités sont bien distinctes.** Certains agents ne croient plus en la vulgarisation telle qu'elle est pratiquée à l'Office du Niger et souhaite évoluer vers une nouvelle approche comme celle du conseil de gestion, qui leur paraît plus adaptée aux besoins actuels des agriculteurs. D'autres pensent que les agents de l'Office du Niger ont encore un rôle à jouer en tant que vulgarisateur des techniques de la recherche.

Les niveaux d'implication dans l'élaboration de la nouvelle démarche dépend donc de leur représentation du conseil de gestion aux exploitations. Certains souhaiteraient même participer d'avantage afin d'être véritablement formés mais ils n'ont pas assez de temps. D'autres pensent qu'ils ont leur propre activité de vulgarisateur et que la démarche de conseil de gestion n'est pas de leur ressort.

### **II.3 Le Projet de Centre de Prestation de services : une nouvelle prestation disponible dans les Centres**

Le PCPS a été mis en place pour créer des Centres de Prestations de Service, gérées par des OP, afin d'apporter un soutien aux Organisations des Producteurs en terme de gestion, comptabilité, droits juridiques, organisation.

Ces centres (centre Faranfansi'so) ont fortement contribué à l'amélioration des modalités de fonctionnement et à l'assainissement de la situation économique et financière des OP endettées. Ils les ont aussi permis de les organiser et les structurer (statut juridique reconnu). Aujourd'hui ces centres peuvent être considérés comme une réussite et ils souhaitent diversifier leur activité, non plus au niveau des OP mais des exploitations.

**Le conseil de gestion aux exploitations serait pour les CPS, « une prestation de service payante qui s'adresse à des agriculteurs alphabétisés ». Les conseillers seraient chargés de leur fournir des outils pour leur permettent de réaliser eux-mêmes l'analyse de leur situation et de leur exploitation.**

Pour le PCPS, l'URDOC est un projet de recherche, dont sa fonction est de mettre en place une approche et une méthode de conseil de gestion aux exploitations. Les CPS souhaitent s'approprier la méthode et la proposer comme une prestation de service. Dans ce contexte, les CPS ont mis à disposition à l'URDOC deux conseillers en gestion afin qu'ils soient formés et puissent être rapidement opérationnels. L'objectif est de mettre en place cette prestation dans les centres d'ici la fin 2000/debut 2001.

### **II.4 L'équipe de travail URDOC/CPS**

Les représentations et les attentes du conseil de gestion aux exploitations ne sont pas vraiment différentes selon les techniciens de l'URDOC, les conseillers du CPS, l'agroéconomiste et le conseiller technique. L'ensemble s'accorde aux représentations du conseiller technique qui est perçu comme le spécialiste de cette activité.

**Les représentations sont donc à l'image de la méthode mise au point actuellement** (cf. 3<sup>ème</sup> partie : I). « Le conseil de gestion permet d'aborder l'exploitation comme une entité et de permettre à l'agriculteur de disposer d'outils pour analyser et comprendre sa situation. Il est basé sur un conseil de groupe avec une forte implication de l'équipe de travail et des agriculteurs dans la phase de conception de la démarche. ».

Le conseil de gestion est un cycle qui s'étend sur six ans et qui comprend trois phases (Kleene 2000) :

- Une phase de formation intensive sur deux ans,
- Une phase de suivi ponctuel sur deux ans,
- Une phase de formation sur deux ans.

La démarche de conseil de gestion peut varier en fonction du public mais elle reste toujours basée sur une approche de groupe. Par exemple, le conseil de gestion peut être beaucoup plus souple et simplifié avec des groupes de sensibilisation auprès des autres membres de la concession et du village. Des approches très spécifiques peuvent être aussi développées auprès de groupes ciblés (les séances sont alors organisées sur des thèmes précis).

**Cependant, les conseillers qui ont travaillé sur l'ancienne approche d'URDOC 1 pensent que le conseil de gestion ne doit pas être basé uniquement sur une approche de groupe. Ils souhaiteraient l'accompagner d'un suivi plus individuel.** Cette position peut s'expliquer car les conseillers des CPS sont amenés à devenir des conseillers spécialisés en conseil de gestion aux exploitations qui seront payés en partie par les clients. Plus la clientèle sera diversifiée (groupe, individus...) et plus elle a de chance d'être importante. D'autant plus que tous les groupes n'ont pas les mêmes attentes et que les conseils pourraient être adaptés (cf. Chap suivant III).

### ***II.5 Les Organisations des Producteurs : une activité attrayante grâce à la bonne image de marque des CPS***

(Enquêtes réalisées auprès des représentants de 5 Associations Villageoises et 9 GIE dans la zone de N'Débougou)

L'ensemble des Associations Villageoises rencontrées connaît les CPS qui ont une très bonne image de marque. Elles reconnaissent leur « travail efficace » en particulier sur l'endettement des organisations. Tous les services proposés par les centres sont perçus comme « utiles et intéressants ».

Certains ont entendu parlé du conseil de gestion aux exploitations lors de la sélection des villages par l'URDOC. Et d'autres ont été informés par des villages voisins ou par un des villages où le conseil de gestion est réalisé (B1 dans la zone de N'Débougou).

**Le conseil de gestion aux exploitations est le plus souvent assimilé aux CPS comme une innovation « qui permettra de prendre en compte le fonctionnement global de l'exploitation et non plus uniquement les problèmes techniques liés à la riziculture ».**

**Il bénéficie de la bonne image des centres et les responsables rencontrés se déclarent prêts à y adhérer même s'ils ne savent pas très bien le définir.**

Si les AV rencontrées manifestent un intérêt pour les CPS et les prestations qu'ils proposent, les GIE se révèlent beaucoup moins informés et impliqués. Certains en ont entendu parlé par l'intermédiaire de la radio mais ils n'ont jamais été contactés directement.

La plupart des GIE rencontrés sont peu structurés et n'ont pas de statut officiel, ils sont seulement reconnus au niveau de la zone. On les dénomme à tort GIE pour les distinguer des AV dont leur création a été impulsée à l'origine par l'Office alors que ces groupements relèvent d'initiatives privées. Parfois un GIE peut être constitué d'une seule personne ou d'une famille. La plupart ont été créés pour se sortir d'une AV surendettée ou à cause de tensions<sup>12</sup> au sein de celle-ci. Ils se sentent délaissés par rapport aux AV en matière d'appuis et d'aide et souhaitent s'en distinguer (pour la plupart des GIE rencontrés). Certains confondent les CPS avec une caisse de crédit villageoise.

---

<sup>12</sup> Il faut savoir que pour obtenir des crédits intrants, les agriculteurs doivent appartenir obligatoirement à une OP : AV, GIE...

Ils se déclarent prêts à participer aux conseils de gestion sur proposition et contact direct du projet.

## **II.6 Les syndicats ont du mal à se positionner**

Le SEXAGON, a été créé en 1997 par des agriculteurs mais n'est pas encore reconnu par l'Office du Niger. Il n'est pas représenté dans son conseil d'administration.

Il vise à soutenir et à guider les agriculteurs. Il reconnaît l'utilité des CPS et encourage ses adhérents à faire appel à ces services.

**Le conseil de gestion aux exploitations est perçu comme « une activité nécessaire pour aider les agriculteurs ». Les principaux problèmes cités sont la gestion de stocks et de trésorerie de l'exploitation.**

Ce syndicat cherche pour l'instant à se positionner dans la zone et à se faire reconnaître. Leur projet actuel est de créer une coopérative.

Le SYNADEC a été créé en 1998, à la suite de discordances et de scission au sein du premier syndicat. Il a un représentant au sein du conseil d'administration de l'Office du Niger.

Il déclare une position de neutralité par rapport aux CPS. En fait, il ne connaît pas très bien leurs fonctions et leur rôle.

**Il a cependant entendu parlé des activités du conseil de gestion aux exploitations mais n'a pas pu les définir et se positionner par rapport à ceux-ci.** Pour l'instant leur action se résume à des interventions en matière d'approvisionnement d'intrants.

## **II.7 Agence Française de Développement : un service payant<sup>13</sup>**

L'AFD a appuyé l'URDOC pour que le conseil agricole devienne l'activité maîtresse de la deuxième phase afin d'appuyer « la professionnalisation des producteurs de l'Office du Niger ». Le dispositif doit d'après l'AFD intégrer des relations de travail avec les organisations professionnelles (Centres de prestations de Service, associations, coopératives de maraîchers, éleveurs, laitiers...), les structures décentralisées de l'Etat, le secteur...

Le rôle de l'URDOC est de mettre au point une méthode de conseil de gestion aux exploitations avec l'élaboration des outils appropriés ainsi que la formation des futurs conseillers des organismes qui seront chargés d'en assurer la diffusion.

**« Le conseil de gestion aux exploitations n'est pas considéré comme une méthode de vulgarisation des services publics en vue de la transmission d'informations techniques aux agriculteurs mais comme une offre de service (en partie payante) pour aider les agriculteurs qui en font la demande à analyser leurs exploitations pour résoudre les problèmes rencontrés et améliorer leurs performances ».**

Le conseil de gestion repose sur la libre adhésion et la non gratuité (totale), il est donc de la même nature que les autres prestations de services proposées par les CPS (gestion des OP, conseils juridiques...). Cette offre sera donc proposée dans les CPS.

Cette activité pourrait être aussi développée par le service conseil rural de l'Office du Niger à condition que **« le service soit rendu dans les mêmes conditions que par les centres (libre adhésion et service payant) de façon à garantir une saine concurrence ».**

<sup>13</sup> La perception du conseil de gestion par l'AFD est traduit à travers une note rédigée le 05/05/00

## **II.8 Commentaires - Discussion**

Les activités du conseil de gestion aux exploitations semblent donc connu dans la zone de l'Office du Niger même s'il est défini d'une façon plus ou moins précise. **Il est considéré comme utile et nouveau en matière de conseil rural.** Ces enquêtes ont donc confirmé l'enjeu réel de cette activité dans la zone, enjeu perçu par tous les partenaires de la profession (Tableau III).

L'IER et l'équipe système de production et gestion des ressources naturelles mène des études sur le fonctionnement des exploitations en vue de mieux les caractériser. L'approche est totalement différente de celle du conseil de gestion aux exploitations menée par l'URDOC mais elle est complémentaire. Les objectifs sont différents : l'IER est un organisme de recherche qui produit des connaissances sur la zone tandis que l'URDOC est chargé de mettre à disposition une méthode opérationnelle de conseil de gestion d'ici la fin de l'année. Cependant les résultats de l'IER pourraient servir de références locales dans l'élaboration de conseils de gestion et l'identification de thèmes à traiter. **Pour l'instant, les travaux se mènent en parallèle sans trop de collaboration et il serait à l'avenir sûrement intéressant de confronter les démarches respectives et les résultats de la recherche.**

La position de l'Office du Niger concernant le conseil de gestion aux exploitations n'est pas encore clairement définie. **Certains agents pensent qu'il est l'avenir du conseil agricole même s'ils doutent de la capacité de l'institution à développer ce type d'activité. D'autres pensent qu'il n'est pas de leur ressort mais elle semble utile et complémentaire à leur propre travail.** On souligne que les agents ont défini de façon très précise les différences entre leur propre activité et celle du conseil de gestion. Ils semblent bien connaître l'activité du conseil de gestion.

Concernant le PCPS, cette démarche est perçue comme une **prestation qui permettra de diversifier les activités proposées dans les CPS.** C'est un moyen de renforcer la capacité des producteurs à la démarche de gestion auprès des chefs de concession et plus uniquement au niveau des OP.

Au niveau des Organisations de Producteurs (AV, GIE...) le conseil de gestion est connu au travers des CPS. Il bénéficie de la très bonne image de marque de ces centres. Les syndicats n'ont pas encore de position clairement définie par rapport à cette démarche.

Et enfin, le bailleur de fond l'**AFD** a une position très nette sur le type de démarche pour la zone de l'Office du Niger. Le conseil de gestion aux exploitations doit être une prestation de service payante et peut être repris par des organismes professionnelles comme des institutions étatiques, du moment que les conditions soient les mêmes à savoir, libre adhésion et non gratuité (Tableau III).

### III Des attentes différentes selon les trois groupes participants

Le conseil de gestion est reconnu par l'ensemble des acteurs du développement agricole de la zone mais les perceptions et les attentes des agriculteurs participants sont différentes d'un groupe à un autre.

#### *III.1 Groupe de la zone de Molodo : des attentes en terme d'appuis techniques*

##### III.1.1 Statut des participants enquêtés

Sur les 26 participants inscrits au CdG, seuls les 15 plus réguliers ont été enquêtés. Parmi eux 1 seul est chef de concession, 2 sont les frères du chef de concession et les 12 autres sont les fils du chef de concession. La plupart sont des chefs de travaux en dehors de 6 d'entre eux qui le secondent (figure 9). Les chefs de travaux contrôlent les opérations de riziculture et leur avis est pris en compte dans la gestion de l'exploitation.

Tous les entretiens ont été réalisés en présence du chef de concession. Ces personnes semblent être impliquées dans la démarche même s'ils n'y participent pas directement. Ils affirment avoir régulièrement des comptes rendu de séance et regardent le cahier. Lors de la réunion collective, 29 personnes étaient présentes parmi eux 15 étaient les participants, tout le reste était les chefs de concession, ce qui révèle bien leur implication dans la démarche.

##### III.1.2 Définition des attentes

Les attentes du groupe de Molodo sont essentiellement des attentes techniques sur la riziculture. Les participants n'ont pas l'impression de maîtriser l'ensemble des opérations culturales du riz. Ils sont donc **demandeurs de conseils techniques surtout pour la phase d'installation de la culture de riz (pépinière, repiquage...)**.

Ces besoins s'expliquent par plusieurs raisons :

- Les périmètres de Molodo ne sont pas encore réaménagés, les rendements ne sont donc pas optimum. Tous les agriculteurs affirment avoir des problèmes de planage, de maîtrise de la hauteur d'eau.
- L'ensemble des participants ne fait des pépinières que depuis environ 4 ans. Le repiquage dans cette zone non réaménagée s'est en effet diffusé spontanément et les agriculteurs interrogés n'ont jamais eu de conseils spécifiques sur cette opération.
- L'ensemble des participants sont les fils des chefs d'exploitation et la majorité sont les chefs de travaux. Ils ont donc pour tâche de diriger l'ensemble des travaux rizicoles et la maîtrise des techniques culturales est donc leur priorité.
- Les participants font partie de la nouvelle génération de producteurs qui n'a pas bénéficié d'appuis techniques. Les agents du conseil rural peu nombreux depuis la restructuration de l'Office sont beaucoup moins présents sur le terrain.

**L'ensemble des participants pense qu'ils n'atteignent pas des rendements acceptables du fait d'une part de la mauvaise maîtrise de l'eau et d'autre part à cause de la maîtrise insuffisante des techniques de la phase d'installation de la culture de riz.**

## De la démarche du conseil de gestion à une proposition de dispositif de suivi-évaluation

Les premières séances leur ont déjà permis de modifier certaines de leurs pratiques concernant la réalisation de la pépinière comme :

- Le choix de l'emplacement de la pépinière
- Le calcul de la surface,
- Les modalités de labour et de semis (exemple : le semis a été réalisé après une mise en boue (et trempage des semences pendant 24 heures) alors que beaucoup font le semis à sec)

**La maîtrise de cette phase primordiale apparaît donc l'objectif prioritaire. Vient ensuite la programmation des travaux puis la maîtrise des dépenses. On note une concordance certaine de tous les participants sur ces trois objectifs.**

**Le conseil de gestion est perçu pour l'instant comme un appui technique. Le fonctionnement de l'exploitation vient après.**

D'autres objectifs techniques ont été aussi dégagés au cours des entretiens comme :

- La maîtrise de l'irrigation après le repiquage,
- L'améliorer le choix des variétés par rapport à la sensibilité de la virose et la densité de semis,
- L'amélioration de la commercialisation des produits agricoles,
- L'amélioration de la qualité du riz.

### **III.1.3 Des attentes vis à vis de la méthode**

Concernant la méthode, l'ensemble des participants souligne le **caractère novateur de l'approche**. Pour la première fois, ils se sentent impliqués et concernés. Il faut noter que dans ce village, les exploitations n'ont bénéficié que d'appuis limités. Seuls les exploitants les plus âgés (35-40 ans) ont eu des conseils techniques alors que la majeure partie des participants de ce groupe est jeune (20-25 ans).

**Ils apprécient les séances de groupe. Elles favorisent « les échanges d'idées, d'expériences et renforcent les liens entre les participants ».** Les participants affirment se retrouver régulièrement en dehors des séances programmées pour discuter des thèmes qu'ils ont abordés lors des séances précédentes et de leur position adoptée. Les séances de groupe favorisent également le dialogue avec les conseillers. Ils se sentent également impliqués personnellement au travers du groupe.

Les caractéristiques de la méthode : **remplir régulièrement le cahier et assister chaque semaine aux séances leur donne un rôle et une responsabilité vis à vis du chef d'exploitation** (car ils ont été désignés par celui-ci). Après chaque réunion, la plupart font des comptes rendus de séance aux différents membres de la famille.

La plupart ne savent pas les connaissances qu'ils vont acquérir avec le conseil de gestion car c'est une activité nouvelle qu'il découvre au fur et à mesure de son déroulement. Ceci est d'autant plus vrai qu'ils ne connaissent pas le programme prévisionnel des séances et ils ignorent les thèmes qui vont être abordés. Cependant la nouveauté et leur implication font qu'ils se sentent responsable de cette activité et perçoivent son utilité.

On soulignera la motivation de ces participants y compris lors de cette étude en se montrant particulièrement coopératifs. Toutes les personnes interrogées étaient présentes à la réunion collective organisée ainsi que les chefs de concession.

**La plupart voient également dans le conseil de gestion « une nouvelle possibilité d'apprendre, d'étudier, et d'appliquer ce qu'ils ont appris à l'école auparavant ». Ils le perçoivent donc comme une formation qui leur servira au quotidien.**

La plupart souhaitent que cette approche soit **développée au niveau de l'ensemble du village** car elle leur semble utile pour toutes les familles. Elle serait encore plus efficace et dynamiserait le village. Le fait que les séances se tiennent chaque semaine dans le village, à l'extérieur et que les participants possèdent un cahier intrigant de nombreux villageois qui cherchent à se renseigner sur l'activité. Beaucoup viennent demander des renseignements auprès des participants (à quoi sert le cahier, ce qu'ils font au cours des séances...).

Ces attentes surtout techniques ne se retrouvent pas au niveau des deux autres groupes. Cette insuffisance de techniques dans cette zone avait déjà été souligné dans un rapport d'activité de l'URDOC 1 (Ducrot, 1998).

### ***III.2 Groupe de la zone de N'Débougou : des appuis dans le fonctionnement et l'organisation de l'exploitation***

#### **III.2.1 Statut des participants enquêtés**

Sur les 20 participants, 13 ont été enquêtés (les plus réguliers). Parmi eux, 4 sont les chefs de concession, 2 sont les frères du chef de concession et les 7 autres sont les fils du chef de concession. La plupart sont des chefs de travaux sauf pour 3 qui le secondent (figure 10).

La plupart des entretiens ont été réalisés sans le chef de concession bien qu'ils aient été sollicités. La plupart des chefs de travaux ont peu d'influence sur celui-ci. Les chefs de concession ne se sentent pas directement concernés par le conseil de gestion aux exploitations. Lors de la réunion collective 17 personnes étaient présentes parmi eux 13 étaient les participants interrogés et seulement 4 chefs s'étaient déplacés.

#### **III.2.2 Définition des attentes**

L'ensemble des participants n'a pas ou peu de difficultés techniques. Leurs besoins se concentrent autour « de la gestion de l'exploitation et de son organisation ».

**L'objectif prioritaire est « la gestion des stocks et des dépenses », vient ensuite la « programmation des travaux et la maîtrise des engrais par rapport à la fumure organique ».**

La moitié des participants connaissent des problèmes de rupture de stocks chaque année. La plupart ne séparent pas ces stocks ou tout au plus la part de la redevance et des crédits (encadré 4). Ils souhaitent « une meilleure gestion de ces stocks dès cette campagne ».

La plupart des participants souhaitent s'impliquer dans l'organisation de l'exploitation et veulent être « impliqués dans les décisions que prend le chef d'exploitation ». C'est pour ces raisons que leur objectif prioritaire est d'apprendre à mieux gérer les stocks et les dépenses. Parmi les participants, certains n'ont aucune influence dans les prises de décision de l'exploitation. Ils souhaiteraient que les chefs d'exploitation soient mieux informés sur l'activité du conseil de gestion avec par exemple des réunions de sensibilisation réalisées par les conseillers.

Ils souhaitent disposer de connaissances reconnues pour être entendu et écoutés. **Pour certains le conseil de gestion est un moyen d'être « plus crédible auprès du chef d'exploitation » car ils apportent les conseils au nom d'une activité. Le conseil de gestion permet de les responsabiliser en leur donnant un rôle et un statut.**

Ils soulignent l'importance de **maîtriser les calculs** (addition, multiplication, règle de trois...) qui sont pour eux à la base du travail du conseil de gestion. Par exemple, il faut savoir calculer la redevance totale par rapport au nombre total d'hectares, calculer la quantité de paddy nécessaire pour payer les engrais, la redevance, l'ensemble des dépenses.

Pour l'instant les participants ne se fixent pas d'objectif de production même s'ils l'envisagent à court terme. Ils ont cependant commencé à estimer leur production dans le cadre d'une séance du conseil de gestion. La plupart ne sait pas estimer sa production.

Dans ce village, la plupart des exploitations ont des cultures pluviales. Ces cultures sont dirigées par les « vieux » car ils les ont toujours pratiquées contrairement à la riziculture qui est conduite par le chef de travaux. Ils se fixent toujours un objectif de production au début de chaque culture pluviale leur permettant d'estimer la production et de disposer de repères. Les « vieux » pensent que les jeunes doivent faire de même avec la riziculture cependant jusqu'à présent ils n'en percevaient pas l'utilité.

### III.2.3 Des attentes vis à vis de la méthode

Concernant la méthode, **l'ensemble apprécie les séances de groupe.** Elles leur permettent de s'exprimer librement, de partager leurs expériences et de se situer par rapport à leur propre exploitation.

