

# NOTE DE CAPITALISATION SUR LES **CONSEILLERS CEF**

- Retour d'expériences  
sur le **Conseil à  
l'Exploitation agricole Familiale (CEF)**  
au Bénin



Juillet 2015



« **Le conseiller**, c'est celui qui accompagne le producteur dans la gestion de son exploitation agricole. Il l'amène à mieux comprendre son exploitation et à prendre des décisions pour une meilleure gestion de son exploitation. Il l'accompagne dans la mise en place des outils de gestion, le suit dans la retranscription de ses données, puis il recueille ses données, les traite et les analyse. Tout cela avec le producteur. Il procède ensuite à une restitution avec lui, par des échanges, pour que le producteur puisse savoir s'il a eu une performance bonne ou mauvaise, et comprendre pourquoi. Enfin il peut voir ce qu'il peut changer.

**Le conseil** concerne l'exploitation agricole dans son intégralité, comprenant toutes ses ressources. **Le conseil** concerne la famille du producteur, voir si ce qu'il a fait est rationnel ou pas en fonction des besoins de sa famille. »



## NOTE AUX LECTEURS

Le Programme d'Appui aux Dynamiques Productives (PADYP), mis en œuvre entre juin 2008 et décembre 2015, a été financé par l'Agence Française de Développement (AFD). Le dispositif institutionnel du programme comprend : i) le Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche (MAEP) qui est le maître d'ouvrage ; ii) la Société Française de Réalisation, d'Études et de Conseil (SOFRECO) qui assure la maîtrise d'œuvre ; iii) Les Prestataires de services (ONG et Organisations de Producteurs) qui assurent le pilotage du programme sur le terrain.

La présente note de capitalisation est initiée par le Programme d'Appui aux Dynamiques Productives (PADYP) qui a mis en œuvre au Bénin le Conseil à l'Exploitation agricole Familiale (CEF). Elle est issue des résultats de travaux qui se sont déroulés d'Avril à Septembre 2014. La méthode utilisée suit une approche thématique et participative, via la réalisation d'entretiens qualitatifs avec toutes les catégories d'acteurs ayant contribué à la mise en œuvre de l'expérience. Il s'agit : des adhérents, des animateurs relais, des conseillers relevant des Prestataires, de l'équipe de Coordination des conseillers, du CARDER, et du MAEP. Les informations collectées ont surtout concerné la perception des acteurs du projet, les facteurs de réussite, les difficultés rencontrées et les stratégies développées pour les contourner. L'enjeu de cette capitalisation est de partager avec d'autres projets/programmes voulant s'investir dans le CEF les connaissances et les leçons tirées de l'expérience du PADYP. Les recommandations de la présente note émanent des acteurs du Programme et des observations enregistrées au long des travaux de la mission.

# TABLE DES MATIERES

0

Note aux lecteurs .....	2
Sigles et Abréviations .....	4

1

Mise en oeuvre du conseil à l'exploitation agricole familiale par le PADYP.....	5
---	---

2

Rôle et attributions du conseiller CEF.....	7
2.1. Appuyer les producteurs à la maîtrise des outils de gestion et d'aide à la décision .....	8
2.2. Appuyer les adhérents à la maîtrise des techniques de production .....	10
2.3. Former et suivre les animateurs relais (AR) .....	12
2.4. Servir d'interface entre les adhérents et les structures/acteurs qui peuvent les appuyer.....	12

3

Profil et qualités du conseiller CEF .....	17
--	----

4

Formations et renforcements de capacités.....	21
4.1. Formations des conseillers.....	22
4.2. Renforcements des capacités des conseillers par les prestataires .....	23

5

Gestion et suivi des conseillers.....	25
---------------------------------------	----

# SIGLES ET ABREVIATIONS

AFD : Agence Française de Développement

AR : Animateur Relais

CADG : Cellule d'Appui au Développement du Conseil de Gestion

CARDER : Centre Agricole Régional pour le Développement Rural

CdG-OP : Conseil de Gestion aux Organisations de Producteurs

CEF : Conseil à l'Exploitation agricole Familiale

CELCOR : Cellule de Coordination

FUPRO : Fédération des Unions de Producteurs du Bénin

GERME : Groupe d'appui, d'Encadrement et de Recherche en Milieu rural

GFC : Groupe Focal de Conseil

GRAPAD : Groupe de Recherche et d'Action pour la Promotion de l'Agriculture et du Développement

MAEP : Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche

MRJC : Mouvement Rural de Jeunesse Chrétienne

ONG : Organisation Non Gouvernementale

OP : Organisation Paysanne

OPED : Outils Pédagogiques adaptés aux analphabètes

PADYP : Programme d'Appui aux Dynamiques Productives

PPCEF : Prestataire Privé du Conseil à l'Exploitation agricole Familiale

SOFRECO : Société Française de Réalisation, d'Etudes et de Conseil

URP-MC : Union Régionale de Producteurs de Mono-Couffo

URP-OP : Union Régionale de Producteurs de l'Ouémé-Plateau



MISE EN OEUVRE DU CONSEIL A L'EXPLOITATION  
AGRICOLE FAMILIALE PAR LE PADYP

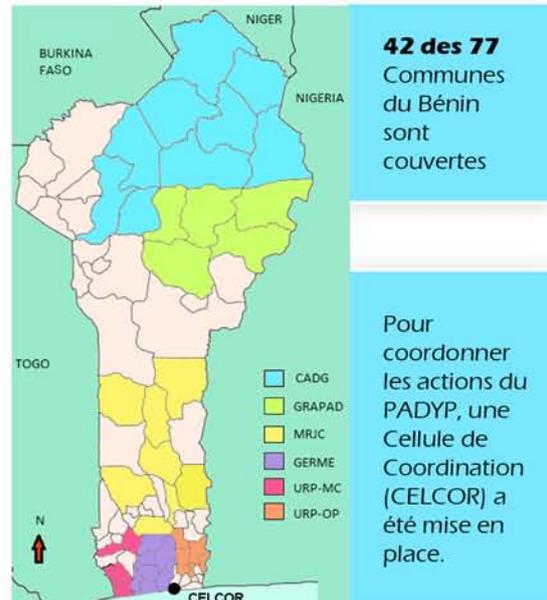
## LE CONSEIL À L'EXPLOITATION FAMILIALE

Le Conseil à l'Exploitation agricole Familiale (CEF) est une approche de conseil, développée pour tenir compte des besoins variés, et spécifiques des exploitations agricoles familiales. C'est une démarche globale de renforcement de capacités, basée sur des méthodes d'apprentissage et d'aide à la décision, favorisant l'évolution des producteurs dans leur réflexion stratégique.

Le Programme d'Appui aux Dynamiques Productives (PADYP) met en œuvre le CEF et le Conseil de Gestion aux Organisations de producteurs (CdG-OP) au Bénin depuis 2011. La démarche utilisée pour le CEF est le renforcement des capacités des producteurs et de leurs familles, basée sur une analyse globale qui tient compte des aspects technico-économiques et socio-environnementaux des exploitations agricoles.

## LES ACTEURS

Le CEF/PADYP est mis en œuvre sur le terrain d'une part par la Fédération des Unions de Producteurs du Bénin (FUPRO) au travers de deux de ses démembrements régionaux à savoir les Unions Régionales de Producteurs de l'Ouémé-Plateau (URP-OP) et du Mono-Couffo (URP-MC) et d'autre part par 4 ONG prestataires que sont : i) la Cellule d'Appui au Développement du conseil de Gestion (CADG) ; ii) le Groupe d'appui, d'Encadrement et de Recherche en Milieu rural (GERME) ; iii) le Groupe de Recherche et d'Action pour la Promotion de l'Agriculture et du Développement (GRAPAD) et iv) le Mouvement Rural de Jeunesse Chrétienne (MRJC). L'implication de la FUPRO, s'inscrit dans un souci de pérennisation institutionnelle de l'approche. Chacun des prestataires a eu l'opportunité d'apporter des spécificités dans la mise en œuvre du CEF suivant ses expériences et/ou en tenant compte des particularités de sa zone de couverture.