Ils apprécient d'avoir **leur cahier**, qu'ils remplissent eux-mêmes. C'est un bon outil d'entraînement à la lecture et à l'écriture. Certains ont comme objectif d'ici la fin de l'année de mieux maîtriser ces outils.

**D'autre part ils se sentent impliqués dans la méthode. Elle les incite à analyser leur situation et à comprendre ce qu'ils font.** Jusqu'à présent, les conseils qu'ils ont eu par l'intermédiaire de l'Office ou d'autres projets étaient appliqués sans vraiment comprendre leur intérêt.

Ils n'ont pas d'attentes particulières car ils ne connaissent pas la suite du programme et font confiance à l'équipe de travail qui ont su les intéresser et les motiver en les impliquant.

Les participants ont montré un peu moins de motivation pour cette étude que le groupe de Molodo, il a fallu reprogrammer la réunion collective à plusieurs reprises faute de participants. Mais il faut souligner que les enquêtes ont coïncidé avec les travaux sur les cultures pluviales et que les participants étaient un peu moins disponibles.

### **III.3 Groupe de la zone de Niono : des attentes diverses selon les nouveaux et les anciens participants**

#### **III.3.1 Statut des participants**

Sur les 24 participants, 16 ont été enquêtés (les plus réguliers). Parmi eux, 7 sont chefs de concession, 3 sont frères du chef de concession et les 6 autres sont les fils du chef de concession qui sont les chefs de travaux sauf pour 3 qui le secondent. Parmi les participants interrogés, 11 participent au conseil de gestion depuis 3 ans et les 5 autres débutent cette activité (figure 11). La plupart habite au village N10, sauf 2 personnes qui habitent au Km26. Ceux du Km39 n'ont pas été interrogés. On souligne donc que les participants éloignés du point de rencontre sont moins réguliers.

L'ensemble des participants est impliqué dans les prises de décision au niveau de l'exploitation (la moitié sont des chefs de concession). Le conseil de gestion est reconnu par l'ensemble des décideurs de l'exploitation.

#### **III.3.2 Définition des attentes**

**Les attentes paraissent assez différentes des deux autres groupes (Molodo et B1) car la plupart des personnes participent depuis trois ans à l'activité de conseil de gestion.**

Les objectifs principaux sont :

- atteindre l'objectif de production fixé,
- la programmation du travail,
- la gestion des stocks
- une responsabilisation des membres de la famille.

Ces objectifs sont communs aux anciens et aux nouveaux participants bien que leur mise en œuvre soit très récente pour les nouveaux. Effectivement les anciens se fixent ces objectifs pour chaque campagne depuis qu'ils font partie de cette activité et les atteignent régulièrement. En revanche pour les nouveaux, il s'agit d'une nouvelle démarche.

Par exemple, gérer les stocks en tenant compte des prévisions des dépenses est un objectif prioritaire pour les anciens, objectifs qu'ils se fixent et réalisent chaque année.

Par contre, les nouveaux innovent cette année en se fixant comme objectif de séparer les stocks après le battage de cette campagne.

Le village de N10 a bénéficié de l'aide de plusieurs projets et un conseiller de l'Office du Niger habitait dans le village. Les besoins techniques sont beaucoup moins présents qu'à Molodo ou même B1. Ils sont spécifiques à certaines exploitations.

**Le conseil de gestion leur permet de mieux comprendre et d'analyser le fonctionnement de leur exploitation et de se fixer des objectifs.**

**Le conseil de gestion est défini avant tout comme un outil pour la gestion de l'exploitation au niveau du champ et des dépenses. Il permet de faire des prévisions des dépenses en fonction de la production. Il forme à l'analyse.**

Il permet une meilleure production par une compréhension des opérations culturales et une gestion de celle-ci. Il incite à une meilleure entente au sein de l'exploitation.

### III.3.3 Les différences anciens / nouveaux inscrits

Depuis les premiers essais de conseil de gestion, les participants affirment avoir modifié un certain nombre de leurs pratiques :

- Ils séparent les stocks (part autoconsommée, crédits, redevance, impôts, mariage)
- Ils savent déterminer leur autoconsommation en céréales (riz et mil)
- Les dépenses sont discutées au sein de l'exploitation
- Ils tiennent un calendrier de travail, ils notent en général toutes les opérations des activités de l'exploitation (cahier des opérations culturales et cahier de trésorerie)
- Ils ont des objectifs de production d'une campagne à l'autre
- Ils savent répartir leur main d'œuvre familiale sur chaque opération culturale

**Ils se réfèrent toujours aux campagnes précédentes mais ils ne font pas de programmation prévisionnelle.**

Les nouveaux connaissent en général des problèmes de rupture de stocks et séparent les stocks que pour la part des crédits et la redevance. Ils ne notent pas les opérations culturales et utilisent peu la main d'œuvre familiale.

Ils ne se fixent des objectifs que depuis leur participation aux activités de conseil de gestion.

**Ainsi les anciens semblent maîtriser les principales difficultés exprimées par les nouveaux.**

### III.3.4 Les attentes vis à vis de la méthode

Concernant la méthode, anciens comme nouveaux **apprécient les séances de groupe**. Ils trouvent qu'elles sont des lieux d'échanges qui leur permettent de discuter des différentes situations et de mieux réfléchir à leur situation.

La plupart des anciens continue à remplir les cahiers de l'ancienne approche (technique et de trésorerie). Ils trouvent que la **nouvelle démarche est moins complète** notamment en ce qui concerne la programmation du travail.

Le système de **fiches volantes ne leur convient pas** car ces fiches ne peuvent pas être conservées d'une campagne à l'autre. Enfin la compréhension des fiches est difficile pour certains.

Ils ont à l'esprit qu'ils vont devenir à leur tour des **conseillers** (où ils seraient payés) et ils ont aujourd'hui l'impression qu'ils maîtrisent la méthode et l'approche du conseil de gestion aux exploitations.

Il est important pour eux qu'un maximum d'agriculteurs bénéficie de cette activité car elle permet de prendre conscience de ses problèmes et d'essayer de les résoudre. Elle ne doit pas être réservée à certains agriculteurs et souhaite donc à ce titre être des conseillers. **Certains ont l'impression de ne plus rien apprendre et de repartir à zéro.**

Ils souhaiteraient approfondir leurs connaissances par le biais de voyages dans des zones où est réalisé cette activité pour leur permettent de comparer leurs connaissances et de voir le niveau qu'ils ont atteint.

**Ils souhaiteraient connaître à l'avance les thèmes qui vont être abordés au cours des réunions.**

Ils ont également proposé de disposer d'un **agenda**, une page par jour pour pouvoir noter tout ce qu'ils réalisent dans la journée ainsi que la pluviométrie. Cet agenda serait une référence pour les campagnes suivantes.

Ils voient l'intérêt de se fixer des objectifs et même de les inscrire dans leur cahier pour vérifier s'ils sont bien atteints. Cependant, du moment où les objectifs sont inscrits, ils doivent être atteints sinon ils ne sont pas crédibles au regard de la famille. Ces objectifs sont personnels et ne doivent pas être discutés en groupe. Une fiche d'évaluation les inciterait à atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés.

Certains nouveaux participants éprouvent des difficultés de lecture et d'écriture. Ils se sentent en retard par rapport aux anciens. Les fiches semblent être mieux comprises que par les anciens.

Lors de la réunion collective, la parole a été mobilisée par les anciens, les nouveaux se rangeant derrière eux.

### **III.3.5 Exemples d'impacts des premiers essais du conseil de gestion parmi les anciens inscrits**

Certains des « anciens » interrogés nous ont clairement exposés des situations précises qui ont été changées à la suite de l'activité de conseil de gestion.

- Prévision des dépenses

Une famille avait prévu un mariage au cours de l'année. Cependant l'état de leur stock de riz ne pouvait pas permettre de couvrir les dépenses sans rupture. Le chef d'exploitation a donc décidé d'augmenter la production d'oignons.

Une exploitation consommait un chargement de bois de chauffe par semaine au prix de 7500 Fcfa. Avec le conseil de gestion, le chef d'exploitation a pris conscience de l'importance de cette dépense considérable qu'il payait sans vraiment se rendre compte, toutes les semaines. Aujourd'hui il paye 7500 Fcfa/ mois. **Le conseil de gestion lui a permis de prendre conscience de l'importance de toutes les dépenses quotidiennes.**

- Calendrier de travail, programmation des travaux

Arrachage en fonction de l'âge des plants de la pépinière et non en fonction de la hauteur des plants comme il faisait auparavant. C'est à dire à partir du 21<sup>ème</sup>-35<sup>ème</sup> jour. Il s'est aperçu qu'au 21<sup>ème</sup> jour le tallage était bon mais les plants étaient trop fragiles, la période idéale pour lui se situe entre le 25<sup>ème</sup> et 35<sup>ème</sup> jours.

- Performance des animaux de traits

Avant le conseil, l'exploitant labourait 5 ha avec 2 paires de bœufs pendant 3 mois. Après le conseil, l'exploitant labore 8 ha avec une paire de bœuf pendant 2 mois, grâce à un meilleur entretien et surtout un régime alimentaire particulier avant et pendant la période de labour. Jusqu'à présent ces bœufs étaient en pâturage dans des zones éloignées du périmètre et revenaient juste au moment du labour. Aujourd'hui, les bœufs de labour rentrent un peu plus tôt pour pouvoir surveiller leur régime alimentaire.

- Utilisation de la main d'œuvre familiale

La main d'œuvre familiale est utilisée systématiquement pour l'arrachage et le transport et parfois pour le repiquage. Avant le conseil de gestion ils utilisaient tous des prestataires de service car ils ne se rendaient pas compte de la force de travail dont ils disposaient. Avec le calcul du nombre d'actif et la caractérisation de la composition de la famille, ils se sont rendu compte qu'ils pouvaient utiliser la main d'œuvre familiale.

- Commercialisation

Certains notent tout au long de l'année les prix du riz et de l'oignon afin d'avoir des références pour la campagne suivante.

### **III.4 Conclusion - Discussion**

Les attentes vis à vis du conseil de gestion aux exploitations diffèrent donc d'un groupe à l'autre selon la zone où se trouve le village des participants, leur passé en matière d'appui rural, l'ancienneté des participants par rapport au conseil de gestion et le statut des participants (Tableau IV).

Les attentes du groupe de Molodo sont essentiellement techniques, tournées vers des conseils sur la phase d'installation de la riziculture.

Les attentes du groupe de B1, se concentrent autour de la gestion et de l'organisation de l'exploitation.

Les attentes du groupe de la zone de Niono sont plus variées, les anciens participants n'ont plus d'attentes particulières si ce n'est de leur permettre de continuer à atteindre les objectifs qu'ils se fixent chaque année et voir même de devenir des conseillers pour certains. Les nouveaux souhaitent une meilleure gestion de leurs stocks et de leur exploitation.

**La programmation prévisionnelles est un thème qui n'a pas encore été abordés et que les anciens ne maîtrisent pas ou peu et ne le pratiquent pas.**

Le conseil de gestion est aussi un moyen pour responsabiliser et impliquer les membres de l'exploitation dans sa gestion et son organisation. Il permet aussi de valoriser l'alphabétisation et d'améliorer leur niveau de formation. Certains des participants ont été désignés par leur chef d'exploitation pour participer au conseil de gestion pour pouvoir dans les années à venir assurer la relève.

**Les trois groupes souhaitent que cette activité soit étendue à l'ensemble du village, elle suscite beaucoup de questions et de curiosité de la part des extérieurs. Ils pensent que les effets seront d'autant plus importants que cette activité touche un maximum d'agriculteurs.**

Concernant la méthode, **les trois groupes apprécient les séances de groupe car elles permettent d'échanger, discuter, partager leurs expériences.** Elles les amènent à réfléchir sur leur propre situation en se comparant aux différentes situations présentées. Ils peuvent parler plus librement avec moins de gêne. Ils souhaiteraient cependant connaître le programme des séances à l'avance et les thèmes qu'ils vont être abordés.

Les anciens trouvent le système de fiches volantes (seulement pour certains, les autres inscrivent sur leur cahier) pas très pratique car elles s'abîment et peuvent se perdre plus facilement.

Il faut souligner que certains anciens ont des très fortes personnalités et c'est parmi eux que l'on retrouve le souhait de devenir des conseillers (où ils seraient payés) et de confronter leur expérience par le biais de voyages d'étude en dehors de la zone Office du Niger. Leur participation aux activités du conseil de gestion semble liée à ces attentes.

On est amené à s'interroger sur le groupe de la zone de Niono. Il est composé de la majorité d'anciens qui ont des acquis de l'ancienne approche. La plupart des thèmes abordés semblent déjà maîtrisés cependant ils suivent exactement le même programme que les deux nouveaux groupes sans que leur expérience soit prise en compte. Du coup, les nouveaux participants inclus dans le groupe des anciens ont l'impression d'être en retard tandis que les anciens ont l'impression de perdre leur temps.

**Le devenir de l'activité comme prestation de service payante pose un certain nombre de questions qui n'ont pas encore été abordées avec les intéressés.** Les participants sont ils prêts à payer pour participer à cette activité ? L'équipe de travail de conseil de gestion pensait qu'il était prématuré d'aborder cette question avec les agriculteurs.

On note que seul le groupe de B1 pose un certain nombre de problèmes du fait du statut familial du participant. Les participants semblent n'avoir que peu d'influence sur les prises de décision dans l'exploitation même s'ils sont chef des travaux. Les chefs d'exploitation ne se sentent pas concernés par l'activité. Ils n'assistent pas aux séances malgré les invitations. Aucun chef d'exploitation n'a participé aux entretiens réalisés au côté du participant.

A Molodo, les chefs de travaux ont des relations étroites avec leur chef d'exploitation. Ils sont impliqués dans l'activité, ils participent à certaines séances. Lors des entretiens et de la réunion collective la plupart des participants étaient accompagnés des chefs d'exploitation.

A Niono, la plupart des participants sont des chefs d'exploitation et le conseil de gestion n'est pas une activité nouvelle dans cette zone.

Ainsi pour ce groupe, on peut s'interroger sur les répercussions du conseil de gestion au niveau de l'exploitation, au niveau des prises de décision. Il sera donc important de sensibiliser les chefs d'exploitation de B1 en les impliquant dans les séances.

Il faut également souligner qu'aucun des agriculteurs enquêtés n'a fait référence à la maîtrise des crédits et de l'endettement qui est pourtant le problème principal de la zone.

L'état des lieux de la démarche de conseil de gestion aux exploitations, les différentes perceptions de cette activité et la définition des attentes des groupes, des participants et de l'équipe de travail nous ont permis de réfléchir à une proposition de dispositif de suivi-évaluation de cette activité.

#### **IV Proposition d'un dispositif de suivi évaluation**

Le dispositif proposé est articulé autour de plusieurs modules. Il a été conçu à partir de la consultation de la bibliographie spécifique (annexe 8) et des premiers résultats exposés précédemment à savoir :

- La démarche de conseil de gestion aux exploitations est en cours de finalisation, elle nécessite des suivis dans les différents domaines qui concernent cette activité,
- Les représentations de cette activité sont plus ou moins définies selon les acteurs,
- Les attentes sont différentes selon les trois groupes de participants.

Le suivi évaluation a pour objectif de rendre compte annuellement par la mesure d'indicateurs de l'état d'avancement de la méthode au niveau de l'équipe de travail URDOC/PCPS, des groupes de participants et des participants en tant qu'individu. Il permettra également de rendre compte des changements opérés au niveau des pratiques agricoles, de l'organisation de l'exploitation, de l'évolution des connaissances et de la maîtrise des outils tant chez les participants que l'équipe de travail.

Ce suivi-évaluation sera réalisé par les acteurs directement impliqués à savoir l'équipe de travail URDOC/PCPS, les trois groupes<sup>14</sup> de participants et les participants. Le suivi évaluation de la diffusion de la méthode qui implique des acteurs extérieurs et des réseaux de diffusion et de connaissance doit être également intégré dans le dispositif dans un module spécifique. On proposera donc une étude à intégrer concernant le suivi de diffusion.

#### **IV.1 Dispositif du suivi-évaluation interne**

La démarche est participative, elle implique l'ensemble des acteurs. Le suivi sera réalisé par et au niveau de **l'équipe de travail**, les **trois groupes** et des **participants** au cours de réunions et d'entretiens bilan réalisés une fois par an (Tableau V). Les informations (mesure d'indicateurs) seront récoltées au niveau de fiches de suivi (annexe 9).

L'analyse des indicateurs identifiés devra permettre de faire le point sur l'état et l'évolution des connaissances des différents acteurs impliqués dans le conseil de gestion aux exploitations. Ces bilans annuels permettront d'une part d'engager une réflexion sur le conseil de gestion et d'autre part facilitera l'analyse d'impact.

##### **IV.1.1 Domaines de suivi et les indicateurs**

D'après les résultats des enquêtes réalisées au cours de cette étude<sup>15</sup>, nous proposons de suivre ces différents domaines :

Au niveau de la concession :

- Les changements techniques, organisationnels, sociologiques
- Les données structurelles de la concession (foncier, main d'œuvre, matériels agricoles...)

Au niveau des participants :

- Formation et connaissance
- La maîtrise des outils

<sup>14</sup> Le groupe est un élément important dans le conseil de gestion et les participants s'identifient facilement à celui-ci, il nous a semblé important qu'il y ait un suivi au niveau du groupe.

<sup>15</sup> auprès de l'équipe de travail, des groupes de participants et les participants individuellement

Au niveau du groupe :

- Formation
- Dynamique
- Diffusion
- Cohésion sociale

Au niveau de l'équipe de travail :

- Méthode et outils mis au point
- Appropriation de la méthode

Des indicateurs ont été identifiés pour chaque domaine de suivi Ils sont présentés sous forme de tableau de bord : Tableau VI a, b, c, d. Différents type d'indicateurs ont été retenu : des indicateurs quantitatifs et qualitatifs, permettant de suivre les domaines identifiés.

La mesure de l'ensemble des indicateurs sera annuelle, sauf pour les indicateurs structurels de la concession qui seront actualiser tous les 2-3 ans.

La mesure de ces différents indicateurs se fera au travers de fiches de suivis (annexe 9) :

- fiche de suivi des changements au niveau de la concession et des participants
- fiche de caractérisation de la concession
- fiche de suivi du groupe
- fiche de suivi de l'équipe de travail

#### **IV.1.2 Un suivi léger en temps et en argent**

- ✓ **Une réunion bilan annuelle** après la campagne rizicole, au mois d'avril, mai, période creuse pour les agriculteurs avec **chaque groupe de participants**, animée par le binôme conseiller/formateur. La fiche de suivi de groupe sera rempli au cours de cette réunion
- ✓ **Des entretiens individuels de suivis auprès des participants** les plus réguliers à la même période (avril, mai), une quinzaine de participants par binôme. La présence du chef de concession pour ces entretiens est importante. En deux jours ces entretiens peuvent être terminés pour chacun des groupes. Les fiches de suivi de la concession et du participant seront remplies au cours de ces entretiens.
- ✓ **Une réunion bilan annuelle, à la même période de l'équipe de travail** : conseillers, formateurs, ingénieur, conseiller technique. La fiche de suivi de l'équipe de travail sera remplie au cours de cette réunion et avec l'aide des différents compte rendu rédigés au cours de l'année.
- ✓ La caractérisation de la concession n'est pas un suivi. Les informations sont à relever avec le participant dans son cahier au début du démarrage de l'activité de conseil de gestion et à actualiser tous les 2-3 ans .
- ✓ La saisie des données dans la base de données, à réaliser par les conseillers/formateurs au fur et à mesure des suivis

Le suivi interne ne sollicite pas de personnes extérieures, il s'intègre dans la démarche même de conseil de gestion

#### IV.1.3 Proposition de structuration de la base de données du suivi du « conseil de gestion aux exploitations »

L'ensemble des informations récoltées sur les fiches de suivis sera intégré dans une base de données pour **qu'il y ait une cohérence entre les données et que les informations soient exploitables d'un point de vue statistique.**

Nous avons donc réalisé **une structuration de la base de données avec la conception d'un schéma de structure des différents éléments et d'un modèle physique relationnel de base de données (intégré à un logiciel de gestion de base de données : Access) en parallèle de l'identification des indicateurs et des fiches de suivi.**

##### IV.1.3.1 Schéma de structure de la base de données

En fonction des résultats obtenus (à partir de l'identification des objectifs des différents participants) et ainsi des indicateurs identifiés (cf. Tableau VIa,b,c,d) nous proposons d'organiser la base de données de la façon suivante (figure 12) :

- Un ensemble d'éléments concernant la concession et ses revenus (figuré en vert sur la figure 12). Il est caractérisé par des données structurelles, mesurées tous les deux ans ou trois ans.

Les revenus de la concession peuvent être des revenus agricoles et extra agricoles. Ils peuvent revenir à la communauté familiale ou être gérées de façon individuelle. Pour l'instant, les revenus individuels ne sont pas abordés mais ils pourront par la suite être pris en compte sans modifier la structure de cette base de données.

Les revenus agricoles dépendent des éléments structurels de l'exploitation, tel que le foncier (types de parcelles : aménagée..., nombre d'hectare, tenure), la main d'œuvre disponible et le matériel agricole. Les revenus agricoles par cultures dépendent du chiffre d'affaire (quantité\*prix de vente) auquel on déduit les charges de production (intrants, main d'œuvre). Ces revenus peuvent être calculés sur l'ensemble des cultures même si pour l'instant seul la riziculture fait l'objet du suivi.

Les différents épargnes et emprunts sont intégrés au niveau des revenus, ils peuvent être communautaires ou individuels. Ils auraient aussi pu être aussi rattachés à la structure de l'exploitation.

L'ensemble des ces données structurelles peuvent connaître des évolutions au cours du temps (en rouge sur la figure 12) : les changements peuvent affecter le fonctionnement de la concession (organisationnel et sociologique), et aussi les revenus, la structure de l'exploitation, les changements sont alors d'ordre technique et organisationnel.

Le type et l'importance des changements sont évalués chaque année (avec l'aide des fiches de suivi).

On a choisi d'identifier les évolutions liées à la commercialisation (type de produits vendus, période, les acheteurs...) au niveau organisationnel des changements structurels, mais ils peuvent être aussi liés aux changements techniques.