De façon opérationnelle, des techniciens appelés conseillers ont été mis en place sur le terrain pour accompagner des groupes de producteurs appelés Groupe Focaux de Conseil (GFC<sup>1</sup>). Ces conseillers sont assistés par des Animateurs Relais (AR), qui sont des producteurs identifiés dans les GFC, pour relayer et soutenir leurs actions.

<sup>1</sup>Les GFC sont des groupes de producteurs qui partagent des objectifs communs ou voisins et, de ce fait, offrent une homogénéité dans les demandes en conseils. Le contenu du conseil est dicté par les attentes des producteurs, ce qui permet de prendre en compte la diversité des situations.

L'objectif visé à travers la présente capitalisation est de partager l'expérience du PADYP dans la mise en place et la gestion du dispositif de conseillers CEF.

## LE CEF EN CHIFFRES

6 PRESTATAIRES CONTRACTÉS  
75 CONSEILLERS ET 500 ANIMATEURS  
RELAYS FORMÉS  
PLUS DE 19 000 PRODUCTEURS ET LEURS  
FAMILLES ACCOMPAGNÉS

# 2

## Rôle et attributions du conseiller CEF





▲ GFC en formation avec un conseiller sur le budget de trésorerie

## 2. Rôle et attributions du conseiller CEF

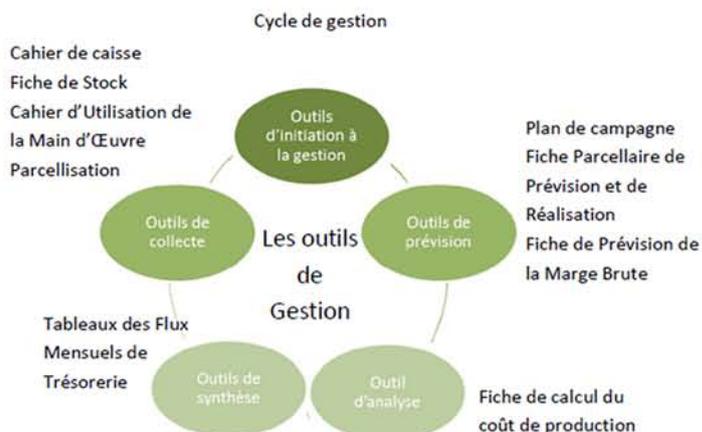
Dans leurs interventions, le rôle joué par les conseillers CEF est identique pour tous les types de Prestataires (OP ou ONG) du PADYP. Les conseillers CEF/PADYP ont de multiples fonctions.

### 2.1 Appuyer les producteurs à la maîtrise des outils de gestion et d'aide à la décision

#### LES OUTILS DE GESTION

Dans le cadre du PADYP, différents outils d'aide à la décision sont mis en place auprès des producteurs afin de les aider à améliorer la gestion de leur exploitation. Il s'agit entre autres : du cahier de caisse, de la fiche de stock, du cahier d'utilisation de la main d'oeuvre, du plan de campagne, de la fiche parcellaire de prévision et de réalisation des opérations culturales etc. Pour appuyer les producteurs à s'approprier ces outils, les conseillers CEF PADYP organisent et animent des sessions de formation et de recyclage<sup>2</sup> au profit des producteurs sur le contenu et l'utilisation de ces outils. Ils réalisent des suivis de l'enregistrement des données dans les outils de gestion et assurent l'accompagnement nécessaire aux producteurs.