- Un ensemble d'éléments lié à l'activité de conseil de gestion. Il concerne le participant, le groupe et l'équipe de travail (figuré en jaune, figure 12). Les évolutions du participant (maîtrise du cahier et des séances de CdG...), du groupe (niveau d'alphabétisation, de formation...) et de l'équipe (évolution de la méthode, maîtrise des outils par les agents...) pourront ainsi être mesurés chaque année.





Les deux ensembles (vert et jaune sur la figure 12) sont rattachés à un village et une zone. C'est à ce niveau que le lien avec la base de données de suivis de l'Office du Niger en cours de réalisation sur 5000 exploitations pourra être réalisé.

L'ensemble de ces données permettra à une année donnée d'évaluer les revenus d'une activité culturelle, les évolutions techniques et organisationnelles. On notera également la possibilité d'intégrer les différents revenus individuels ou collectifs (maraîchage, l'élevage...). Le traitement des données du maraîchage pourra être strictement identique à celui de la riziculture. En revanche il sera nécessaire de développer les modules de suivi-élevage.

Cette structuration de la base de données a été ensuite informatisée sous forme d'un modèle physique relationnel dans un logiciel de gestion de base de données : Access.

#### IV.1.3.2 *Modèle physique relationnel*

Nous avons décidé de réaliser ce modèle à partir des **théories des dépendances relationnelles** qui est une méthode adaptée pour générer un système de base de données de petite et moyenne taille à la différence de la méthode MERISE (adaptée aux bases de données importantes des gros projets ou entreprise).

La méthode basée sur les théories des dépendances relationnelles permet d'élaborer un **modèle physique relationnel** directement informatisable et de générer une base de données contrairement à la méthode MERISE qui nécessite en effet d'élaborer un modèle conceptuel puis un modèle relationnel (Francillon, 1999) (annexe 10). La méthode choisie est plus directe et plus pédagogique.

**Le modèle physique relationnel permet d'organiser les informations en entités (unité d'observations, décrites avec la figure 12) qui sont décrites par des attributs.** Chaque entité représente une table de données où les colonnes correspondent aux attributs (figure 13). Le modèle relationnel permet de définir les liaisons qui lient les tables entre elles. Les tables sont reliées entre elles grâce à des codes. Par exemple l'entité « concession » dépend des revenus, elle est donc liée à cette table par un code (code revenus). Dans le logiciel Access au niveau de la table « concession » on peut ainsi cliquer sur le code revenus identifier les revenus liés à la concession (figure 14).

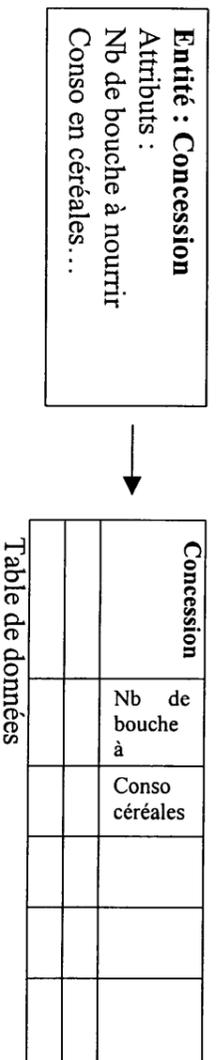


Figure 13 : Entité – Attributs - Table de données

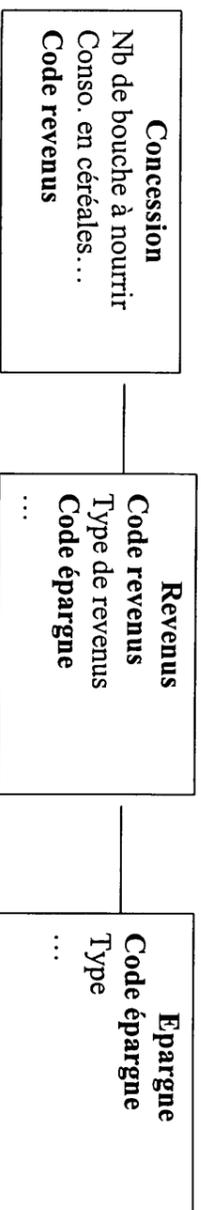


Figure 14 : Liaisons entre les entités (table)

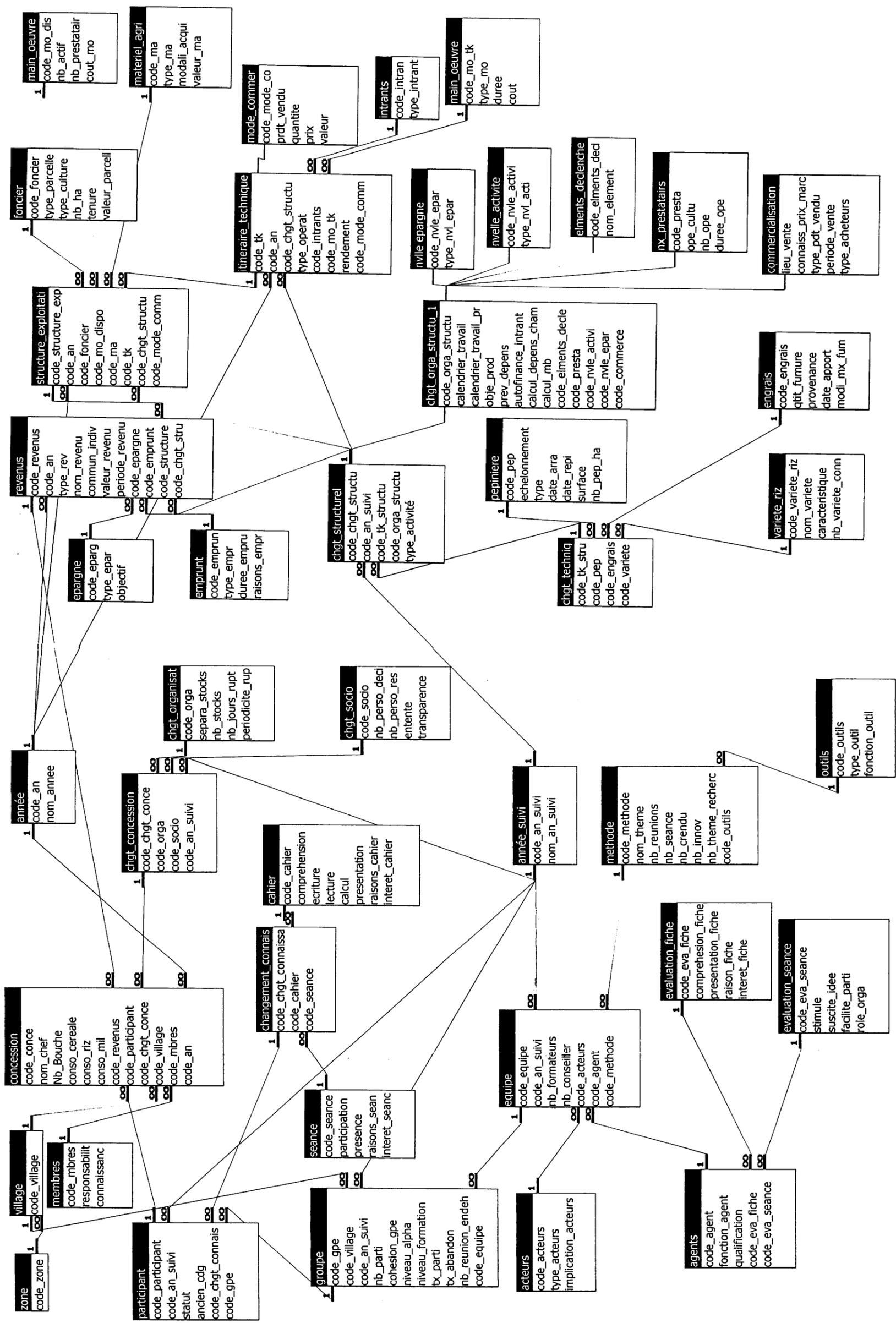


Figure 15 : Modèle physique relationnel de la base de données « CdG »

Le modèle relationnel se traduit sous forme de programme dans un logiciel de base de données (Francillon, 1999) (annexe 10).

Nous l'avons réalisé à l'aide du programme CREBASE<sup>16</sup> (mis au point par G. Francillon, enseignant chercheur au CNEARC) fondé sur la méthode des dépendances fonctionnelles. Le programme détermine le nombre de tables à générer ainsi que leur structure (attributs). Chaque entité est caractérisée par un code.

La construction du **dictionnaire des données et la matrice des dépendances fonctionnelles** (annexe 11) permet d'élaborer le schéma relationnel (figure 15). Ces éléments sont directement utilisables dans les logiciels de gestion de base de données (Access).

Ainsi nous disposons actuellement dans Access, des tables de données avec leurs liaisons et du schéma relationnel (figure 15).

Par exemple l'entité concession est caractérisée par un certain nombre d'attributs (nom du chef de concession, nombre de bouche à nourrir, consommation en céréales...) qui est associée à d'autres entités : membres, village, année, revenus, participant et les changements liés à la concession (figure 15). La liste des codes utilisés est présentée en annexe 11 dans le dictionnaire des données.

Le modèle relationnel constitue la structure de la base de données sous Access. Il faudra par la suite :

- déterminer les différentes opérations à réaliser sur les tables pour les combiner (opérations opérationnelles, requêtes à réaliser) qui permet d'interroger la base de données en fonction des informations que l'on souhaite obtenir,
  - « habiller » les tables sous Access, afin de rendre la saisie de données plus facile,
- On peut aussi réaliser à partir de cette structure de base de données, avec les différentes tables créées, réaliser les questionnaires de suivis. Les données saisies au niveau du questionnaire sont directement ordonnées dans les différentes tables.

Aussi une fois la base de données constituée, il faudra l'analyser. On peut réaliser des tableaux de comparaison entre les différents indicateurs et / ou suivre leurs évolutions.

#### **IV.1.4 Un suivi interne à compléter**

La structure de la base de données et les fiches de suivis ne concernent pour l'instant que la partie commune de la concession car les activités du conseil de gestion se sont axées pour l'instant essentiellement sur la riziculture et le fonctionnement global de la concession (tronc commun).

Le modèle relationnel proposé est donc incomplet. Il sera à compléter avec les activités des dépendants qui assurent des revenus individuels quand le conseil de gestion débutera les modules spécifiques (élevage, maraîchage, activité extra agricoles). Si les cultures de maraîchage pourront être traitées de la même façon que le riz, il conviendra de développer les tables de suivi de l'élevage et des activités extra agricoles en fonction des besoins.

La table des revenus sera donc à compléter avec l'identification des revenus individuels et les éléments structurels qui sont lui sont associés.

<sup>16</sup> Ce logiciel permet de créer directement le modèle physique contrairement à Access où il faut d'abord créer le modèle conceptuel. Le modèle physique obtenu est directement utilisable sous Access.

Le suivi interne limite les suivis au niveau des acteurs directement impliqués et ne permet pas de suivre l'évolution du conseil de gestion au niveau de la zone Office du Niger. Il est donc important d'intégrer dans ce dispositif un autre suivi qui permettra de suivre à plus grande échelle les changements.

#### **IV.2 La diffusion du conseil de gestion aux exploitations**

La diffusion du conseil de gestion en dehors des acteurs impliqués est importante à suivre car le conseil de gestion est une activité qui touche directement peu de personnes (les agriculteurs doivent être alphabétisés, la démarche est lourde).

Les fiches de suivis nous renseignent sur quelques indicateurs : nombre de personnes de la famille connaissant le conseil de gestion, nombre de personnes extérieures qui ont contacté le participant ou le groupe, le nombre de réunions tenues en dehors des séances de conseil de gestion.

Cependant on pense que la diffusion des connaissances est beaucoup plus complexe et vaste et qu'elle implique l'identification des différents réseaux auxquels appartient le participant, le groupe et voir même le village. L'appartenance à ces réseaux dépend du statut du participant et du milieu dans lequel il évolue. Il est nécessaire de resituer le participant dans l'environnement dans lequel il évolue.

Ces mécanismes de diffusion de ces connaissances au travers des différents réseaux sont importants à identifier et analyser si l'on veut mesurer l'impact réel du conseil de gestion au niveau de la zone et de cibler les conseils par rapport aux statuts du participant.

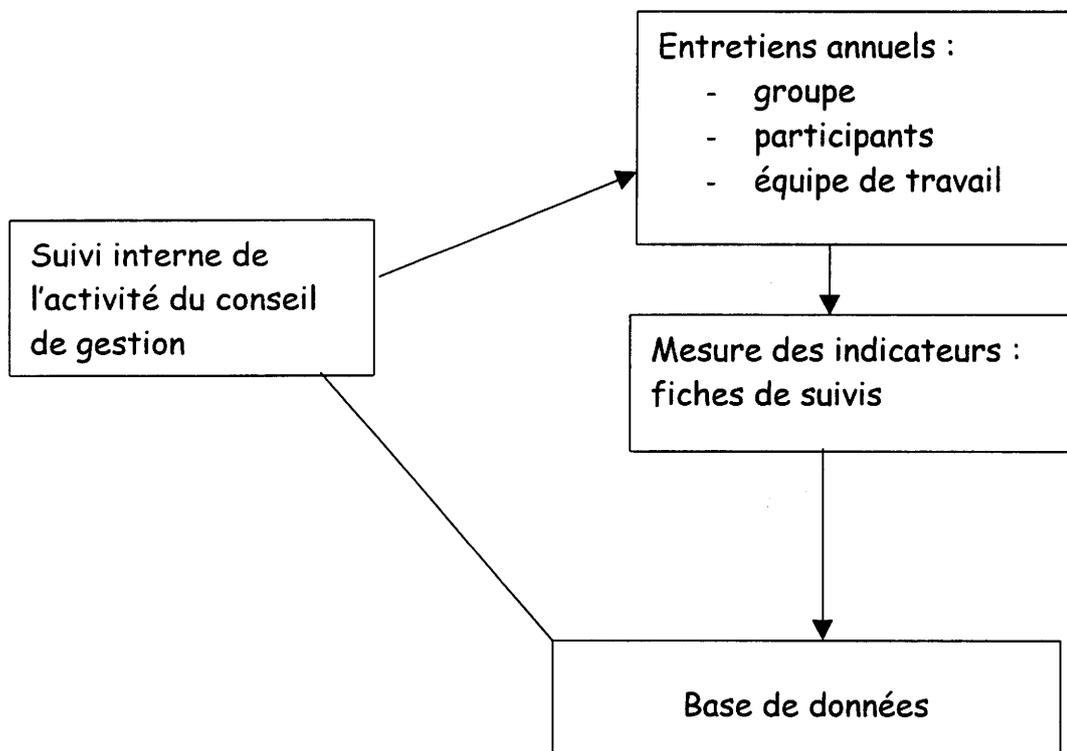
Il sera donc intéressant en vue de l'analyse d'impacts de réaliser une étude (un stage) sur les mécanismes de diffusion du conseil de gestion aux exploitations au travers des différents réseaux. Cette étude permettrait d'identifier les différents réseaux auxquels appartiennent les agriculteurs et d'analyser les différents mécanismes de circulation de l'information et de son intégration. Aussi elle permettrait de mieux caractériser les participants et de les resituer dans leur environnement, à savoir à quelle classe sociale ils appartiennent, quel est leur niveau de vie...

Cette étude permettrait de déterminer les modalités de suivi à partir des relations mises en évidence. Elle pourrait être réalisée dès l'année 2001, un an après la mise en place du conseil de gestion aux exploitations.

#### **IV.3 Conclusion - Discussion**

**Ce dispositif est une proposition**, il doit servir de base de réflexion (figure 16 ). Il doit être amélioré et discuté. Etant donné qu'il a été élaboré au moment de l'initiation de la démarche du conseil de gestion, il devra être complété. Au niveau du suivi interne, les domaines suivis correspondent aux attentes actuelles des participants, du groupe et de l'équipe de travail : elles devront évoluer avec l'avancement de l'activité et ces évolutions devront être pris en compte dans le suivi. Les modalités ne concernent que le tronc commun et doit donc pouvoir intégrer les modules spécifiques. Les nouveaux domaines de suivis et indicateurs pourront être identifiés et inscrits au fur et à mesure. Aussi des indicateurs qui semblent pertinents au début de la phase de démarrage peuvent ne plus l'être et être supprimés.

Les fiches doivent être rendues opérationnelles en les testant et les adaptant en conséquence.



**Figure 16 : Proposition du dispositif de suivis de l'activité de conseil de gestion aux exploitations**

## De la démarche du conseil de gestion à une proposition de dispositif de suivi-évaluation

Il en est de même pour la base de données : le modèle proposé dans cette étude est une proposition qui doit être discutée, adaptée et améliorée. L'ensemble de l'équipe doit participer aux modalités de l'élaboration de cette base de données, sinon elle risque de ne pas être opérationnelle par faute d'incompréhension. Il reste également à faire l'habillage de la base de données. Le temps de cette étude ne nous a pas permis de le réaliser ce qui est dommage car il va être difficile au projet de reprendre ce travail étant donné qu'il a été réalisé à Montpellier et que pour l'instant aucune personne du projet connaît Access. Il serait donc souhaitable de poursuivre un travail de collaboration par la suite pour que l'ensemble du projet puisse maîtriser cet outil. Aussi la structure de la base de données n'a pas pu être testée car il n'y a pas encore de données. Il est donc difficile de vérifier s'il y a pas d'erreurs notamment de liaisons entre les tables.

Ce dispositif tout comme celui du conseil de gestion se veut participatif afin que l'ensemble des acteurs contribue à une mise en place d'une démarche adaptée aux besoins des exploitations de la zone. Mais cet objectif ne sera vraiment réalisé que si chacun se sent impliqué dans ce dispositif de suivi-évaluation. C'est donc pour ces raisons que le dispositif proposé peut être qu'une proposition, un support à la réflexion.

Le suivi doit être approprié par l'ensemble des acteurs. L'intérêt de cette étude était dès l'initiation de la démarche analyser les conditions de mise en œuvre d'un dispositif de suivi-évaluation. On peut cependant regretter que l'équipe déjà fortement mobilisée dans la mise en route de l'activité n'ait pas pu pleinement se consacrer à la réflexion sur ce suivi.

**4<sup>ème</sup> Partie**

**Discussion - Conclusion**



**Un dispositif de suivi-évaluation pour permettre d'élaborer une démarche adaptée au contexte de la zone Office du Niger et en vu d'identifier les impacts du conseil de gestion aux exploitations.**

Les résultats de cette étude posent les bases d'une réflexion autour des thèmes suivants :

- Le conseil de gestion : une nouvelle forme de conseil rural adapté au contexte de la zone de l'Office du Niger ?
- Parmi la panoplie de démarches et méthodes de conseil de gestion, quel est la plus appropriée pour la zone Office du Niger ?
- Concernant la méthode de l'URDOC quelles sont les propositions pertinentes d'amélioration de la méthode au vu des attentes et du contexte de la zone ?
- Quel dispositif de suivi évaluation à élaborer pour suivre les changements de cette activité et d'en mesurer les impacts
- Et enfin les résultats nous amènent à réfléchir sur les limites de cette étude.

## **I Conseil de gestion aux exploitations : un appui nouveau en terme de conseil rural**

Les producteurs de la zone de l'Office du Niger doivent s'adapter à un contexte qui évolue très rapidement depuis les dix dernières années. Aujourd'hui ils ont la liberté de choisir et d'entreprendre des activités individuelles alors que pendant plus de 40 ans ils ont du respecter les consignes de l'Office et n'avaient pas de réels pouvoir de décisions.

Les moyens de productions nécessaires au développement d'une agriculture intensive sont de plus en plus importants et coûteux alors que les produits doivent s'intégrer au marché. Les producteurs se retrouvent donc avec des choix à faire pour pouvoir améliorer leur production et leurs profits. Le développement agricole de la zone de l'Office est passé par l'appropriation de modèles de production rizicoles intensifs. Aujourd'hui les rendements rizicoles sont élevés (entre 5 à 6 t/ha).

Dans le cadre de la mise en place des ces itinéraires techniques, la plupart des producteurs ont donc bénéficié de conseils techniques par le biais des modalités de la vulgarisation basée sur le training & visit assurée par les agents de l'Office. Aujourd'hui, la plupart des producteurs maîtrisent les techniques rizicoles (au moins dans les zones rizicoles réaménagées) et ces conseils ne répondent plus qu'en partie aux problèmes des producteurs. Dans cette économie de marché, l'organisation des exploitations devient de plus en plus complexe : les revenus se diversifient et les producteurs se retrouvent avec des problèmes de gestion, d'organisation de choix stratégiques... En dépit des rendements élevés atteints, les producteurs continuent de rencontrer des difficultés durant la période de soudure.

Ainsi l'activité du conseil de gestion aux exploitations est perçue comme novatrice en terme de conseil rural car elle permet d'aborder des problèmes techniques et aussi des problèmes liés au fonctionnement et à l'organisation de l'exploitation.

L'ensemble des acteurs interrogés (centre de recherche, agent technique, organisations de producteurs, syndicats, producteurs) sont unanimes sur l'intérêt de cette activité dans cette zone.

Son caractère novateur a été maintes fois souligné y compris par les producteurs. On aurait pu penser que les producteurs étaient saturés de conseils agricoles mais ils distinguent très nettement l'activité du conseil de gestion aux exploitations du conseil rural. Cette distinction est facilitée par le fait que l'activité proposée est souvent associée au Centre des Prestations de Service qui bénéficie d'une très bonne image de marque et dont l'efficacité en matière d'appui aux OP est largement reconnue (en particulier au niveau des problèmes d'endettement) (Tableau III).

## **II Le conseil de gestion aux exploitations un véritable enjeu : oui, mais quelle est la méthode la plus adaptée pour répondre aux besoins de la zone ?**

L'expression conseil de gestion aux exploitations renvoie à toute une panoplie de méthodes et d'outils, qui sont expérimentés et appliqués dans des pays industrialisés (France...) tout comme dans des pays en développement (Sénégal, Burkina...). Dans ces conditions cette activité peut prendre plusieurs significations et avoir différents objectifs. A chaque contexte, il doit être adapté aux conditions locales, la démarche développée en France ne peut être appliquée telle qu'elle au Mali.