<sup>2</sup>Les séances de recyclage sont des séances au cours desquelles les conseillers font des révisions sur des thèmes de formation déjà abordés



## LE RENFORCEMENT DE CAPACITÉS EN GESTION

Le PADYP a recours à une démarche de renforcement des capacités en gestion, fondée sur l'analyse des résultats de gestion des Adhérents<sup>3</sup>. Ainsi, les conseillers du PADYP vont assister mensuellement une partie des adhérents pour faire la synthèse, le traitement et l'analyse des données enregistrées. Ils restituent ensuite aux adhérents les résultats de l'analyse (individuellement ou en groupe). Le conseiller formule des conseils appropriés et assiste les producteurs dans leur prise de décision pour améliorer les performances de leur exploitation.

<sup>3</sup>Les bénéficiaires du projet PADYP sont appelés Adhérents. L'adhésion au PADYP est basée sur le volontariat.

« Ici, le but du CEF étant d'amener le producteur à porter l'analyse de ses propres résultats, il est important que le conseiller sache guider les adhérents afin qu'ils puissent proposer eux-mêmes les décisions stratégiques à prendre. »



▲ Un conseiller en suivi avec une adhérente sur l'utilisation d'un outil de trésorerie (cahier de caisse), adapté aux analphabètes

### UN PLANNING ADAPTÉ

Pour donner plus de cohérence à cet accompagnement, les plannings des thèmes de formations sont adaptés à la période culturale. Par exemple, la formation ou le recyclage sur le plan de campagne se déroulera avant le début de la campagne agricole, ce qui permettra au producteur de faire sa planification.

Enfin, pour favoriser l'analyse des données, en considérant les exploitations agricoles dans leur ensemble, une matrice d'analyse des résultats technicoéconomiques des adhérents par campagne agricole est utilisée. Les résultats d'exploitation sont présentés par zone agro écologique, par campagne agricole et par saison.



### Leçons à tirer

- Le producteur doit être acteur de sa propre analyse.
- La chronologie des formations doit être raisonnée en fonction du calendrier culturel. Dans cette même logique, pendant la période du travail des champs, les adhérents sont occupés, il vaut mieux privilégier les suivis plutôt que les formations.
- Il est important que les décisions découlant de l'analyse des résultats émanent des producteurs eux mêmes.

## ➤ Histoires de CEF, Ils témoignent



« L'essentiel c'est la gestion, elle m'est capitale. C'est cela qui m'a beaucoup attiré. Je fais mes calculs, mes plans, et je ne dépense pas plus d'aliments que ce que j'ai calculé pour mes besoins. Si j'ai besoin d'une quantité de maïs par mois pour ma consommation, je ne veux pas que plus de cette quantité ne sorte du grenier. C'est grâce à cela que j'ai pu m'organiser, économiser et mettre en place des parcelles de tomates. Avec l'argent des tomates je vais pouvoir acheter des vélos pour mes deux filles qui entrent au collège. Parce que le collège est loin de la maison, et sans cela elles n'auraient pas pu y aller. »

**Honoré C. Animateur Relais depuis Avril 2011.**  
GFC d'Agbobada URP-MC

## 2.1 Appuyer les producteurs à la maîtrise des outils de gestion et d'aide à la décision

### DES FORMATIONS ET DES RECYCLAGES RÉCURRENTS...

Par le biais de sessions de formation et de recyclage, les conseillers PADYP accompagnent les adhérents pour une meilleure maîtrise des techniques de production. Les formations concernent les activités de production des exploitations agricoles familiales des différentes zones d'intervention. Elles sont relatives à la production végétale, animale (dont la pisciculture), la transformation des produits agricoles, la conservation des produits, etc.

### ... ET DES VISITES D'ÉCHANGES

L'appui technique se fait également par le biais des visites d'échanges (sur une station de recherche, chez des producteurs de référence, etc.). Lors de ces visites, le conseiller amène un groupe d'adhérent à visiter une structure ou un autre adhérent, considéré comme modèle sur le plan technique d'une pratique culturale ou d'élevage. Ces visites permettent de démontrer aux adhérents que ces pratiques sont déjà acquises par certains, mais également de valoriser le savoir endogène de certains producteurs. De ces visites découle une grande motivation des visiteurs à prendre exemple sur le producteur modèle.



▲ Une adhérente met en pratique la technique apprise par le conseiller. Les autres adhérents observent et échangent sur les bonnes et les mauvaises pratiques.

## LE CEF EN CHIFFRES

Les conseillers de GRAPAD ont organisé  
**23 VISITES D'ÉCHANGES.**

- Au total, **501 ADHÉRENTS**, provenant de **44 GFC** différents ont profité de ces visites

- Pour 9 de ces visites, les adhérents se sont déplacés pour rencontrer un producteur externe au GFC.

- Les thèmes des visites d'échanges ont concerné la production végétale (travail du sol, gestion de la fertilité, itinéraires techniques...), la production animale (habitat, soins, alimentation des poulets et lapins) et la conservation des matières premières.

## CONSTITUER DES POOLS DE COMPÉTENCES

Pour formaliser les mécanismes de complémentarité professionnelle, il peut être bénéfique de constituer un pool de compétences avec les personnes spécialisées dans différents domaines de la zone d'intervention. Dans ce cadre, on pourrait organiser des séances d'échanges avec ces acteurs au début de l'intervention afin de présenter le projet et définir les termes de la collaboration. Le conseiller peut également promouvoir l'émergence d'innovations à travers des activités telles que des formations sur de nouveaux itinéraires techniques ou sur la culture d'une spéculacation peu développée dans la région.

## SAVOIR S'ADAPTER AU PLANNING DES ADHÉRENTS

En période d'intenses activités culturelles, les producteurs sont peu disponibles pour les formations. La fréquence des formations et des recyclages doit être raisonnée. Durant ces périodes, il est alors opportun de réduire les séances de formation au profit des activités de suivi des adhérents. Par ailleurs, il faut pouvoir trouver le juste équilibre entre formations et recyclages. Tant que les connaissances ne sont pas totalement acquises, les recyclages sont importants pour faciliter leur maîtrise.



### Leçons à tirer

- Lorsqu'une zone d'intervention est définie, une collaboration peut être faite avec les autres professionnels du milieu afin de constituer un pool de compétences varié.
- Il faut ajuster le ratio formation et recyclage en fonction de la disponibilité des adhérents pendant les périodes de fortes activités culturelles.
- Les thèmes des formations doivent découler d'un besoin des adhérents. Le conseiller, avec les adhérents doit hiérarchiser les priorités.

Tous les besoins en formation sont identifiés sur la base d'un diagnostic que le conseiller réalise avec ses Groupes Focaux de Conseils (GFC). Ces formations sont également planifiées dans le temps en fonction des besoins prioritaires des adhérents. Par exemple, la formation sur le semis en ligne se fera les semaines précédant le démarrage de cette activité agricole.

## ➤ Histoires de CEF, Ils témoignent

« Avant je ne savais pas comment élever les poulets de race. Grâce aux formations de notre conseiller, j'ai appris à le faire. Il m'a suivi dans l'installation de mon unité d'élevage. Grâce à ça, j'ai vu mes revenus augmenter. Je souhaite poursuivre les formations et aborder des thèmes complémentaires pour être capable de développer encore plus mon exploitation. »

Marcel. Z Adhérent CEF depuis mars 2012, GFC Gbadagba. MRJC



### 2.3 Former et suivre les animateurs relais (AR)

#### L'ANIMATEUR RELAIS, LE SOUTIEN DU CONSEILLER

Les animateurs relais (AR)<sup>4</sup> sont des adhérents CEF du PADYP, volontaires et acceptés par les membres de leur GFC. Ils ont été cooptés par les membres du GFC pour relayer les actions des conseillers. Leur rôle est de participer à l'animation des sessions de formations et de faire les recyclages sur le contenu et l'utilisation des outils de gestion les plus simples, au profit des adhérents du GFC dont ils ont la charge. Ils font également le suivi de l'enregistrement des données des adhérents. De ce fait les conseillers CEF ont pour mission de suivre et former de manière continue ces AR sur les aspects techniques et la gestion.