Le conseil de gestion aux exploitations n'a encore jamais été développé à grande échelle quelle que soit l'approche (approche global, sectoriel) (Bonnal et Dugué, 1999). Elle demande en effet une mise au point d'outils importants et parfois compliqués dont l'utilisation limite l'expansion à un grand nombre d'agriculteurs (le faible taux d'alphabétisation des agriculteurs ne facilite pas le développement).

La démarche de conseil actuellement mis au point par l'URDOC2 s'inspire de celle développée au Burkina Faso (Kleene, 1998). Elle repose sur des dynamiques de groupe. Les participants doivent être alphabétisés afin de remplir un cahier d'exploitation. Les thèmes traités sont élaborés par l'équipe de travail (Tableau II). D'après nos entretiens, les participants paraissent réellement mobilisés autour de cette activité qui leur donne un certain statut social (lié à l'utilisation d'un cahier et à la participation aux séances hebdomadaires). Aussi c'est une activité nouvelle et actuellement les participants apprennent surtout à manipuler les outils (écriture, lecture, calculs) : le conseil de gestion actuellement est plus activité de formation et d'information qu'une activité de conseil à proprement dit. Elle forme les producteurs à l'analyse de leur situation.

On peut s'interroger sur les modalités de l'évolution de la méthode une fois que les participants auront acquis les bases. C'est déjà le cas des participants de l'ancienne approche, qui aujourd'hui maîtrisent les outils et ne rencontrent plus de difficultés particulières vis à vis des thèmes actuellement abordés comme par exemple la gestion des stocks, de trésorerie, des dépenses... Le type de démarche proposé ne semble pas convenir à leur niveau de connaissances.

Aussi le choix d'une approche de groupe amène à s'interroger sur les conditions de pérennité de l'activité : la clientèle sera-t-elle suffisamment importante pour maintenir un nombre de conseillers conséquent? Il convient peut être de diversifier les groupes (groupe de sensibilisation, groupe sur des modules spécifiques...) (Kleene, 2000) mais aussi de diversifier les approches avec des approches de groupe et individuelles.

Il nous semble donc que le conseil de gestion aux exploitations fondée sur des dynamiques de groupe est une approche adaptée pour une formation de base mais elle doit rapidement intégrer d'autres formes de conseils plus personnalisés et sectoriels pour répondre à des attentes spécifiques des producteurs. La démarche doit donc être en mesure de s'adapter et d'évoluer en fonction des attentes des participants et de l'éventuelle clientèle.

Aussi ce travail n'a pas pu approfondir la question du devenir de la démarche en tant que service payant ou non. L'équipe ne souhaitait pas que cette question soit abordée au cours des entretiens avec les agriculteurs. Elle pensait qu'il était prématuré de discuter de cette question avec les intéressés car l'activité est en cours de programmation. Les entretiens ont révélé cependant que les participants avaient des objectifs et des attentes vis à vis de cette activité même si elle est nouvelle.

### **III Propositions en terme d'amélioration de la démarche**

#### ***Une approche globale pour les débutants en conseil de gestion et une approche sectorielle pour les producteurs initiés***

La méthode développée actuellement doit pouvoir évoluer vers des conseils sectoriels pour les participants ayant déjà acquis un certain niveau. D'après les expériences menées dans d'autres pays d'Afrique, il est possible sur demande de l'agriculteur de développer un conseil plus ciblé qui réponde à ses besoins spécifiques (conseil pour le choix d'un investissement, l'organisation du travail...). Ce type d'approche permet de l'accompagner dans la construction d'un projet qu'il souhaite réaliser. Au travers de nos entretiens avec les anciens participants, il apparaît qu'ils ne réalisent pas de programmation prévisionnelle de leur travail. Ils s'appuient essentiellement sur les réalisations des campagnes précédentes ce qui est important mais pas suffisant car ils ne prévoient pas dans le temps les différentes opérations et les moyens à mobiliser.

L'utilisation d'outils d'analyse comme le modèle d'action pourrait intéresser ce type d'agriculteurs. L'élaboration de ce modèle avec un conseiller permettrait de simuler différents scénarios et d'opter pour un qui correspond le mieux à la situation donnée (Bonnal et Dugué, 1999).

Les outils reposent sur la reconnaissance que l'agriculteur au moment de prendre une décision suit une procédure de choix connue désignée comme « modèle d'action ». Il est composé d'objectifs précis, d'un programme prévisionnel d'un corps de règles définissant les étapes de décision et d'un ensemble d'indicateurs liés aux règles.

Ce modèle est plus ou moins conscient chez l'agriculteur (Le Gal, 1996). Ainsi à partir de la compréhension de ce modèle avec la clarification des règles qui conditionnent les décisions, il est possible de simuler des alternatives et d'aider l'agriculteur (le décideur) à choisir l'option la plus en accord avec son modèle d'action.

La méthode relève de techniques d'expertise, basé sur l'entretien entre le consultant et le producteur (Bonnal et Dugué, 1999).

Pour l'instant cet outil d'analyse relève du domaine expérimental en zone tropicale mais il a été testé notamment au Cameroun pour analyser les chantiers d'installation de la sole cotonnière (Dounias, 1998) et au Sénégal sur des problèmes d'organisation du travail en périmètre irrigués (Le Gal, 1995).

Cette méthode est coûteuse en temps et un argent, elle ne peut s'adresser qu'à un petit nombre de producteurs désireux de réaliser un projet spécifique.

Ce type de conseil n'est pas incompatible avec celui développé par l'URDOC, il ne s'adresse pas à la même clientèle. Au contraire, diversifier les types de conseils permettrait d'atteindre une clientèle plus large. La méthode élaborée par l'URDOC s'adresse plutôt à des producteurs désireux de s'initier à cette activité en se formant à l'analyse tandis que le conseil sectoriel, qui pourrait être basé sur le modèle d'action comme outil d'analyse, s'adresserait à des producteurs déjà formés et qui ont un projet défini.

Les travaux de recherche de l'équipe ESPGRN de l'IER s'inscrivent dans la logique des approches développées dans les « réseaux de fermes de références ». Ces réseaux de fermes ont pour fonction :

- D'élaborer des connaissances sur la nature et le fonctionnement des exploitations,
- De tester des innovations techniques ou organisationnelles,
- De discuter pour diffuser les résultats sur l'innovation en identifiant leur application,

La finalité de ces réseaux est de réaliser dans un même dispositif l'ensemble de ces actions. La constitution d'un réseau et son fonctionnement s'inscrit dans le cadre d'un processus négocié entre les agriculteurs et l'institution de recherche (Bonnal et Dugué, 1999).

Il existe une étroite relation entre : diagnostic, création d'innovation et conseils qui se réalisent entre le chercheur et l'agriculteur. Cette relation étroite entre chercheur et agriculteur limite le nombre d'exploitation dans le réseau.

Au final on dispose de « modèles » qui permet de rendre compte de l'interaction entre le fait technique et l'ensemble des éléments structurels du système exploitation-famille (Bonnal et Dugué, 1999).

Ces résultats pourraient être une véritable ressource pour alimenter les thèmes développés par le conseil de gestion aux exploitations et de disposer de références pour les conseils : il serait intéressant de les associer et de les intégrer de façon plus approfondie à la démarche.

### ***Concernant l'élaboration des outils***

Les participants enquêtés ont manifesté une motivation importante et des attentes bien définies, contrairement à ce que l'on pouvait imaginer : l'activité étant nouvelle, ils pouvaient ne pas avoir d'avis.

**Il est dommage au vu de la motivation des participants et leurs attentes de ne pas les solliciter d'avantage dans l'identification des modules et des thèmes à aborder au cours des séances.** La méthode s'élabore sans une réelle implication des participants et surtout information, sous prétexte que cette activité est entièrement nouvelle. Une plus grande implication et information des participants dans l'élaboration de la démarche pourrait être un moyen d'entretenir cette motivation. Une meilleure information sur le programme prévisionnel des thèmes abordés au cours des séances pourrait être envisagée. Mais il est vrai que l'équipe avance au fur et à mesure et qu'elle ne connaît donc pas forcément son programme futur.

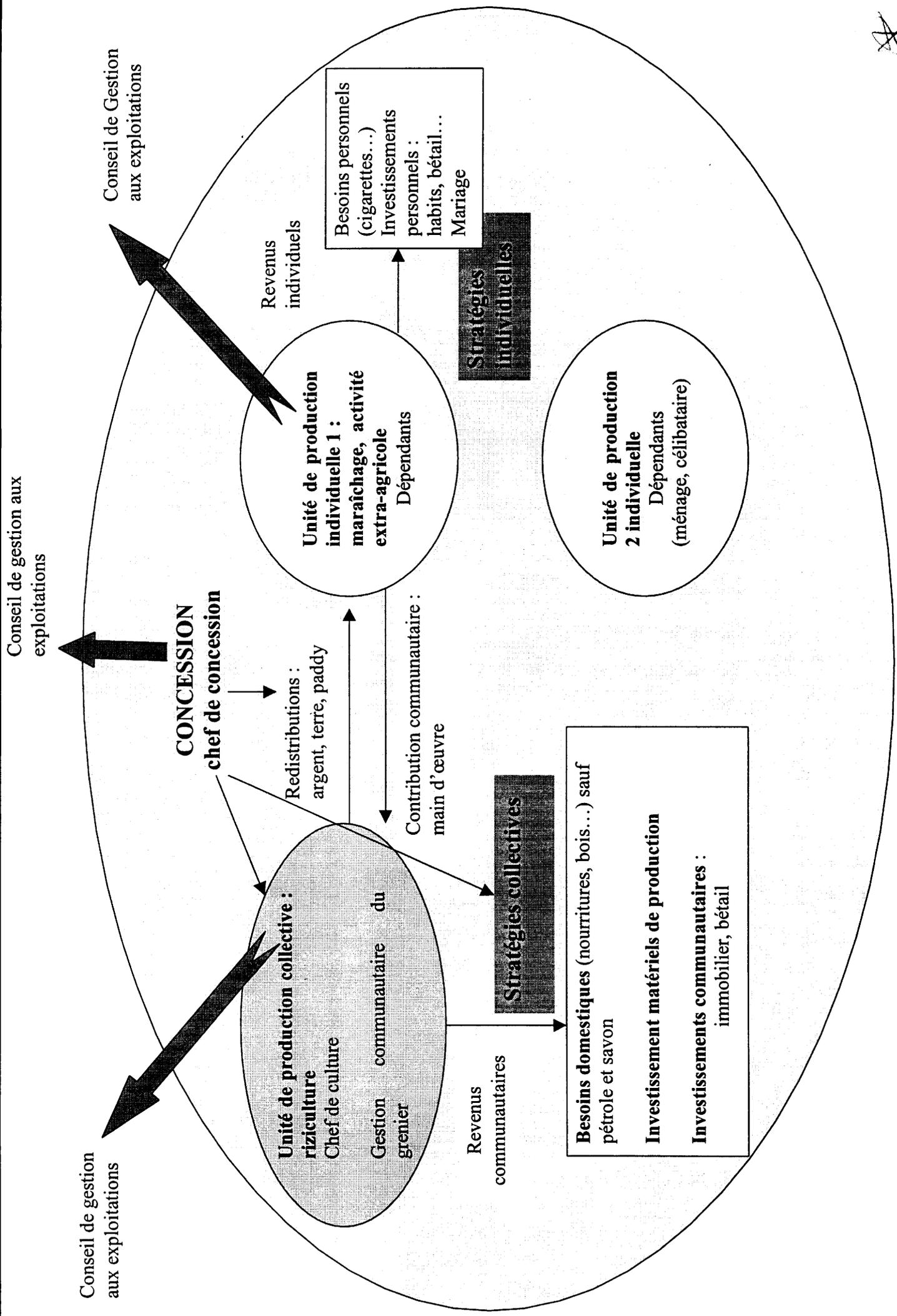


Figure 17 : Le conseil de gestion et les différents niveaux d'organisations d'unités de production de la concession

Cette question est particulièrement importante dans le groupe de Niono, composé majoritairement d'anciens, ils maîtrisent déjà la plupart des outils et des thèmes abordés, ils n'ont donc pas les mêmes objectifs que les deux autres groupes. Adaptée la méthode à ce groupe permettrait de tester de nouvelles orientations comme par exemple développer un conseil sectoriel. Les séances de groupe sont appréciées par l'ensemble des groupes, il est donc important de maintenir cette approche mais elle doit être complétée par des conseils plus spécifiques pour les agriculteurs ayant des acquis.

Aussi les thèmes sont élaborés au cours de réunions avec l'équipe de travail en tenant compte des problèmes majeurs de la zone (gestion des stocks, identification des dépenses...) tels que l'encadrement les perçoivent. Il serait sans doute intéressant de réfléchir avec chacun des groupes sur les thèmes qu'ils souhaiteraient aborder.

Enfin, on notera les propositions d'amélioration des outils exprimés par les anciens tel qu'un agenda journalier et de changer le système de fiches volantes.

### ***Concernant le statut des participants et les différents thèmes abordés***

L'analyse des stratégies de producteurs de la zone (Sourisseau, 2000), souligne la nécessité de prendre en compte **le fonctionnement global de la concession et les différents niveaux de prise de décision dans le développement d'un conseil de gestion aux exploitations**. Différentes stratégies sont mises en évidence : des stratégies collectives et individuelles au sein d'une même concession. Elles dépendent du chef de la concession et des modalités de l'allocation des ressources aux différents dépendants de la concession. Ainsi selon le statut du participant (chef de concession, chef de ménage, chef de travaux...) il est vraisemblable que l'activité de conseil de gestion n'aura pas le même impact (figure 17).

**Le conseil de gestion doit prendre en compte les principes internes de l'allocation des ressources de la concession : production, consommation et intégrer leurs diversités (Sourisseau, 2000).**

Dans la zone de l'Office du Niger à la différence des périmètres irrigués de la SAED (Sénégal) les terres sont attribuées par concession et non par ménage. La riziculture constitue l'unité de production commune et les revenus communs sont entièrement gérés par le chef de concession. Les stratégies individuelles des dépendants sont fonction des rétributions en terres (maraîchage) et des dons directs par le chef de concession

Cette organisation hiérarchique de prise de décision nécessite la présence du décideur selon les thèmes abordés en conseil de gestion. Par exemple la gestion des stocks du riz est une gestion commune à la concession sous la responsabilité du chef de concession. Il semble difficile de ne pas l'impliquer dans les discussions lorsque ce thème est abordé d'autant plus que le participant s'il n'est pas le chef de concession ne maîtrise pas forcément les informations.

L'activité du conseil de gestion n'aura que peu d'impacts et peu même provoquer des conflits si le participant se mêle à des activités auxquels il n'a pas de responsabilités.

Or nous avons vu la grande variabilité des participants qui peuvent être soit des chefs de concession, soit des chef de travaux. Ce dernier en général seconde fortement le chef de concession et est en général bien informé des modalités de gestion des ressources. En revanche s'il le participant est un simple dépendant, comme c'est souvent le cas dans le groupe de N'Débougou, on peut s'interroger sur les effets réels de cette activité.

La prise en compte des différentes stratégies relèvent encore d'une diversification des services proposées dans le cadre de la démarche du conseil de gestion : stratégies collectives basées principalement sur les revenus dégagés par la riziculture mais aussi stratégies individuelles qui relèvent de domaines variés : maraîchage, activité extra agricole...qui sont menés par les dépendants. Et ainsi d'impliquer les différents décideurs selon le thème de conseil de gestion abordé.

Aussi, il est difficile de situer le participant et la concession auquel il appartient dans son environnement. Quelles sont les types de concession qui participent à l'activité de CdG ? Avec les éléments dont nous disposons il est difficile de les resituer par rapport à une typologie ou une classification. Ce qui est regrettable car le statut du participant mais aussi de la concession conditionnent les besoins, le conseil de gestion ne sera donc pas le même. Pour l'instant l'équipe de travail réalise un conseil de gestion qui est plus une formation identique pour tous les participants, quel que soit leur position.

On soulignera également que les participants n'ont pas fait état de problèmes de gestion de l'endettement et des crédits qui sont des problèmes majeurs dans la zone. Il semblerait donc que les participants ne connaissent pas cette difficulté. Est ce vraiment la réalité ? Ou alors ils ont pas souhaité aborder ce sujet ? Peut être pensaient-ils que ce problème ne relevait pas du conseil de gestion ? Ces questions restent en suspend d'autant plus que le travail principal des CPS porte sur ce problème mais au niveau des OP. Est-ce qu'il n'y aura pas une sensibilisation à faire au niveau des exploitations ?

#### **IV Un suivi-évaluation en vue d'une analyse d'impact**

La commande initiale du projet et du CIRAD était de réfléchir à un dispositif qui permette de mesurer les impacts du projet en s'attachant plus particulièrement au conseil de gestion aux exploitations. Nous avons donc choisi de travailler avec les acteurs impliqués sur leurs attentes et leurs objectifs vis à vis du conseil de gestion en vu de définir des indicateurs révélateurs. Ce travail de définition des attentes ne pouvait se réaliser qu'après un état des lieux de la démarche afin de se familiariser avec celle-ci et d'identifier les différents domaines de suivi.

**Au final, d'après les résultats des enquêtes, ce travail se révèle plus une étude préliminaire à l'analyse d'impact et correspond à une analyse des besoins.** Elle a permis de réaliser une proposition de dispositif mais de suivis axés principalement sur les participants (Tableau V). Ces suivis faciliteront l'analyse d'impacts qui ne pourra se faire qu'après plusieurs années de fonctionnement. Les suivis et la base de données permettront en effet de disposer de références et de points de comparaison (Bélières, 2000).

**En revanche, il est important de disposer d'une bonne analyse de la situation de départ pour pouvoir réellement mesurer l'impact de l'activité en question. D'où l'importance d'initier ce travail dès la première année de fonctionnement.**

Le service suivi-évaluation de l'Office du Niger est en train de mener une enquête sur 5000 exploitations de la zone en vu de créer une base de données et d'actualiser leurs références sur les exploitations.

**Cette base de données de l'Office permettra de servir de référence et de comparer l'échantillon d'exploitations participants au conseil de gestion aux restes des exploitations de la zone.** Ce point est en effet important car les analyses d'impacts manquent souvent de témoins qui permettent de distinguer les effets propres à l'activité du milieu environnant.

La synchronisation de l'élaboration de ces deux dispositifs permettra de disposer de références valables et de réaliser des comparaisons entre exploitations participant au conseil de gestion / exploitation ne participant pas à cette activité.

Il existe une forte pression pour la mise en place de système de suivis des activités du projet dès le démarrage de la nouvelle phase car les résultats d'URDOC1 ont été très difficiles à évaluer par faute de suivis réguliers. La direction du projet est consciente de cet enjeu cependant on soulignera que ce système de suivis sera d'autant plus efficace et opérationnels que l'ensemble de l'équipe sera impliqué.

Ce travail était à l'origine un moyen d'engager l'équipe de travail vers une réflexion du système de suivis à mettre en place, le stagiaire ayant le rôle de centraliser et finaliser les informations en un dispositif. On regrettera que l'équipe n'était pas prête à s'engager dans ces réflexions. Ceci s'explique sans doute par la faible disponibilité des agents dans cette phase de démarrage et de mise en route de l'activité de conseil de gestion aux exploitations.

Le travail réalisé nous a quand même permis de proposer la structure de l'organisation d'un système de suivi. Pour que ce système soit réellement opérationnel, le projet doit se familiariser avec ce type de gestion de données. L'implication de l'équipe dans la finalisation de ce travail est souhaitable : cela nécessite une phase de formation des agents en particulier aux systèmes de gestion de base de données.

## **V Et si c'était à refaire**

Cette étude a permis de faire un état des lieux sur l'activité du conseil de gestion aux exploitations au niveau de la zone et du projet et de s'engager une réflexion sur le suivi-évaluation. Depuis 1997, l'activité du conseil de gestion est expérimentée sans qu'il y ait une réelle réflexion autour de la démarche et des outils à élaborer.

L'élaboration des outils de suivi se voulait participative avec un engagement de l'ensemble des acteurs. On regrettera cependant que les agents ne se soient pas vraiment sentis concernés. L'équipe n'était pas prête pour ce type de travail et avait d'autres priorités dans le cadre de la mise en route du conseil de gestion. De plus il est apparu que le CIRAD et le projet n'avaient pas les mêmes priorités et objectifs.

Un effort de clarification et de concertation (avec l'ensemble de l'équipe URDOC et pas uniquement la direction) sur les objectifs communs de ce travail aurait sans doute permis de faciliter le processus du stage et de renforcer la participation des agents dans l'élaboration du dispositif de suivi. L'équipe a en effet perçu ce travail comme une volonté extérieure et dans un contexte de surcharge de travail, ils ne sont pas sentis réellement concernés et se sont placés en situation d'attente.

Donc si c'était à refaire, il aurait fallu impliquer le projet dès l'élaboration du sujet de stage.

On notera que la phase préparatoire de bibliographie a été particulièrement utile permettant sur le terrain de disposer de repères et de références. Ce qui était important compte tenu de la complexité et la diversité des activités du conseil de gestion.

Enfin la réalisation d'entretiens individuels et de réunions de groupe a été très important : ils m'ont permis d'identifier des attentes de groupes et comprendre à travers son fonctionnement différents éléments révélateurs de celui-ci. Contrairement à ce que pensait l'équipe de travail, les participants avaient des attentes assez précises malgré le caractère novateur de l'activité.

Par contre il nous semble que cette étude aurait pu être complétée par des enquêtes approfondies d'exploitation auprès de quelques participants pour identifier leurs stratégies et ainsi de pouvoir les resituer dans leur environnement : typologie (Jamin, 1994) ou classification des exploitations en fonction de leur stratégie de diversification des revenus (Sourisseau, 2000) qui ont déjà été réalisés dans la zone. Et aussi de pouvoir proposer des thèmes pertinents à traiter avec le conseil de gestion aux exploitations.

La démarche développée n'a pas assez pris en compte les aspects autres que le conseil de gestion. Il aurait été sans doute intéressant d'enquêter des agriculteurs ne participants pas à cette activité ou qui l'avaient abandonné. Malheureusement pour des questions de temps nous n'avons pas été en mesure de réaliser ces entretiens.

## Références bibliographiques



Documents cités dans le mémoire, en annexes ou consultés.

- **Allen W.J., Bosch O.J.H and Gibson R.G.**, 1995. Integrated and participatory research for sustainable agriculture search. Conférence paper presented at the 1995 North American Farming Systems Research-Extension Symposium : Linkages among Farming Systems and Communities. Ames Iowa, 5-8 November, 4p.
- **Allen W.J.**, 1997. Towards improving the role of evaluation with natural resource management R&D programmes : the case for « learning by doing » in : Canadian Journal of Development Studies, Special Issue Results-based performance reviews and evaluations, pp.629-643.
- **Aubert B.**, 1998. Préparation du suivi et de l'évaluation du programme leader II en Rhône-Alpes ; analyse et réflexions. Rapport provisoire d'ingénieur. Ecole Nationale du Génie Rural, des Eaux et des Forêts (ENGREF), 63p.
- **Barbier J.M.**, 1985. L'évaluation en formation. Presse universitaire de France, 285 p.
- **Béliers J.F.**, 2000. Communication personnelle
- **Benissad D.**, 1998. Essai d'évaluation de l'impact d'un exercice pédagogique sur une population. Cas de l'étude régionale de première année cycle ESAT. Mémoire de l'Ecole Supérieure d'Agronomie (ESAT) en vue de l'obtention du diplôme d'ingénieur d'Agronomie tropicale et du Master VOPA. CNEARC, 42 p.
- **Beaudoux E., Crombrughe G, Douxchamps F., Gueneau M.C. et Nieuwkerk M.**, 1992. Cheminement d'une action de développement. De l'identification à l'évaluation. ed. l'Harmattan, Paris, 203p.
- **Bonnal P.**, 1996. Conseil de gestion en exploitations agricoles, expériences française appliquée au Venezuela. Document de travail du CIRAD-SAR N°4, 87p.
- **Bonnal P. et Dugué P.**, 1999. Mise au point des innovations et des méthodes de conseil aux exploitations agricoles. « Leçons d'expériences, atouts et limites des méthodes de recherche utilisées pour le développement de l'agriculture tropicale ». Communication présentée à l'atelier « Elaboration de références technico-économiques et méthodes d'appui conseil aux exploitants agricoles » CIRAD-TERA, 1<sup>er</sup> septembre 1999, Montpellier, 18 p.
- **Borderon A.**, 1999. Mise en valeur des périmètres irrigués de l'Office du Niger au Mali. Rapport d'évaluation, Projet de Centre de Prestation de service (PCPS) et l'Unité de Recherche développement Observatoire du changement (URDOC), 48 p.
- **Brossier J., Chaumonnot G. et Marschall E.**, 1979. Analyse technico-économique des exploitations agricoles et formation des agriculteurs. 160p.
- **Casabianca F. et Albaladejo C.**, 1997. Des multiples légitimités de la Recherche Action in : Etude Recherche système Agraires Développement, N°30, pp.11-25.

- **Chia E. et Deffontaines J.P.**, 1999. Pour une approche sociotechnique de la « gestion de la qualité de l'eau » par l'agriculture. *In* : Nature Sciences Sociétés, Vol 7, N°1, pp.31-41.
- **Coulibaly Y. M.**, 1996. Double culture et organisation du travail en traction animale : le cas du projet Retail (Office du Niger - Mali). Mémoire pour l'obtention du diplôme d'agronomie approfondie de l'Institut Nationale Agronomique de Paris-Grignon (INAPG), 47p.
- **Coopération Néerlandaise**, 1999. Etude Environnementale de la zone de l'Office du Niger. Rapport de Synthèse. Ministère du Développement Rural et de l'Eau, Ministère de l'Environnement, Mali, 63 p.
- **Crozier M. et Friedberg E.**, 1977. L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective. Paris, Ed. du Seuil, 500 p.
- **Dounias I.**, 1998. Modèle d'action et organisation du travail pour la culture cotonnière : cas des exploitations agricoles du bassin de la Bénoué au Nord-Cameroun. Thèse d'agronomie INA-PG, 208 p.
- **Ducrot R.**, 1999. Unité de Recherche Développement Observatoire du Changement. Rapport d'activités 1998. 65p.
- **Ducrot R. et Bulteau P.**, 2000. Unité de Recherche Développement Observatoire du Changement. Rapport de synthèse 1995-1999. URDOC, CIRAD-TERA, 93 p.
- **Dufumier M.**, 1996. Les projets de développement agricole, manuel d'expertise. ed Karthala, Paris/
- **Faure G., Kleene P. et Ouedraogo S.**, 1996. Conseil de gestion aux exploitations agricoles dans la zone cotonnière de l'ouest du Burkina Faso. Rapport de synthèse Recherche-Développement 1993 à 1995. INERA/CIRAD, 81p.
- **Faure G.**, 1999. Appui à la programmation de l'URDOC. Rapport de mission au Mali (23 février au 10 mars 1999). N°26/99, CIRAD-TERA, 35p.
- **Francillon G.**, 1999. Construction des bases de données relationnelles à l'aide de la méthode des dépendances fonctionnelles. Théorie et logiciel. Etudes et Travaux. CNEARC, N°14, Ministère de l'agriculture et des pêches, 85p.
- **Gastellu M.**, 1985. « Petit traité de matrilinéarité. L'accumulation dans deux sociétés rurales de l'Afrique de l'ouest ». Cahier de l'ORSTOM, série Sciences Humaines, 21(4), Paris, pp. 413-432.
- **Grawitz M.**, 1994. Lexique des sciences sociales. Ed Dalloz.
- **Hérin G et Marcos B.**, 1996. L'expérience du CGEA de la FSA de Cotonou au Bénin. *In* : *In* : Conseil en gestion pour l'exploitations agricoles d'Afrique et d'Amérique Latine, groupe de travail Outils et méthodes de gestion, Inter-Réseaux, Développement Rural, pp.53-62.

- **Hameline D.**, 1976. Note sur le contrôle et l'évaluation. Document préparatoire au 12<sup>ème</sup> colloque de l'NDSHA du 04/02/76.
- **Jamin J.Y.**, 1994. De la norme à la diversité. L'intensification rizicole face à la diversité paysanne dans les périmètres irrigués de l'Office du Niger. Thèse de Doctorat, CIRAD-SAR, U.R.Génie agronomique et mécanisation. 255p.
- **Kleene P. et Kone Y.**, 1988. Farming counselling as a method for research and development : experience from Mali. In : Farming Systems Research / Extension Symposium, University of Arkansas, Fayetteville (USA), 1988/10/09, 23p.
- **Kleene P.**, 1996. L'expérience du conseil de gestion dans l'ouest du Burkina Faso. In : Conseil en gestion pour l'exploitations agricoles d'Afrique et d'Amérique Latine, groupe de travail Outils et méthodes de gestion, Inter-Réseaux, Développement Rural, pp.31-48.
- **Kleene P et Kleene J.**, 2000. Management Advice for Family Farm (MAFF), guide-book for a new extension instrument. Version provisoire, septembre 2000, 123 p.
- **LEADER**, 1998. Mener une démarche d'évaluation dans le cadre de LEADER. Expériences d'évaluation menées dans le cadre de LEADER, Etudes de cas. Session techniques, Marseille 24 et 25 novembre, 1998. Unité d'Animation LEADER II.49p.
- **Le Gal P.Y.**, 1994. Processus de décision et innovation : l'exemple de la double riziculture irriguée dans le delta du fleuve Sénégal. In : Prises de décision et aide à la décision : présentation d'une démarche. Actes de l'atelier de Montpellier du 1<sup>er</sup> au 2 février 1994. CIRAD-SAR, document de travail N°3.
- **Le Gal P.Y.**, 1995. Agronomie, approches-système et sciences de gestion : avancée théoriques et méthodologiques. Communication au 14<sup>ème</sup> Symposium International « Transformation des agricultures : le rôle des approches-système ». FSR/E. Colombo, Sri Lanka, 12 p.
- **Legile A.**, 1999. De l'analyse des pratiques de gestion à la propositions d'outils d'aide à la décision : étude sur les exploitations agricoles du Nord-Cameroun. Mémoire d'Ingénieur d'Agronomie, ENESAD, 58p.
- **Liu M.**, 1992. Présentation de la recherche-action : définition , déroulement et résultats *in* : Revue Internationale de Systémique, Vol.6 N°4, pp.293-311.
- **Liu M.**, 1992. Vers une épistémologie de la recherche-action *in* : Revue Internationale de Systémique, Vol.6 N°4, pp.435-454.
- **Noyé D. et Piveteau J.**, 1987. Guide pratique du formateur. L'art de concevoir et d'animer des formation. Ed INESP, 3<sup>ème</sup> collection revue et corrigée, collection « Pratiques en question », 283 p.
- **Office du Niger**, 1999. « Etude du schéma directeur d'aménagement pour la zone de l'Office du Niger. 1<sup>ère</sup> étape : diagnostic de la situation actuelle. » SOGREA-H-BCEOM-BETICO, Office du Niger, Ségou.

- **Office du Niger**, 1999. Contrat - Plan : Etat – Office du Niger – Exploitations agricoles – 1999-2001, 49p.
- **Rebuffel P.**, 1996. Vers un renouvellement des méthodes de conseil aux exploitations agricoles dans l'ouest du Burkina Faso. Apport de la connaissance du fonctionnement des exploitations agricoles. Mémoire de Master spécialisé en Ingénierie Agronomique, Institut National Agronomique Paris-Grignon Chaire d'Agronomie. 46p.
- **Sourisseau J.M.**, 2000. Les stratégies de diversification des revenus sur les grands aménagements hydro-agricoles sahéliens. Les cas de l'Office du Niger et du delta du fleuve Sénégal. Thèse préparée pour l'obtention du diplôme de docteur en économie. Université Paris X – Nanterre. 593p.
- **Van Den Ban A.W., Hawkins H.S., Brouwers J.H.A.M. et Boon C.A.M.**, 1994. La vulgarisation en Afrique. ed. Karthala, Paris.

**Planche photos**





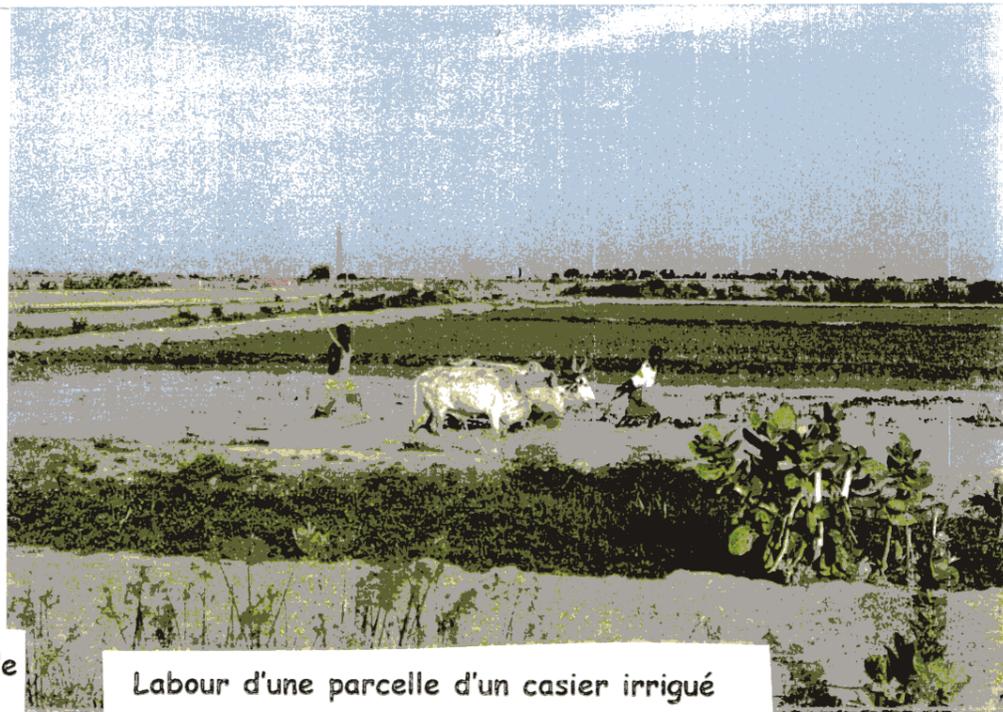
Casiers irrigués pas encore labourés



Casiers irrigués : pépinières - parcelles labourées



Visite de pépinières : équipe « conseil de gestion » et les participants de Molodo



Labour d'une parcelle d'un casier irrigué



Repiquage du riz - casier irrigué



Zone sèche : installation de la culture de mil (labour et semis en poquet)



**Annexes**



## Sommaire Annexes

ANNEXE 1. PRÉSENTATION PHYSIQUE DE LA ZONE OFFICE DU NIGER .....	i
ANNEXE 2. PRÉSENTATION DU PROJET URDOC.....	iii
ANNEXE 3. PROJET ARPON ET RETAIL .....	v
ANNEXE 4. L'OFFICE DU NIGER D'HIER À AUJOURD'HUI.....	vii
ANNEXE 5. LES DIFFÉRENTS ACTEURS DE LA ZONE .....	x
ANNEXE 6. LA DÉMARCHE DE CONSEIL DE GESTION AUX EXPLOITATIONS DÉVELOPPÉE AU COURS D'URDOC 1.....	xv
ANNEXE 7. EXEMPLE DE FICHE THÉMATIQUE DE CDG .....	xvii
ANNEXE 8. ÉLÉMENTS POUR ÉLABORER DES FICHES DE SUIVI.....	xxiv
ANNEXE 9. FICHES DE SUIVI.....	xxvi
ANNEXE 10. QUELQUES ÉLÉMENTS SUR LES BASES DE DONNÉES .....	xli
ANNEXE 11. DICTIONNAIRE DE DONNÉES DU MODÈLE RELATIONNEL DE LA BASE DE DONNÉES « CONSEIL DE GESTION ».....	xliv
MATRICE DES DÉPENDANCES FONCTIONNELLES	
ANNEXE 12. REMARQUES - DISCUSSION / SOUTENANCE LE 22/12/00.....	liv

## *Annexe 1. Présentation physique de la zone Office du Niger*

### **Une irrigation gravitaire à partir du fleuve Niger découpant la zone en six ensembles**

Les terres aménagées (60 000 Ha) sont irriguées gravitairement avec l'eau du fleuve Niger retenue par le barrage de Markala et drainée sur plus de 160 km à partir d'un dispositif de canalisation et d'ouvrages de régulation.

Vers le nord, le canal du sahel relayé par un ancien lit du fleuve le Fala de Molodo alimente 39600 ha découpés en quatre zones : Niono, Molodo, N'Débougou et de Kouroumari (zone du Kala inférieur).

Vers l'est, le canal du Macina relayé par un autre défluent, le Fala de Boky Wéré, alimente 14 000 ha : la zone du Macina

Entre ces deux adducteurs, un troisième canal, le canal Costes-Ongoïba, de réalisation plus récente alimente trois zones : la zone sucrière de Dougabougou et de Seribala et la zone rizicole de Bévani (Borderon, 1999).

La mise en eau des adducteurs se fait donc par le barrage de Markala, alimenté par le fleuve Niger. L'eau est abondante en saison des pluies par contre en période d'étiage du fleuve (mai-juin), elle est moins disponible cependant elle reste suffisante toute l'année.

### **La zone Office du Niger : une année marquée par trois saisons distinctes et des sols alluvionnaires**

Le climat est de type sahélien avec une pluviométrie moyenne annuelle de 540 mm (figure 1 et 2). L'année est marquée par trois saisons distinctes :

- l'hivernage (saison des pluies) de mi juin à octobre, les précipitations sont les plus importantes au mois de juillet – août
- la saison sèche froide, de novembre à février : les températures sont les plus basses de l'année avec des minima de 10°C et des maxima de 30°C.
- la saison sèche chaude, de mi février à mi juin : les températures sont les plus élevées, la moyenne des maxima atteint 40°C au mois de mai.

Les sols sont d'origine alluvionnaire à dominance argileuse. Ils se prêtent à différentes cultures : riz, canne à sucre, maraîchage, maïs... mais sont assez hétérogènes. Ces sols sont difficiles à travailler en sec comme en saturation en traction animale.

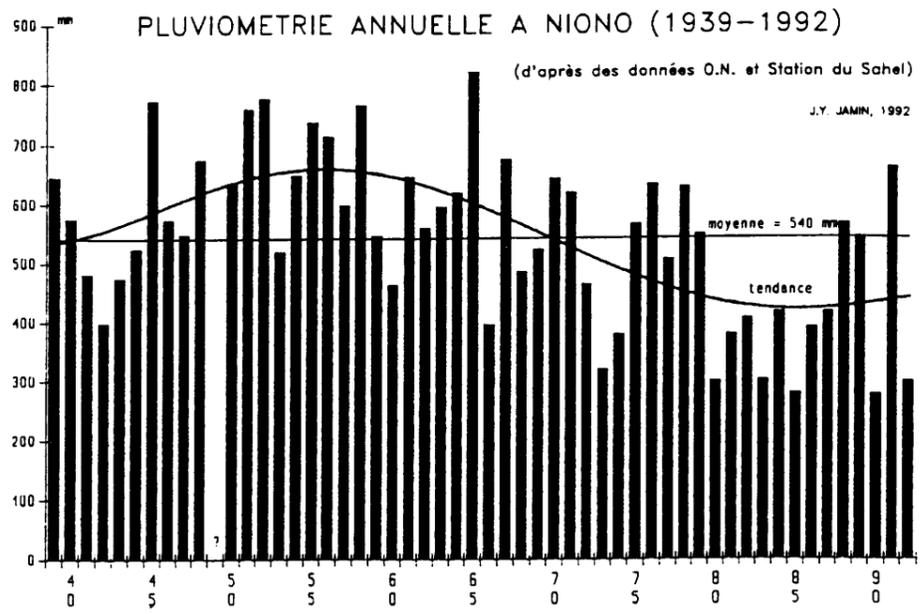


Figure 1 : Evolution de la pluviométrie annuelle en zone Office du Niger

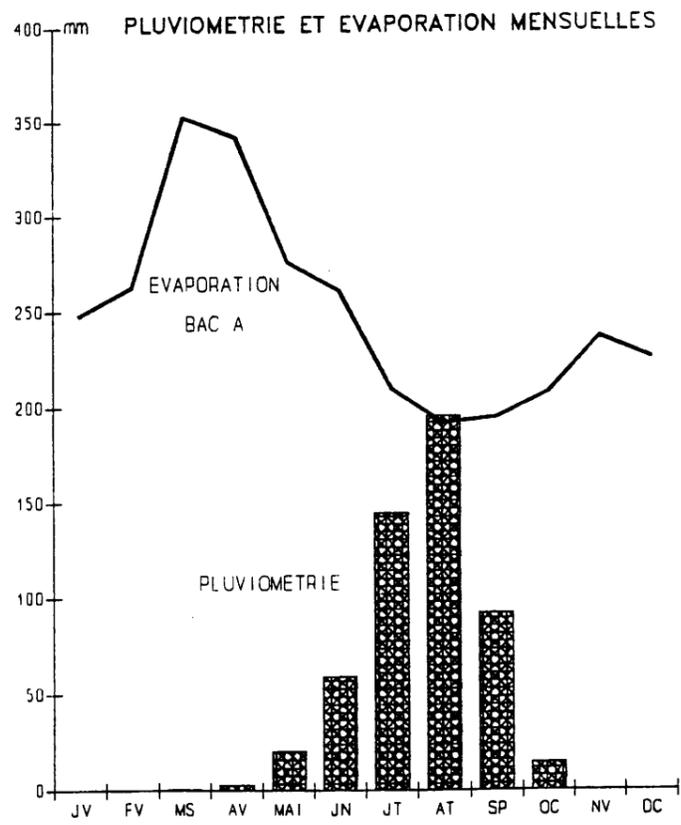


Figure 2 : Pluviométrie et évaporation mensuelles à Niono

## *Annexe 2. Présentation du projet URDOC*

L'URDOC est un projet de structure souple de recherche-développement mis en œuvre par le CIRAD, placé sous la tutelle de l'Office du Niger et financé par l'AFD. Il a démarré en 1995 prenant la suite des activités de recherche développement des projets Retail antérieurs (1986-1992). Sa mise en œuvre s'effectue selon un protocole d'accord de collaboration entre les différents partenaires : l'Office du Niger, l'Institut d'Economie Rurale (IER) et les paysans de l'Office du Niger représenté par le délégué général des agriculteurs de l'Office du Niger.

La zone couverte par le projet s'est progressivement étendue à l'ensemble des cinq zones de l'Office du Niger. Une première phase vient de se terminer (URDOC1) et une deuxième phase a débuté en février 2000 avec une redéfinition de la programmation en fonction des résultats de la phase précédente (Ducrot et Bulteau, 2000 ; Faure, 1999).

L'URDOC joue un **rôle d'interface entre l'Office du Niger, l'IER et les agriculteurs** (individus et organisations). Ses actions sont à prédominance technique et économique, centrées sur l'exploitation agricole pour permettre de renforcer la dynamique d'intensification que connaît la zone depuis une douzaine d'années. Certaines activités du projet s'inscrivent dans une **démarche de recherche action** que ce soit au niveau des dispositifs mis en place que des outils utilisés. Elle permet d'impliquer l'ensemble des acteurs concernés (Ducrot et Bulteau, 2000 ; Faure, 1999).