### 2.4 Servir d'interface entre les adhérents et les structures/acteurs qui peuvent les appuyer

#### ORIENTER LES ADHÉRENTS

Lorsque le conseiller fait face à des besoins des adhérents qui dépassent ses capacités, cela fait partie de ses prérogatives de les orienter vers d'autres acteurs (techniciens spécialisés) ou structures (ONG, centre de recherche agricole, etc.) mieux adaptés. Pour obtenir des semences améliorées ou de l'engrais par exemple, les conseillers peuvent mettre en relation leurs adhérents avec les Secteurs Communaux pour le Développement Agricole (SCDA), les Centres de Recherche Agricole, les sociétés et boutiques qui commercialisent les intrants agricoles. Ils peuvent également servir d'intermédiaire entre les acheteurs et les adhérents pour leur permettre d'écouler leurs produits. Ces obstacles rencontrés par les adhérents permettent au conseiller d'aborder avec eux deux thématiques essentielles : l'approvisionnement en commun en intrants et la vente groupée.



▲ Le conseiller et l'AR préparent la séance de recyclage que l'Animateur relais animera

Le rôle d'interface des conseillers est très important. Surtout dans le cadre de programme qui n'ambitionne pas de coupler le conseil avec d'autres formes d'appui matériel (construction de magasins, achats d'intrants...) ou financier (crédit, subvention...).

Il est important de savoir que la collaboration avec les techniciens ou organismes spécialisés n'est pas toujours aisée. Une attente de rétribution peut parfois conditionner leurs interventions, même quand ce type d'activité s'inscrit dans le cahier des charges de leur fonction.

« Parfois quand on oriente les producteurs vers des gens spécialisés, ou lorsqu'on les sollicite pour nous appuyer, ces derniers ne se rendent pas toujours disponibles pour nous aider, c'est décevant et frustrant. »

<sup>4</sup> Voir la note de capitalisation du PADYP sur les AR

## > Histoires de CEF, Ils témoignent



« Grâce à la formation du conseiller sur les itinéraires techniques du riz, j'ai augmenté ma production. Mais je n'arrive pas à tout vendre. Les gens ne viennent pas acheter. Je la vends seulement aux femmes du village et ça ne suffit pas pour tout écouler. »

Florentine A. adhérente CEF depuis Janvier 2011, GFC de Adjove. URP-MC

« Nous rencontrons actuellement des problèmes avec nos plants de tomate. Ils flétrissent dès la floraison. Nous en avons parlé à notre conseiller qui est allé se renseigner auprès du centre de recherche agricole. Ils ont fait des prélèvements et nous attendons les résultats. »

David M. Adhérent CEF depuis décembre 2011, GFC de Agon. GERME

## En résumé, le rôle du conseiller



### Leçons à tirer

- Les conseillers qui ont joué correctement leur rôle d'interface ont permis à des adhérents d'avoir des réponses à leurs besoins, auxquels les conseillers ne pouvaient apporter de réponse, seuls.



➤ «Après avoir préparé la séance de recyclage avec l'animateur relais, le conseiller supervise l'animation et intervient en cas de besoin. Lorsque le conseiller sent que l'AR a acquis les connaissances nécessaires, il le laissera dérouler l'animation de manière autonome.»