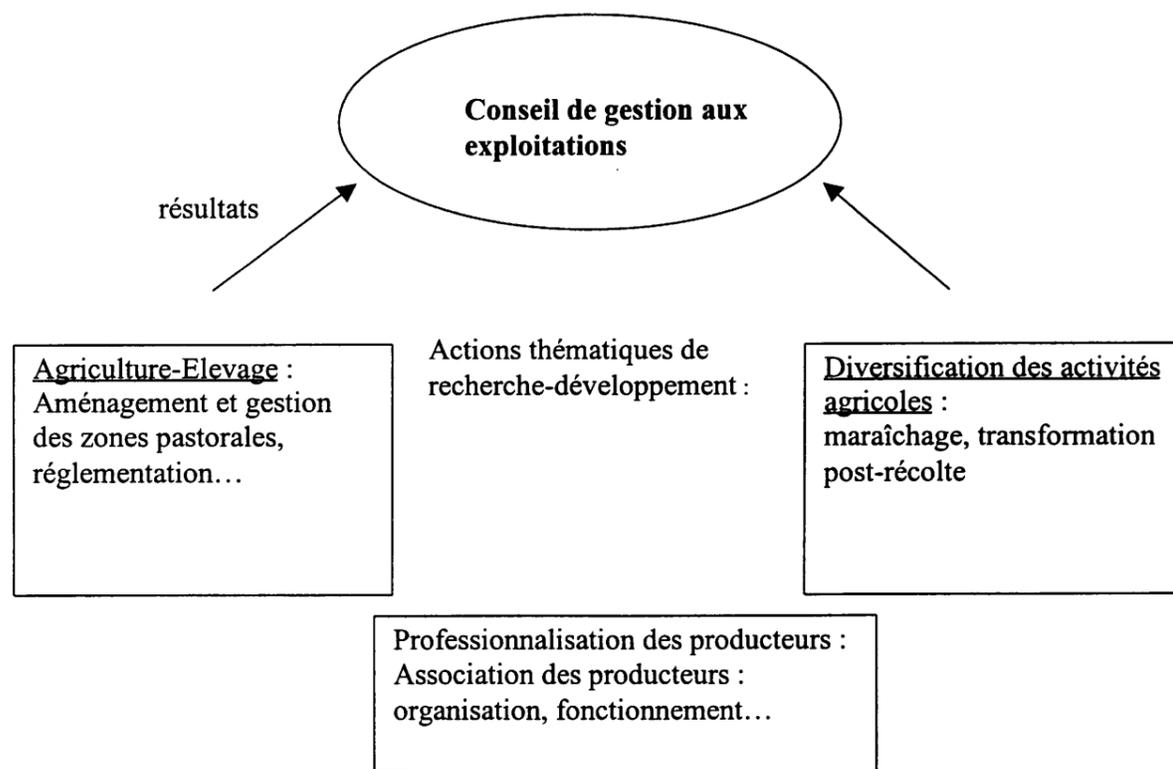
La programmation de la deuxième phase a été élaborée en prenant en compte les différentes évaluations et bilans de la première phase à savoir (Ducrot et Bulteau, 2000 ; Faure, 1999) :

- recentrer la programmation afin d'éviter la dispersion des efforts
- renforcer la participation des organisations paysannes dans la programmation et l'exécution des activités
- consolider et étendre les expériences de conseil de gestion aux exploitations sur la base des premiers résultats obtenus par l'URDOC 1

Le **conseil de gestion aux exploitations** occupe la **place centrale des activités** de l'URDOC 2 contenu des premiers résultats qui révèlent une forte **motivation des agriculteurs** engagés dans cette démarche et une demande importante des autres agriculteurs.

La démarche de conseil de gestion aux exploitations est développée en vue d'une professionnalisation des producteurs dans la zone de l'Office du Niger (figure 3).

Les résultats des actions thématiques trouvent leur application au niveau du conseil de gestion, lors de la formulation des conseils technico-économiques et des actions qui en découlent. Le conseil de gestion vise à mieux renforcer les capacités d'organisation et de gestion des producteurs avec l'aide notamment d'introduction de nouvelles technologies (figure 3).



**Figure 3 : Le conseil de gestion au centre des activités d'URDOC 2**

### *Annexe 3. Projet ARPON et RETAIL*

La réhabilitation des casiers a été faite de façon différente selon les projets ARPON de la coopération néerlandaise (à partir de 1882) et RETAIL de la coopération française (à partir de 1986).

Le projet ARPON (Amélioration de la Riziculture Paysanne à l'Office du Niger) a impulsé une implication paysanne dès le réaménagement. Les populations ont eu en charge les travaux des canaux tertiaires et quaternaires alors que le projet a réhabilité les canaux primaires et secondaires. L'objectif de ce projet est d'avoir un coût de réhabilitation réduit qui permette de toucher des grandes surfaces et d'impliquer les agriculteurs dans l'opération. La réhabilitation physique des casiers s'est accompagnée d'un vaste programme de fourniture d'intrants (semences, équipement : bœufs de labour, batteuse...). Les résultats ont révélé que la remise en état du réseau était trop sommaire et que les agriculteurs ne pouvaient pas réaliser eux-même le planage avec les outils proposés. Les rendements ont plafonné à 2t/ha.

Le projet RETAIL (du nom du secteur hydraulique sur lequel il intervient) a pris en charge la réhabilitation de l'ensemble des canaux afin d'atteindre un optimum technique (latéritage des cavaliers, planage parfait...) (figure 4). En échange les agriculteurs bénéficiant des casiers « RETAIL » s'engagent à repiquer et intensifier leur itinéraire technique (repiquage, utilisation d'une variété non photosensible à cycle long, forte fertilisation minérale...). La conjugaison de la bonne maîtrise de l'eau permise par les réhabilitations et les performances des itinéraires techniques intensifs proposés s'est traduit par une forte augmentation des rendements. Ainsi ce modèle technique initialement limité aux casiers RETAIL s'est spontanément diffusé sur les casiers « ARPON » et sur les zones non réhabilitées à partir du début des années 90 (Ducrot et Bulteau, 2000). Ce projet a souhaité livrer clé en main un outil physique et technique performant.

Ces deux projets sont intervenus aussi dans divers domaines : encadrement, formation, organisation du monde agricole. Par exemple le projet ARPON a doté les Associations Villageoises nouvellement créées (en 1984) de petites batteuses (Ricefan Votes) leur permettant ainsi d'acquérir un revenu et un rôle économique important.

Aujourd'hui l'URDOC est la continuité du projet RETAIL (depuis 1995).

Une rigole dessert 2x10 bassins  
soit 2x1 ha

Un arroseur monolatéral dessert  
environ 12 rigoles  
soit ± 25 ha

Un partiteur dessert entre  
150 et 400 ha

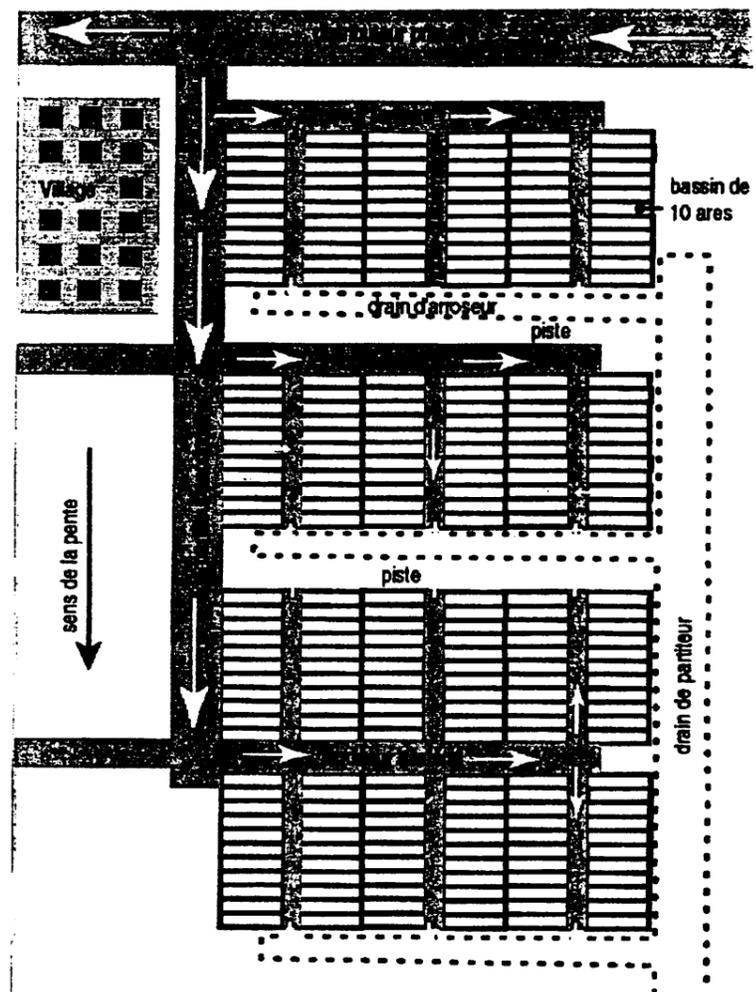


Figure 4 : Schéma hydraulique du casier Retail après réaménagement  
(source : Jamin 1994)

#### Annexe 4. L'Office du Niger d'hier à aujourd'hui

L'Office du Niger, structure étatique, mis en place pour gérer le périmètre a exercé depuis sa création en 1932 jusqu'aux années 80 un pouvoir total sur la riziculture et les producteurs. L'évolution de cette structure est liée aux changements de politique, avec le passage d'un contexte colonialiste, à un contexte socialiste où l'Office du Niger fut nationalisé (années 60) puis à un désengagement de l'Etat et une libéralisation de l'économie et de la filière riz. La filière riz est passée en l'espace d'une dizaine d'années d'un dispositif étatique centralisé de régulation à une économie de marché (Jamin, 1994).

La conception de ce périmètre se voulait de grande ampleur afin de pouvoir rivaliser avec les anglais « *il n'y a aucune raison que nous n'accomplissons pas sur le Niger ce que les anglais ont parvenus à faire en Inde et sur le Nil* » déclaration d'Albert Sarrault, ministre des colonies française en 1932. Cependant le projet n'aura jamais les moyens de ses ambitions et les travaux ont été menés dans la précipitation et sans base technique suffisamment éprouvée. Le projet prévoyait d'aménager 960 000 ha sur un potentiel estimé à 1,5 ha. Aujourd'hui 60 000 ha sont irrigués (Jamin, 1994).

Les villages ont été construits par l'ON et placés en fonction de la topographie, du réseau hydraulique et des terres à cultiver. Le nom des villages est soit le nom du partiteur ou soit un point kilométrique (exemple : village km26...). Des populations ont été installées de force : Bambara, Minianka du Soudan Français (Mali), Mossi, Samogo de la Haute-Volta (Burkina Faso). Elles ont été appelées les « colons », terme toujours employé aujourd'hui.

L'Office a contrôlé jusqu'aux années 80 l'ensemble de la production rizicole jusqu'à la commercialisation. Il contrôlait 5 rizeries (d'une capacité totale de 10 000t / mois) et disposait d'importants équipements de stockage. Il assurait le battage du paddy par de gros matériels motorisés et contrôlait la commercialisation du paddy avec l'appui d'une police économique chargée de suivre les flux de paddy sur les périmètres irrigués. Pendant plus 50 ans, l'ON, a été l'unique structure d'encadrement et d'appui technique comme la CMDT actuellement en zone cotonnière au sud du Mali. Elle assurait les fonctions d'encadrement et d'appui technique dans la riziculture et l'élevage ainsi que dans les domaines liés à la maîtrise de l'eau (entretien, maintenance et gestion) Des années 60 aux années 80, l'ON assurait ainsi 25% de la production totale du paddy du pays et 80 % de la commercialisation officielle du riz. La riziculture était la culture exclusive au niveau des casiers, toutes autres cultures étaient interdites. Les cultures pluviales en dehors des zones aménagées étaient possibles à condition qu'elles ne concurrencent pas la riziculture.

Un non respect des consignes pouvait être la cause d'une éviction. Les populations pouvaient être déplacées ou expulsées en dehors des périmètres sans aucuns recours.

Face aux multiples contraintes de l'administration, les populations se sont organisées pour une meilleure revendication de leur droit. Après deux générations, une série de textes réglementaires visant à sécuriser les exploitations agricoles a été adopté en 1973. Depuis les comportements ont évolué et d'importantes réformes ont été engagées par le gouvernement et ses partenaires en vue de transformer la zone en un véritable pôle économique.

L'évolution du contexte socio-économique : désengagement de l'Etat, libéralisation de la filière, a amené à une restructuration de l'ON et une redéfinition de ses fonctions (1992-94). Ces missions ont été définies dans un premier contrat – plan ON - Paysans en 1995.

**Aujourd'hui l'Office du Niger a pour fonction : la gestion des terres immatriculées au nom de l'Etat, la gestion de l'eau et du conseil rural.**

Cinq modes de tenures des terres sont en vigueur (ON, 1999) :

- le **Contrat Annuel d'Exploitation** : prévu pour deux ans (deux campagnes) délivré sur les zones aménagées ou réaménagées, il se transforme en permis d'exploitation si l'exploitant a rempli l'ensemble des conditions (dont le paiement de la redevance eau)
- le **Permis d'Exploitation Agricole** : délivré sur les terres aménagées ou réaménagées, donne au bénéficiaire un droit de jouissance à durée indéterminée et transmissible. Le bénéficiaire a comme devoir de respecter le cahier des charges.
- le **Bail Emphytéotique** : d'une durée de 50 ans renouvelable, il est délivré sur les terres non aménagées à des personnes disposant de moyens pour effectuer des installations d'entreprise de production. Le bénéficiaire aura l'obligation de la mise en valeur selon les conditions du contrat.
- le **Bail Ordinaire** : d'une durée de 30 ans renouvelable indéfiniment attribue des terres non aménagées à des personnes aux fins d'entreprise de production, de transformation, de commerce ou de service liés à la riziculture ou tout autre activité agro sylvo pastorale
- le **Bail d'Habitation** : attribué dans les villages ou agglomérations situés sur le domaine de la zone ON, aux titulaires de titre d'exploitation « sous quelque régime que ce soit » et à « tout personne menant des activités utiles à la promotion de l'exploitation des terres ou besoins économiques et sociaux des habitants de la zone ». Il est de durée indéterminée et transmissible.

Le taux de redevance est fixé par arrêté du Ministère de tutelle de l'ON (cf. barème de redevance) et le non paiement entraîne une résiliation du contrat (aujourd'hui principales cause des évictions) .

L'ON a en charge l'entretien du réseau primaire et secondaire d'irrigation. Des travaux de réaménagements et d'aménagements ont été entrepris depuis 1997 (zone de M'Béwani).

Les producteurs s'approvisionnent en engrais par l'intermédiaire des groupements (AV, GIE) qui leur permettent d'obtenir des crédits. Le battage est assuré aussi par les groupements. Le décorticage est assuré par essentiellement des privées, les rizeries ont été vendues en 1997.

Des conseillers dans les cinq zones assurent un service de conseil rural, ils travaillent en collaboration avec les projets intervenant dans le développement agricole. Aujourd'hui l'ON ne détient plus l'exclusivité de l'encadrement.

Aujourd'hui, les aménagements privés et les extensions prennent une place croissante dans les réflexions et les préoccupations de l'ON.

**Barèmes de redevance (avec réhabilitations et extensions)**

FCFA/ha/an	1997/1998	1998/1999	1999/2000	2000/2001
<b>Classe 1</b>				
riz saison	43 000	57 150	62 000	62 000
Riz contre saison	4 900	5 715	6 200	6 200
maraichage	25 800	57 150	62 000	62 000
<b>Classe 2</b>				
riz saison	34 400	46 150	53 000	53 000
riz contre saison	4 900	4 615	5 300	5 300
maraichage	25 800	46 150	53 000	53 000
<b>Classe 3</b>				
riz saison	25 800	37 150	43 000	43 000
riz contre saison	4 900	3 715	4 300	4 300
maraichage	25 800	37 150	43 000	43 000
<b>Hors casier</b>				
riz saison	25 800	37 150	43 000	43 000

**Barèmes de redevance (sans réhabilitation ni extension)**

FCFA/ha/an	1997/1998	1998/1999	1999/2000	2000/2001
<b>Classe 1</b>				
riz saison	43 000	57 150	62 000	62 000
riz contre saison	4 900	5 715	6 200	6 200
maraichage	25 800	57 150	62 000	62 000
<b>Classe 2</b>				
riz saison	34 400	46 150	53 000	53 000
riz contre saison	4 900	4 615	5 300	5 300
maraichage	25 800	46 150	53 000	53 000
<b>Classe 3</b>				
riz saison	25 800	37 150	43 000	43 000
riz contre saison	4 900	3 715	4 300	4 300
maraichage	25 800	37 150	43 000	43 000
<b>Hors casier</b>				
riz saison	25 800	37 150	43 000	43 000

*Annexe 5. les différents acteurs de la zone*

Tableau 1 : Producteurs et organisation professionnelles agricoles (Ducrot et Bulteau, 2000)

ACTEURS	FONCTION	Initié (dans sa forme de 1995)	REMARQUES
Exploitants agricoles (« colon ») environ 15 300 familles	Production sur casiers irrigués (riz, maraîchage, élevage semi-extensif). Eventuellement cultures sèches (mil sorgho) hors périmètres, arboriculture fruitière et hors-casiers (riz, maraîchage)		Initialement installés de force sur les terres nouvellement aménagées, ces familles sont originaires de toutes la sous régions (ethnie bambara, mossi, minianka etc)
Association Villageoise (156 AV et TV)	Gestion du battage sur le terroir villageois Eventuellement, crédit de campagne en relation avec institutions financières, Investissement d'intérêt collectif (écoles, magasins etc.)	1984	Situation difficile en 1995 de la majorité des AV du fait d'un fort endettement auprès des deux institutions financières (BNDA/FDV). Endettement interne et externe important
Groupeement d'Intérêt Economique (environ 300 GIE recensés)	Même fonctions que les AV	Début 1990	Les GIE sont confrontés aux même difficultés que les AV
Caisse villageoise d'épargne et de crédit	Les premières caisses CVECA/CIDR sont créés en 1994 : crédit individuel aux membres de la caisse sous caution d'une organisation paysanne. Notamment financement des crédits de campagne pour les intrants	1994	Refinancement des intrants par la BNDA : taux du crédit de 12 % par an pour le paysan.
Coopérative des Eleveurs	Gestion du marché au bétail de Niono Commercialisation de tourteau de coton Faciliter les relations agriculteurs/éleveurs Gestion des espaces pastoraux		La gestion du marché de la ville de Niono rapporte à la Coopérative des Eleveurs entre 1.5 et 2 millions de FCFA/an. Environ 300 adhérents
Chambre d'Agriculture locale (niveau arrondissement et cercle)	Organes consultatifs et professionnels des intérêts agricoles dans le domaine de la pêche, élevage, agriculture, foresterie.	1993	Difficulté de positionnement de la Chambre d'Agriculture de Niono. Elle aborde plusieurs sujets : fixation du prix de riz, relations riziculteurs / éleveurs, approvisionnement en intrants
Les comités de gestion paritaires	Coordination des relations entre Office du Niger et producteur au niveau de chaque zone concernant la gestion des fonds de la redevance pour l'entretien des infrastructures secondaires et pour la gestion du foncier avec -le comité paritaire de gestion des fonds d'entretien du réseau hydraulique secondaire (CPGFE) : élaboration du programme annuel d'entretien, suivi d'exécution, réception des travaux - le comité paritaire de gestion des terres (CPGT)	1994	Créés suite à la restructuration de l'Office du Niger et officialisés par le décret de gerance (n°96/188). Les membres paysans sont élus selon les usages en vigueur (du village jusqu'à la zone)

Tableau 2: Les principaux acteurs institutionnels de la zone Office du Niger ( Ducrot et Bulteau, 2000)

ACTEUR	FONCTION		
Office du Niger	Gestion du foncier Maîtrise d'ouvrage délégué Gestion de l'eau et des aménagements primaires et secondaires Conseil rural aux exploitations et assistance aux Op (avec les autres opérateurs intervenant dans la zone)	1994	Les relations avec les paysans sont développées par le biais de délégués généraux de l'Office du Niger (officiellement 2) et par les 2 comités paritaires
Office du Niger : Ségou	Direction Générale Direction des Aménagements et du Développement Rural		Appui aux zones décentralisées
Office du Niger : Zone Décentralisée	- service administratif et financier - Service conseil rural - Service gestion de l'eau		Gestion de l'eau et maintenance Gestion des fonds de la redevance au niveau zone Gestion du foncier
Projet ARPON III	Appui à la gestion de l'eau et entretien (dont réaménagement système hydraulique Kouroumari) Appui au monde rural : Appui à la délégation générale à la reconstruction Appui au fonctionnement de l'ON Appui aux structures autonomes (AAMA, centre des travaux, FDV)	1994- 1997	Le projet ARPON est notamment intervenu dans des actions de - formation de l'encadrement et de leaders paysans à la planification par objectifs, aux méthodes d'encadrement - formation sur différents thèmes techniques - réflexions sur le suivi/évaluation - appui au cadastre - appui aux forgerons (Action forgeron)
Centre Régionale de Recherche agronomique de Niono de l'IER	16 programmes nationaux de recherche dont 8 basés à Niono - Programme Riz Irrigué : amélioration de la riziculture - Programme Bovin : amélioration de la productivité des races bovines peuls et maures - Antenne Fruit et légumes, rattaché au programme Fruits et légumes de Baguineda : diagnostic, introduction de nouvelles variétés et amélioration variétale - Equipe Systèmes de production et de gestion des ressources naturelle travaillant sur (i) analyse du fonctionnement et la gestion des exploitations (ii) gestion et conservations des ressources naturelles - programme ressources forestières - programme faunique et halieutique	1993/ 1994	Reconstruction de l'IER en 90/92 ; Transfert et constitution des équipes à Niono en 94 3 stations de recherche sont rattachés au centre dont celle de Kogoni (avec parcelles expérimentales sur casters irrigués). Les deux autres sont situés en zones sèches. Mandat d'intervention sur l'ensemble de la zone (sèche et irriguée) L'équipe ESPGRN se met en place progressivement fin 94/début 95 sur le modèle de l'équipe ESPGRN de Sikasso.
PSI -IER	Pôle système irrigué sous tutelle CORAF : Coordination régionale de la composante dégradation des sols sous irrigation	1995	Dépendant de l'ESPGRN Projet de recherche sur financement FAC

Tableau 3 : les principaux acteurs institutionnels ; institutions financières et services techniques de l'administration (Ducrot et Bulteau, 2000)

ACTEUR	FONCTION		
BNDA	Financement de la campagne agricole. Suspend à partir de 1995 la plupart de ses relations directes avec les associations villageoises pour les financements des crédits de campagnes	1986	Une quinzaine d'AV qui ont réussi à ne pas s'endetter vis à vis de la BNDA restent financés par la BNDA
FDV /CRMD	Fonds de Développement Villageois qui devient après transfert des fonds néerlandais à l'état malien un réseau de caisses mutuelles d'épargnes et de crédit.	1990	A pris la suite de l'ancien Fond d'Intrants Agricoles de la Coopération Néerlandaise avec un capital de 1,5 milliards FCFA, Appuyé par la coopération néerlandaise (projet ARPON). 25 caisses en 1995. La caution solidaire des OP est toujours demandée
CVECA	Réseau des caisses villageoises d'épargne et de crédit autogérées. Il s'appuie sur ses fonds propres pour les petits crédits et sur la BNDA pour le refinancement des intrants.	1994	Appuyé par le CIDR sur financement AFD. La caution solidaire des OP est toujours exigée
Nyessigisso	Le réseau Nyessigisso est un projet national appuyé par les caisses Desjardins (coopération canadienne). Il compte une dizaine de caisses en zone Office du Niger rayonnant sur plusieurs villages		
La centrale de risques	Structure de coordination entre les institutions financières (sauf Nyessigisso) en vue de limiter les comportements opportunistes des OP vis à vis du crédit dans un contexte de concurrence d'offre de crédit	1996	
Structures locales des techniques de l'agriculture et de l'élevage	Initialement 5 agents techniques rattachés aux 5 directions sectorielles du MDRE. Restructuration de ces services en 1996 avec la création du Service Local de l'Appui Conseil de l'Aménagement et de l'Équipement Rural (SLACAER)		Relevant du cercle de Niono. La réforme a permis également de redéfinir les rôles respectifs de l'Office du Niger et des structures administratives ainsi qu'une décentralisation des services au niveau régional

Tableau 4 : Les autres projets intervenant en zone Office du Niger à partir de 1995 ( Ducrot et Bulteau, 2000 )

ACTEUR	FONCTION	1995	Même convention de financement que l'URDOC (AFD) L'adhésion au centre est volontaire et payante (cotisation)
PCPS	Projet de Centre de Prestation de Service. Appuis en gestion/comptabilité et conseils juridiques et organisationnels aux organisations paysannes Création du centre Faranfasi-so regroupant 10 OP de la zone de Niono initialement	1995	
Afrique Verte	ONG intervenant dans l'appui aux échanges de céréales entre zones excédentaires et zones déficitaires. Elle a appuyé la formation d'un regroupement d'OP pour la commercialisation du riz nommé Jeekafeere	1995	Une bourse annuelle aux céréales au niveau régional et Niono (1998)
APROFA	Agence pour la promotion des filières agricoles, soutenu par la banque mondiale, sous tutelle de l'assemblée permanente des chambres d'agriculture du Mali - action de formation des agents de l'encadrement agricoles (dont Office du Niger) avec focalisation sur les filières maraichères	1996	Les relations avec l'Office du Niger sont gérées par le biais d'un protocole d'accord entre l'APROFA et l'Office

Tableau 5 : Les principaux opérateurs de l'amont et de l'aval de la filière riz en 1995

OPERATEURS	FONCTION/RÔLE	DEBUT	REMARQUES
Rizeries industrielles	Achat du paddy au producteur et usinage	1994	Mis en gérance par l'Office du Niger en 1995 Elles concurrencent fortement les grandes rizeries. Les décortiqueuses mobiles se développent suite à la dévaluation.
Décortiqueuses privés	Prestations de décortiquage auprès des producteurs	1990	Essentiellement réalisé à partir de petites batteuses motorisées de type de Ricefan Votex
Battage privé	Prestation de battage sur les hors-casiers et villages dans lesquelles l'AV n'est plus en mesure d'assurer le battage		La commercialisation du riz est entièrement libéralisée.
Commerçants de riz	Plusieurs types de commerçants - Forains se déplaçant de Bamako durant les foires hebdomadaires - Grossistes et gros commerçants de Niono s'appuyant sur des réseaux de collecteurs villageois	1989	Le nombre de paysans assurant eux même la commercialisation de leur production tend à décroître en 94/95
Fournisseurs d'engrais	3 gros fournisseurs/importateurs (Comadis, Agri 2000 et Diade Bah) contrôlent l'essentiel de ce commerce dans la zone. Ils existent également des revendeurs		Les groupements villageois (AV et GIE) puis les caisses villageoises d'épargne et de crédits choisissent leur fournisseurs.

## **Annexe 6. La démarche de conseil de gestion aux exploitations développée au cours d'URDOC 1**

### **Objectif**

Elle doit être utilisable dans le cadre de la vulgarisation agricole, du conseil, les services publics concernés et les organisations professionnelles. Elle doit être adaptée aux besoins spécifiques des types d'exploitations de la zone.

### **La méthodologie**

- une quinzaine d'agriculteurs volontaires et alphabétisés dans la zone de Niono
  - travail par activité : riz, maraîchage, élevage
  - l'agriculteur remplit une fiche de structure et de fonctionnement de l'exploitation, un compte d'exploitation prévisionnel de l'activité à gérer en début de campagne (programmation prévisionnelle des activités avec la mobilisation des moyens de production), un cahier de suivi technique qu'il remplit tout au long de la campagne ainsi qu'un cahier de trésorerie et suivi des stocks des produits récoltés.
- Le remplissage des cahiers se fait avec l'aide du conseiller

- analyse individuelle de l'exploitation par le conseiller

### **Eléments de base du schéma de déroulement :**

- suivi hebdomadaire de l'agriculteur par le conseiller pour le remplissage des cahiers
- réunions épisodiques sur des thèmes précis
- analyse réalisée par le conseiller en fin de campagne à partir des documents d'enregistrements
- mise en place d'actions techniques qui répondent aux besoins mis en évidence par l'analyse de l'exploitation
- visites de parcelles ou d'ateliers

### **Résultats des différents bilans et évaluation faits à la fin d'URDOC1 (Faure, 1999) :**

- Détermination des thèmes où les données doivent être collectées. Ces données doivent permettre de renseigner sur les indicateurs qui déclenchent chez l'agriculteur une prise de décision.
- L'analyse du fonctionnement doit se faire avec l'agriculteur : l'agriculteur doit apprendre à interpréter les données qu'il collecte.
- L'analyse individuelle réalisée par le conseiller prend trop de temps et est un frein pour étendre cette approche car le conseiller ne peut pas suivre plus de 40 exploitations (au maximum).

- Favoriser les réunions de groupe et les programmer régulièrement tout au long de l'année. C'est au travers des échanges de résultats que les agriculteurs ont collecté dans leurs cahiers ou d'expériences réussies que peut s'instaurer une dynamique de réflexion, de progrès.
- Développer les visites d'expériences réussies par les agriculteurs, dans d'autres villages ou de zones
- Favoriser les réunions entre les différentes organisations, coopératives pour discuter des résultats
- Former des agriculteurs animateurs, qui permettront de diffuser et d'étendre ce conseil de gestion à d'autres exploitants

URDOC2 a décidé de réorienter la démarche sur des dynamiques de groupe d'agriculteurs.

*Annexe 7. Exemple de Fiche thématique de CdG*

MALO FORO KELEN KELEN BAARAW JATEMINE  
SUIVI DE LA RIZICULTURE PAR CHAMP

Zoni /Zone : ..... Dugu /Village ..... Waati /Saison : ..... Taari hake sene/en /Surface cultivée : .....

Dutigi togo n' a jamu /Prénom et Nom du CE ..... Foro /Champ : ..... Foro dilalen /Réaménagé - Foro dilabali /Non réaménagé

Du N° /N° File : ..... N° CdG : ..... Basan hake /Nombre de bassins : .....

Katimu lafadon /Date d'enregistrement : ..... Basanw boŋe /Taille des bassins : .....

Damine /debut ..... Laban /Fin ..... Kelendo /Identiques - Kelente /Variables

Kanpaji : ..... Basan kene hake /Si taille identique surface du bassin : .....

Foro kunafonni dɔw/Quelques caractéristiques du champ

	Dugukolo suguya Types de sols				Foro dakeŋne cogo Etat de planage		Foro ji soro cogo Situation d'irrigation		Foro ji bo cogo Situation de drainage		
	Buwa /Boi	Murusi /Moursi	Jan /Dian	Danga /Danga	Seno /Séno	Kaji /Bon	Kafisa /Moyen	Maji /Mauvais	Kaji /Bon	Kafisa /Moyen	Maji /Mauvais
Pepinéri dayoro /Pepinière											
foro konona /plein champ											

## FORO KƆNƆNA BAARAW / Opérations culturales

Baara kuluw /Blocs d'opérations	Donw /Dates		Hakew /Quantités (sari, heresi, kefenw, sarala baarakelaw) (Attelage, intrants, MO)	Hake taarila /Doses (Kg/ha)	Musakaw /Dépenses effectuées	Kɔɔsiliw /Observations
	Damine /Début	Laban /Fin				
1. Jɔɔlisiraw labeni /Entretien du réseau						
2. Pepjɔɔri /Pépinière	Pepjɔɔri kene hake /Superficie pépinière :					
Farafin nɔɔɔ /Fumure Organique						
Cike ni heresili /Labour/Hersage						
Dakeɔɔli /Planage						
Si serili /Sémiss						
Segeni fima /Apport DAP						
Segeni jema / Apport Urée						
Pepjɔɔri boli /Arrachage						
Pepjɔɔri Si hake /Age des plants						
Hakilina minnu sorɔɔla ka sanga kanpaji nata ma /Enseignement pour la nouvelle campagne :						

FORO KƆNƆNA BAARAW / Opérations culturales

Baara kuluw /Blocs d'opérations	Donw /Dates		Hakew /Quantités (sari, heresi, kefenw, sarala baarakelaw) (Attelage, intrants, MO)	Hake taarila /Doses (Kg/ha)	Musakaw /Dépenses effectuées	Kɔɔsiliw /Observations
	Damine /Début	Laban /Fin				
3. Dugukolo laben /Préparation du /Sol						
Farafin nɔɔɔ /Fumure Organique						
Jidon /Pré-irrigation						
Digeti labenni /Renforcement diguette						
Foro cike 1 /Labour 1						
Foro cike 2 /Labour 2						
Heresili /Hersage						
Bɔɔkɔli /Puddlage						
Dakeɔɔeli /Planage						
Bin saalo /Nettoyage						
Hakilina minnu sɔɔɔla ka sanga kanpani nata ma /Enseignement pour la nouvelle campagne :						

## FORO KONONA BAARAW / Opérations culturales

Baara kuluw /Blocs d'opérations	Donw /Dates		Hakew /Quantités (sari, heresi, kefenw, sarala baarakelaw) /(Attelage, intrants, MO)	Hake taarila /Doses (Kg/ha)	Musakaw /Dépenses effectuées	Kolsiliw /Observations
	Damine /Début	Laban /Fin				
4. Turuli ani ladonni baaraw /Repiquage/Entretien						
Pepjneri donili /Transport						
Turuli /Repiquage						
Segenijema /Apport DAP						
Binbo 1 /Désherbage 1						
Segenijema 1 /Apport Urée 1						
Binbo 2 /Désherbage 2						
Segenijema 2 /Apport Urée 2						
Konogen /Chasse oiseau						
Hakilina minnu sorola ka sanga kanpajni nata ma /Enseignement pour la nouvelle campagne :						

FORO KƆNƆNA BAARAW / Opérations culturales

Baara kuluw /Blocs d'opérations	Donw /Dates		Hakew /quantités (sari, heresi, kefenw, sarala baarakelaw) /(Attelage, intrants, MO)	Hake taarila /Doses (Kg/ha)	Musakaw /Dépenses effectuées	Kɔɔsiiw /Observations
	Damine /Début	Laban /Fin				
5. Kanni ni gosili /Récolte -Battage						
Kanni /Moisson						
Buguni /Mise en moyette						
Jɔgɔli /Mise en gerbier						
Gosili /Battage						
Suruli /Nannage						
Bɔrɛ wide /Sacs vides						
Donnin /Transport						
Hakilina minnu sɔɔla ka sanga kanpani nata ma /Enseignement pour la nouvelle campagne :						

# Kolosili werew

/Autres observations :

- Jidili ofisife /Fourniture d'eau :

Jido waati /Pré-irrigation		Malo turu waati /Répiquage		Malo wolo waati /Epiason	
Kaji/Bon	Kafisa/Moyen	Maji/Mauvais	Kaji/Bon	Kafisa/Moyen	Maji/Mauvais

- Sanji ka cenniw /Pluies :

.....

.....

.....

.....

.....

- Fenjanamaw ka cenniw /Dégats de nuisibles

.....

.....

.....

.....

.....

- Malo banaw /Cas de maladies

.....

.....

.....

.....

.....

## **Annexe 8. Éléments pour élaborer des fiches de suivi**

### **Les méthodes pour récolter les informations**

Il existe une dizaine de procédés pour recueillir l'information et plus particulièrement concernant l'évaluation de la formation (Noyé et Piveteau, 1987). Pour ce qui nous concerne tous ces procédés ne sont pas applicables :

- L'entretien individuel : il permet de fournir beaucoup d'informations mais demande du temps et est difficile à analyser
- Réflexions en groupe sous forme de questions réponse, les participants posent des questions sur l'action en question et d'autres répondent, à travers la qualité des questions et des réponses on peut juger des effets de l'action
- L'observation
- Utilisation de « check list » où sont inscrits les différents comportements à observer (avec des réponses du style oui/non)
- Les enregistrements au magnétophone, permettent de fournir des informations sur la manière d'évaluer
- Les commentaires des participants par rapport à l'action
- Analyse des thèmes de l'action, permet de savoir si l'enseignement est adapté et si le dispositif est assimilé par le participant
- Les questionnaires
- Les tests de réussite et de performance
- analyser les informations

### **Définition des indicateurs**

**Les indicateurs doivent permettre de rendre compte d'une part si les objectifs sont atteints et d'autre part de l'évolution des changements (psychologique, sociaux ...). Il existe plusieurs types d'indicateurs selon ce que l'on cherche à évaluer (typologie d'indicateurs).**

Les indicateurs de programme concernent l'action menée : indicateurs de réalisation (quantification de ce qui est proposé), de résultats (quantification de la réponse), d'impact (quantification d'effets à plus long terme).

Les indicateurs de contexte concernent l'environnement de l'action : indicateur de référence (ampleur de l'action), de tendance (évolution des autres facteurs produisant même effet que l'action menée).

Aussi on distingue selon les informations à recueillir les indicateurs que l'on mesure tout au long de l'année des indicateurs annuels et ceux ponctuels.

L'information à récolter pour mesurer les indicateurs est souvent recueillie par des fiches de suivi qui permettent de l'ordonner en fonction des actions, des besoins et des circonstances (Beaudoux *et al.*, 1992). Cependant l'information doit être ciblée, trop de fiches ne servent à rien et noient l'information.

Le choix d'indicateurs pertinents est le résultat de la première étape de l'évaluation (caractérisation de la situation initiale avec les acteurs concernés).

## **Construction de la grille d'analyse**

La grille définit le cadre général de l'investigation, elle organise les différentes informations à récolter. Elle est un outil de travail interne à l'équipe d'évaluation. L'élaboration intervient au début de l'évaluation et il donc fréquent qu'en cours de réalisation, elle soit réajustée, certaines questions peuvent ne pas être adaptées (Beaudoux *et al.*, 1992).

La grille d'analyse permet de caractériser des changements techniques mais aussi les conditions sociales et organisationnelles de leur mise en œuvre (Chia et Deffontaines 1999).

La construction de cette grille dépend du contexte, des objectifs de chacun, de ce que l'on cherche à évaluer, il n'existe pas de grille type cependant elle comprend souvent (Chia et Deffontaines, 1999 ; Beaudoux *et al.*, 1992) :

- Un état des lieux : caractérisation de l'état initial avec le milieu, les acteurs, pratiques, enjeux, représentations, niveau de participation
- Une partie résultats : techniques, financiers, sociaux...

L'analyse peut se faire à différents niveaux selon ce que l'on souhaite comme résultats et le moment où est réalisée l'évaluation. Bennet en 1976, dans le cadre de l'évaluation de programme de vulgarisation définit huit niveaux d'analyses :

- 1- La programmation des activités
- 2- La mise en œuvre du programme par les agents
- 3- La participation des paysans
- 4- L'opinion des paysans sur les activités
- 5- Changements dans la connaissance, l'attitude, les aptitudes, la motivation et les normes du groupe
- 6- Changements de comportements dans le groupe cible
- 7- Conséquence pour le groupe cible
- 8- Conséquence pour la société

Selon le programme, certains niveaux d'analyse peuvent être plus pertinents que d'autres. Par exemple dans une démarche de recherche action, l'analyse des liens entre les différents acteurs est un élément clé pour l'évaluation (Allen, 1997).

## **Le traitement des informations**

La façon dont les informations vont être traitées est à prévoir avant la collecte des données car elles dépendent l'une de l'autre.

L'analyse porte sur la comparaison de ce qui était prévu et la réalité (comparaison de tableaux des actions, des indicateurs...), les attentes des différents acteurs vis à vis des actions, l'évolution des rendements, les points forts et les faiblesses (Mercoiret, 1994). L'analyse peut se faire par un programme informatique, dans ce cas la collecte d'informations doit être conçue en fonction.

L'analyse des résultats comprend aussi une partie restitution. Elle doit se faire au niveau des acteurs impliqués afin que les résultats soient confirmés ou infirmés et surtout elle doit permettre d'ouvrir un débat sur les améliorations à apporter sur les interventions. Cette restitution est d'autant plus importante si l'évaluation est externe.

*Annexe 9. Fiches de suivi*

## Fiche de suivi annuel des changements auprès des participants du CdG

A réaliser après la campagne rizicole (avril, mai)  
Au cours d'un entretien conseiller-participant

### Changements techniques

*Quels sont les changements techniques auxquels vous avez procédé au cours de cette campagne ? :*

- Quel est le domaine et la caractéristique du changement ? Quelles sont les raisons ? Depuis quand ? Le type de champ concerné (aménagé, non réaménagé, hors caisers), le nombre d'hectare concerné / type de champ ?

Changements Domaines	Indicateurs	Type de champ	Nb ha	Raisons	Depuis quand
Phase d'installation du riz					
• Pépinière	Echelonnement : oui / non Type : ligne, volée Date d'installation : Date d'arrachage : Superficie : Nombre de pépinières : Autre				
• Autres					

	Indicateurs	Type de parcelle	Nb ha	Raisons	Depuis quand
<u>Variétés de riz</u>	Variété semée : Caractéristiques : Nombre de variétés connues : Connaissance des caractéristiques : oui / non				
<u>Maîtrise des apports d'engrais</u>	Période d'apport : Quantité apportée : Provenance :				
• fumure organique	Modification des quantités engrais /fumure organique : oui / non				
• engrais minéraux					
<u>Production</u>	Rendement (en ha / type de champ) :				
<u>Autre</u> <u>Sur les pratiques</u> <u>(desherbage,</u> <u>labour)</u>					

### Changements organisationnels au niveau de la concession

*Quels sont les changements organisationnels réalisés au niveau de la concession au cours de cette année ? :*

Quel est le domaine et quel est la caractéristiques de ce changement ? Comment a t'il été réalisé ? Quelles sont les raisons ? Depuis quand ?

<u>Changement</u> <u>Domaine</u>	<u>Indicateurs</u>	<u>Raisons,</u> <u>Lien avec le CdG ?</u>	<u>Depuis</u> <u>quand</u>
<u>Se fixer des objectifs</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- objectif de production : oui / non</li> <li>- ...</li> </ul>		
<u>Organisation du travail</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- calendrier de travail : oui / non</li> </ul>		
<u>Programmation du travail</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- calendrier de travail prévisionnel : oui / non</li> <li>- Eléments qui déclenchent les opérations à réaliser : citez les</li> <li>- Prestataires : oui / non</li> </ul> <p>Quelles opérations culturales ? Nombre et durée par opération culturale :</p>		
<u>Nouvelles Activités</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agricoles</li> <li>- Extra agricoles</li> </ul>		

<b>Changement</b> <b>Domaine</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Raisons</b>	<b>Depuis quand</b>
Gestion	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Séparation des stocks : oui / non</li> <li>Nb de stocks :</li> <li>Nb de jours de rupture de stocks/an</li> <li>Périodicité de rupture (fous les ans, 2 ans...)</li> <li>- Calculs des dépenses au champ : oui / non</li> <li>Savez vous les calculer : oui / non</li> <li>Marge brute / champ :</li> <li>- Prévisions des dépenses obligatoires ( redevance, crédit... ) : Oui / Non</li> <li>- Financement des intrants : crédit / part autofinancée (proportion)</li> </ul>		
Commercialisation Des produits	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Type de produits vendus :</li> <li>- Période de vente / produit :</li> <li>- Type des acheteurs (AV, privé...) / produit :</li> <li>- Lieu de vente / produit :</li> <li>- Stockage / produit : oui / non</li> <li>- Connaissance des prix du marché : oui / non</li> </ul>		
Epargne	type d'épargne (bœuf, compte en banque...)		

### **Changements sociaux au niveau de la concession**

*Quels sont les changements au niveau de l'organisation sociale de la concession réalisés au cours de cette année ?*

Est-ce qu'il y a eu des changements au niveau de l'attribution des responsabilités, des prises de décision, de la transparence de la gestion ?  
Pourquoi, Comment et depuis quand ?

Changements	Personnes concernées	Evolution	Pourquoi	Exemples	Depuis quand
Responsabilités					
Prise de décision					

	Appréciation	Evolution	Pourquoi	Exemples	Depuis quand
Transparence des comptes stocks, trésoreries...)	Faible – Moyenne - Bonne				
Entente, cohésion sociale					

	Appréciation Faible-moy-élevée	Comment	Nombre de personnes qui ont contacté le participant	Raisons
Diffusion du CdG Famille Etxrieur				

**Changements en terme du niveau des connaissances, de formation d'alphabétisation du participant**

*Quelle est l'évolution de votre niveau de formation ? au cours de cette année ? :*

Quelles sont les domaines où votre niveau a évolué ? Estimation de votre niveau ? Quelle est l'utilité, à quoi ca vous sert? Quelles sont les raisons ? Depuis quand ?

	Niveau (faible, moyen, bon, excellent)	Raisons de l'évolution	Utilité	Depuis quand
Lecture				
Ecriture				

	Nature des calculs	Utilité	Raisons de l'évolution	Depuis quand
Calculs	Exemple : - multiplication - addition - règle de 3 - soustraction - division	Exemple : Calcul du rendement (avant battage, après battage), Calcul de la marge brute Calcul de la consommation en céréales Calcul du nombre d'actifs		

**Appropriation des outils par le participant**

*Est ce que les outils du CdG sont maîtrisés, cahier, séances, suivis au cours de cette année ?*

	Niveau de compréhension Faible-moyen- bon-excellent	Remplissage Régulier- épisodique	Présentation (tracé des lignes, ratures...) Faible-moyen-bon- excellent	Raisons	Intérêts
Cahier					

	Participation (très actif-actif- occasionnel-attentif- passif)	Présence (régulier, occasionnel)	Raisons	Intérêts
Séance de CdG Suivis				

## Fiches de caractérisation de la concession

A partir des carnets d'exploitation et entretien avec le participant

CONCESSION	Village et zone	N° groupe	Nb de bouche à nourrir	Consommation en céréales	Consommation en riz	Consommation en mil
Nom du Chef						

Responsabilité des membres de la concession	Fonction	Connaissance du CdG : Oui / Non



EPARGNE /INVESTISSEMENT Type (bœuf, compte en banque...)	Année	Objectifs

EMPRUNTS Type	Raisons	Période de remboursement

## Fiche de suivi annuel du groupe de participants du CdG

A réaliser après la campagne rizicole (avril, mai)

A remplir par les conseillers au cours d'une séance avec le groupe

Caractérisation du groupe	Zone	Nom du village	Nombre de participants	Niveau d'alphabétisation (faible-moyen-bon-excellent)	Niveau de formation du CdG/Niveau du groupe Supérieur - Egal- Inf	Taux de participation	Taux d'abandon
N° groupe							

Fonctionnement du groupe	Cohésion du groupe Faible-moyenne-Forte	Cohésion du village Faible-moyenne-Forte	Diffusion des infos au sein du groupe : nombre de réunions tenue en dehors des séances	Diffusion des infos à l'extérieur du groupe : Nombre de personnes qui ont contacté le groupe	Participation aux séances : Passif-attentif-actif
N° groupe					

## Fiche de suivi annuel de l'équipe de travail

A réaliser après la campagne rizicole (avril, mai)

A partir des compte de rendu de séance des conseillers et d'une réunion bilan avec l'équipe de travail  
Par l'agroéconomiste

Equipe de travail Fonction / CdG : Conseillers –Formateurs...	Qualification	Groupe suivi (N°, village, zone)

Nombre de conseillers formés	
Nombre de formateurs formés	

Methode / Groupe	N° groupe	Nb de réunion de travail	Nb de séances	Nb de suivis	Nb de compte rendu de séance	Nb de thèmes de recherche identifiés	Nb d'innovations exogènes
<b>Thèmes des modules réalisés</b>							

Outils élaborés Type	Fonction	Comment	Evolution

Acteurs impliqués dans la démarche	Fonctions	Implication	Représentation du CdG

Fiche	Niveau de compréhension faible-moyen- facile-	Qualité de Présentation Faible-moyenne-...	Raisons	Intérêts
Binôme Conseillers/Formateurs /groupe				

Séance de CdG	Stimule le groupe Insuffisamment-suffisamment	Propose des idées Insuffisamment-suffisamment	Facilite la participation de l'ensemble des participants Insuffisamment-suffisamment	Rôle d'organisation Insuffisamment-suffisamment
Binôme Conseillers/Formateurs /groupe				

## *Annexe 10. Quelques éléments sur les bases de données*

Actuellement la plupart des systèmes de gestion de bases de données sont constitués par des systèmes de gestion de bases de données relationnelles, fondés sur le **modèle relationnel**.

Il existe plusieurs façon de l'élaborer (Francillon, 1999) :

- de façon empirique, sans connaître les théories des systèmes de gestion de base de données en se fiant à son propre flair, les résultats sont souvent discutables,
- en utilisant la méthode MERISE : méthode très rigoureuse mais très lourde, adaptée aux entreprises ou aux gros projets,
- en utilisant la méthode des **dépendances fonctionnelles** : méthode rigoureuse mais plus directe et pédagogique, adaptée aux bases de données de petite et moyenne taille.

Nous avons choisi de construire notre modèle sur les dépendances fonctionnelles étant beaucoup plus simple que la méthode MERISE.

Le système de gestion de base de donnée se réalise avec des logiciels spécifiques : Access (microsoft), Paradox (Borland), Dbase (Borland)...

### **Le modèle conceptuel et le modèle relationnel des données**

Le modèle conceptuel (ou entité-association) issu de la méthode MERISE permet une représentation externe de la structure de la base de données. Il définit des unités d'observations : entités qui sont décrites par des attributs. Les entités sont ensuite reliées entre elles par des associations (figure 5).

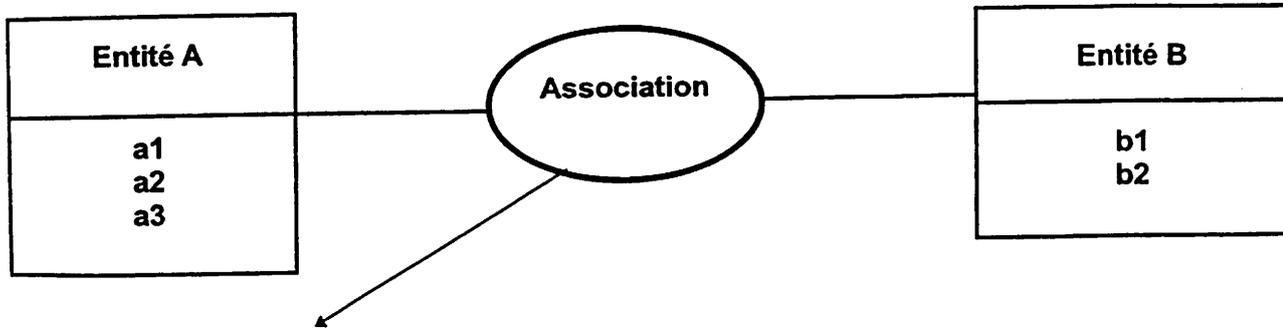
Par contre il n'est pas directement informatisable et il faut donc le transformer en modèle relationnel. Il définit le type de relation entre les entités. Il s'agit d'un codage du modèle conceptuel afin qu'il soit informatisable (figure 5). Les entités deviennent des tables et les associations des relations. Une relation permet de décrire des entités par des ensembles d'attributs

Chaque entité correspond à un tableau avec des lignes et des colonnes. Deux colonnes ayant la même caractéristique ne peut pas exister, il faut créer deux entités.

La cardinalité caractérise la relation entre les entités, le minimum et le maximum (mini, maxi).

Le modèle relationnel est un schéma de la structure informatique de la base de données. Les données sont ensuite gérées grâce à des opérations sur les relations.

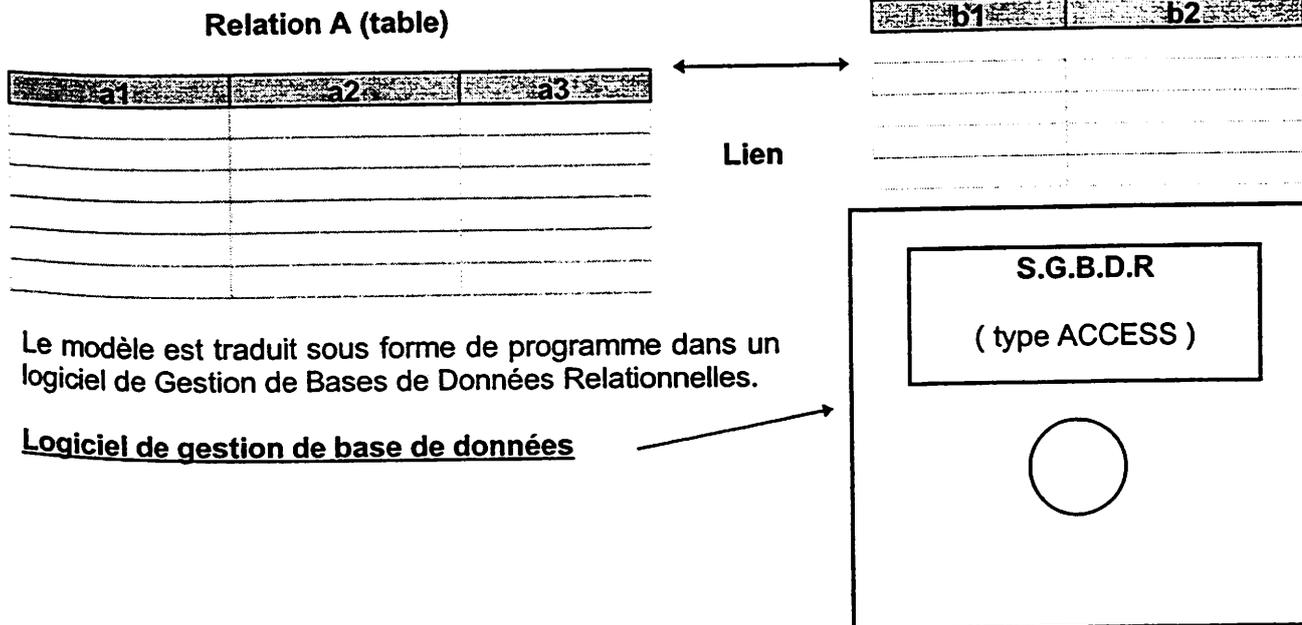
## On passe du Modèle Conceptuel des Données



### au Modèle Relationnel

(Modèle logique de données)

Relation B (table)



Le modèle est traduit sous forme de programme dans un logiciel de Gestion de Bases de Données Relationnelles.

Figure 5: Modèle conceptuel et modèle relationnel

### **Opérations sur les tables (algèbre relationnelle)**

A partir du modèle relationnel on crée des opérations sur les tables, on les combine à partir d'opérateurs. Ces opérations sont à la base des manipulations de données relationnelles et permettent de générer les données en s'appuyant sur un logiciel adapté (Francillon, 1999).

On distingue plusieurs types d'opérateurs :

- des opérateurs portant sur une relation (table)
- des opérateurs portant sur des relations (tables) de même structure (mêmes attributs)
- des opérateurs portant sur des relations (tables) de structures différentes

Les opérateurs les plus utilisés sont : la jointure, l'agrégation et la sélection.

## **Les langages de manipulation des données relationnelles**

Un langage de manipulation de données est composé d'un ensemble de commandes permettant :

- de créer et modifier une base de données (ajout, suppression, modification)
- d'interroger (requêtes) une base de données

Exemple de requête : « quelles sont les exploitations existantes en 86 et 91 qui n'ont pas changé de production ? », le langage permet de coder la question.

Il utilise les opérateurs définis ci-dessus. Les deux langages les plus utilisés sont :

- le langage S.Q.L : l exprime directement les opérations du calcul relationnel. Le maniement de ce langage est technique et nécessite une formation
- le langage Q.B.E. : permet une mise en œuvre visuelle du calcul relationnel. C'est la langage utilisé par Access

## **La théorie des dépendances fonctionnelles**

Le modèle relationnel réalisé a été construit selon cette théorie. Elle repose sur :

- la construction du dictionnaire de données : définition des différentes entités et attributs. Il faut dresser une liste complète des données, ensuite grouper les données par des ensembles cohérents (entités) et identifier de quels attributs dépendent les ensembles constitués.
- L'élaboration des dépendances fonctionnelles simplifiées et directes : création d'une matrice des dépendances fonctionnelles

Le modèle relationnel a été construit à partir d'un logiciel CREBASE, crée par G. Francillon, enseignant chercheur au CNEARC. Il permet d'établir le modèle relationnel à partir de la création d'un dictionnaire de données et de la matrice des dépendances fonctionnelles.

A partir de ce modèle relationnel obtenu on peut générer une base de données type Access, type Dbase, Foxbase...

Le programme génère automatiquement la base de données Access avec :

- Génération des tables avec index et attributs
- Générations des liens entre les tables (jointures)
- Générations des règles d'intégrité référentielles

Concernant les logiciels de type Dbase, Foxbase, le programme génère un fichier texte programme. Les tables sont sous forme de fichiers (d'extension DBF) lisibles par toutes les versions Foxbase ou Dbase.

*Annexe 11. Dictionnaire de données du modèle relationnel de la  
base de données « conseil de gestion »*

*Matrice des dépendances fonctionnelles*

# DICTIONNAIRE DES DONNEES

ENTITE	ATTRIBUT	TYPE	LONGUEUR	SIGNIFICATION
Concession	code_conce	Entier		code concession
	nom_chef	Texte	30	nom du chef
	Nb_Bouche	Entier		nb de bouche a nourrir
	conso_cereale	Entier		consomation cereale
	conso_riz	Entier		consomation riz
	conso_mil	Entier		consomation mil
	code_revenus	Entier		
	code_participant	Entier		
	code_chgt_conce	Entier		
village	code_village	Entier		
	nom_village	Texte	30	
	nb_gpe	Entier		
	cohesion_vil	Texte	30	faible-moy-bonne
zone	code_zone	Entier		
	nom_zone	Texte	30	
membres	code_mbres	Entier		membres de la famille
	responsabilite	Texte	30	type de responsabilite
	connaissance_cdg	Oui/Non		connaissance du cdg
an	code_an	Entier		annee de caracterisation
	nom_annee	Entier		annee de caracterisation (tous les 2 ans)
changement_conce	code_organ	Entier		
	code_socio	Entier		
annee de suivi	code_an_suivi	Entier		
	nom_an_suivi	Texte	30	annee de suivi
chgt organ	separa_stocks	Oui/Non		separation des stocks
	nb_stocks	Entier		nb de stocks
	nb_jours_rupt	Entier		nb de jours de rupture
	periodicite_rupt	Entier		periodicite de rupture
chgt socio	nb_perso_decide	Entier		nb de personnes qui decident
	nb_perso_respons	Entier		nb de personne repsonable
	entente	Texte	30	faible-moy-bonne
	transparence	Texte	30	faible-moy-bonne

ATTRIBUT	TYPE	LONGUEUR	SIGNIFICATION
revenus	type_rev	30	agricol (cultures-elevage) /non agri
	nom_revenu	30	type de culture ou autre si non agricole
	commun_indiv	30	commun/individuel
	valeur_revenu		valeur du revenu
	periode_revenu		periode de rentree d'argent
	code_epargne		
	code_emprunt		
	code_structure_exploit		
epargne	type_epar	30	type d'epargne
	objectif	30	
emprunt	type_empr	30	type d'emprunt
	duree_emprunt		
	raisons_empr	30	raisons emprunt
structure de l'exploitation	code_foncier		
	code_mo_dispo		main d'oeuvre dispo
	code_ma		materiel agricole
	code_tk		itinaire technique
	code_chgt_structu		chgt - structurels
foncier	type_parcelle	30	amenage-non ream-hors casier
	type_culture	30	hivernage-contre saison
	nb_ha		
	tenure	30	location, propriétaire...
	valeur_parcelle		valeur de la parcelle
main d'oeuvre dispo	nb_actif		
	nb_prestatairs		
	cout_mo		cout de la main d'oeuvre
materiel agricole	type_ma	30	type de materiel agricole
	modali_acqui	30	modalite d'acquisition
	valeur_ma		valeur du materiel agricole
Itineraire technique	type_operat	30	type de soperation culturale
	code_intrants		
	code_mo_tk		main d'oeuvre/operation

ATTRIBUT	TYPE	LONGUEUR	SIGNIFICATION
rendement	Entier		
code_mode_comm	Entier		mode de commercialisation
intrants	Texte	30	semence, engrais...
main d'oeuvre/ope	Texte	30	
	Texte	30	
	Texte	30	
	Texte	30	
chgt structurel	Entier		chgt technique
	Entier		chgt organisation
	Texte	30	riziculture...
chgt tk/structure	Entier		code pepiniere
	Entier		
	Entier		
pepiniere	Oui/Non		
	Texte	30	ligne/volee
	Date/Heure		date d'arrachage
	Date/Heure		date de repiquage
	Entier		
	Entier Long		nb de pepiniere/ha
engrais	Entier		quantite fumure apportee
	Texte	30	
	Date/Heure		
	Oui/Non		qtite mx/fumure
variete riz	Texte	30	
	Texte	30	
	Entier		nb de de variete connue
chgt organisation / structure	Oui/Non		calendrier de travail
	Oui/Non		calendrier de travail previ
	Oui/Non		objectif de production
	Oui/Non		prevvisions des depenses
	Entier		part autofinancee
	Oui/Non		calcul des depenses

ATTRIBUT	ATTRIBUT	TYPE	LONGUEUR	SIGNIFICATION
	calcul_mb	Oui/Non		calcul de la marge brute
elements_declenche	code_elements_declen nom_element	Entier Texte	30	elements qui declenche les chantiers
nx_presta	code_presta ope_cultu nb_ope duree_ope	Entier Texte Entier Entier	30	operations culturelles nb de prestataires duree d'embauche
nvile activite	code_nvle_activi type_nvle_acti	Entier Texte	30	nvile activite
nvile epargne	code_nvle_epar type_nvle_epar	Entier Texte	30	nvile epargne
commercialisation	code_commerce	Entier	30	type de produit vendu
	type_prdt_vendu	Texte	30	
	periode_vente	Date/Heure	30	
	type_acheteurs	Texte	30	
	lieu_vente	Texte	30	connaissance de sprix du marche
	connai_prix_marche	Oui/Non	30	
participant	statut	Texte	30	
	ancien_cdg	Oui/Non	30	
chgt connaissance	code_chgt_connaissance	Entier		chgt/connaissance
	code_cahier	Entier		
	code_seance	Entier		
cahier	comprehension	Texte	30	faible-moy-bonne
	ecriture	Texte	30	faible-moy-bonne
	lecture	Texte	30	faible-moy-bonne
	calcul	Texte	30	faible-moy-bonne
	presentation	Texte	30	faible-moy-bonne
	raisons_cahier	Texte	30	
	interet_cahier	Texte	30	
seance	participation	Texte	30	tres actif-actif...

ATTRIBUT	TYPE	LONGUEUR	SIGNIFICATION
presence	Texte	30	regulier-occasionnel
	Texte	30	
	Texte	30	
groupe	Entier		nb de participant
	Entier	30	faible-moy-forte
	Texte		
niveau_alpha	Texte	30	faible-moy-fort
	Texte	30	sup / = / inf
	Entier		tx de participation
	Entier		tx d'abandon
	Entier		nb de reunion endehors cdg
	Entier		
equipe	Entier		
	Entier		
	Entier		
acteurs	Entier		
	Entier		
	Texte	30	implication/cdg
	Texte		
agents	Entier	30	
	Texte	30	
	Texte		
evaluation-fiche	Entier	30	faible-moy-forte
	Texte	30	faible-moy-forte
	Texte	30	
	Texte	30	
	Texte	30	
	Texte		
evaluation-seance	Entier	30	insuff_suffi
	Texte	30	insuff_suffi

ATTRIBUT		TYPE	LONGUEUR	SIGNIFICATION
mode de commercialisation	prdt_vendu	Texte	30	
	quantite	Entier		
	prix	Entier		
	valeur	Entier		
methode	code_methode	Entier		
	nom_theme	Texte	30	
	nb_reunions	Entier		
	nb_seance	Entier		
	nb_crendu	Entier		nb de compte rendu
	nb_innov	Entier		nb innov intro
	nb_theme_recherche	Entier		nb de theme de recherche identifie
	code_outils	Entier		
outils	type_outil	Texte	30	cahier, seance...
	fonction_outil	Texte	30	

*Extrait de la* MATRICE DES DEPENDANCES FONCTIONNELLES

ATTRIBUT code\_zone code\_village code\_an code\_conce code\_mbres code\_participant

code\_conce.....  
 nom\_chef.....X  
 Nb\_Bouche.....X  
 conso\_cereale.....X  
 conso\_riz.....X  
 conso\_mil.....X  
 code\_revenus.....X  
 code\_participant.....X  
 code\_chgt\_conce.....X  
 code\_village.....X  
 nom\_village.....X  
 nb\_gpe.....X  
 cohesion\_vil.....X  
 code\_zone.....X  
 nom\_zone.....X  
 code\_mbres.....X  
 responsabilite.....X  
 connaissance\_cdg.....X  
 code\_an.....X  
 nom\_annee.....X  
 code\_orga.....X  
 code\_socio.....X  
 code\_an\_suivi.....X  
 nom\_an\_suivi.....X  
 separa\_stocks.....  
 nb\_stocks.....  
 nb\_jours\_rupt.....  
 periodicit\_rupt.....  
 nb\_perso\_decide.....  
 nb\_perso\_respons.....  
 entente.....  
 transparence.....  
 type\_rev.....  
 nom\_revenu.....  
 comun\_indiv.....  
 valeur\_revenu.....  
 periode\_revenu.....  
 code\_epargne.....  
 code\_emprunt.....  
 code\_structure\_exploit.....

## Annexe 12. Remarques - Discussion / Soutenance le 22/12/00

- \* Objectifs de l'URDOC : mettre au point une méthode et des outils de Conseil de Gestion aux exploitations mais aussi engager une réflexion au niveau institutionnel et d'organiser l'ensemble des acteurs. Il doit permettre de piloter les opérations de conseils, à savoir : quel type de conseils avec quel conseiller ?...
- \* Impacts du conseil de Gestion : nombreux domaines impliqués, impossible de mesurer l'ensemble de ces domaines
- \* Choix d'un dispositif de suivi-évaluation au niveau des acteurs impliqués dans le conseil de gestion, il serait intéressant de prendre en compte aussi l'évolution des perceptions des acteurs de la zone
- \* Dispositif de suivi -évaluation proposé : coût en temps ? Sélection des indicateurs les plus pertinents parmi ceux proposés.

### Proposition de modification du dispositif :

- Réunions bilans annuelles avec les groupes de participants et les conseillers.
  - Entretiens individuels avec un échantillon de participants : réactions vis à vis des indicateurs, les faire réagir et renseigner uniquement ceux où il y a des changements.
  - Réaliser le questionnaire Office du Niger au niveau des participants au CdG, cette année en 2001 et en 2003.
  - Réunions avec des responsables de groupements (AV, GIE...) pour disposer d'un regard extérieur sur les impacts du CdG
  - Utiliser la base de données ON
- \* La base de données CdG proposée permet de suivre les évolutions à différents niveaux : les participants, les exploitations, les groupes et l'équipe de travail.
  - \* Dispositif = support de réflexion, il représente une étape dans une réflexion plus globale
  - \* Problème d'endettement pas soulevé par les participants du CdG : pourquoi ?
  - \* Articulation du dispositif du CdG / autres services proposées dans la zone (privé / public)
  - \* Quelle est l'évolution de la démarche ? service pris en charge par qui ? Office du Niger, CPS, GIE ?