### Combien d'adhérents par conseiller ?

Compte tenu de la complexité de leur rôle, il est important de pouvoir définir le nombre adéquat de producteurs qu'un conseiller peut accompagner pour être efficace. Dans le cas du PADYP, un conseiller a en charge en moyenne entre 8 et 9 GFC de 30 adhérents (soit 256 adhérents en moyenne).

Parmi les GFC, entre 6 et 7 sont suivis par le biais d'animateurs relais et 2 sont suivis directement par le conseiller. Suivre directement 2 GFC permet au conseiller d'être directement en contact avec les réalités et le vécu des AR ; il pourra alors en tirer des leçons pour mieux exercer sa fonction, en adaptant de façon efficiente les formations et les appuis aux AR.





▲ Technique d'extraction de l'hypophyse chez le mâle pour la reproduction des poissons

### RAISONNER LE NOMBRE DE GFC/CONSEILLER

Dans le cadre du PADYP, les objectifs de départ fixés par le projet ont orienté le choix du ratio de « 9 GFC/conseiller » à appliquer dans la zone d'intervention. Or, pour beaucoup d'acteurs du PADYP, le nombre d'adhérents et d'AR à suivre et à former par le conseiller est trop élevé.

Un certain nombre de paramètres influe sur l'appréciation du ratio choisi par le Programme tels que la dispersion géographique, le moyen de locomotion du conseiller, ou encore l'accessibilité des GFC dans la zone géographique de l'intervention. Pour permettre un accompagnement plus efficient, il peut être bénéfique d'adapter le ratio en fonction des paramètres cités ci-dessus et de permettre au conseiller d'accompagner des GFC d'une aire géographique restreinte.

### RAISONNER LE COÛT DU CONSEIL PAR ADHÉRENT

Le rapport « coût du conseil/adhérent » peut également influencer le choix du ratio. En effet, plus le conseiller a un nombre élevé d'adhérents, et plus le coût du conseil par adhérent est réduit. C'est donc un élément important à prendre en compte, surtout pour les OP qui souhaitent pérenniser le dispositif à travers une participation des adhérents au coût du Conseil. Cependant, il est nécessaire de ne pas surcharger le conseiller car la qualité de son accompagnement serait alors réduite. Or, un conseil de moindre qualité n'induirait pas les effets escomptés et n'encouragerait pas les adhérents à participer à la pérennisation financière de cet appui.

### SUIVRE LES ADHÉRENTS INDIVIDUELLEMENT

Compte tenu de leur effectif, tous les adhérents ne pouvaient bénéficier de suivi individuel. De ce fait, le choix a été laissé aux conseillers de sélectionner sur la base de leurs propres critères, les adhérents pouvant bénéficier du suivi individuel.

D'une façon générale, les adhérents qui bénéficient de suivi individuel sont ceux qui renseignent leurs outils. Cela rend en effet les synthèses et analyses plus aisées.

À cet effet, diverses stratégies de suivi individuel ont été développées :

**Suivi individuel rotatif** : sélectionner différents adhérents à suivre d'une période à l'autre, et changer pour la période suivante. Cela permet d'obtenir un nombre de producteurs suivis individuellement plus élevé. Par contre cela ne permet pas de suivre un même exploitant sur le long terme.

**Suivi individuel fixe** : il s'agit de sélectionner certains adhérents qui seront suivis de façon continue dans le temps. Cependant, les autres adhérents émettent généralement le souhait de se faire suivre également.

Pour que chacun puisse profiter des enseignements tirés des suivis individuels, des restitutions de groupe ont été prévues pour permettre aux adhérents de bénéficier du conseil sur la base de résultats concrets recueillis auprès de leurs pairs.



#### Leçons à tirer

- Il faut raisonner le ratio nombre de GFC/CONSEILLER en fonction du cahier des charges, de la dispersion géographique, et du moyen de locomotion du conseiller.
- La définition du cahier des charges du conseiller doit être raisonnée en fonction des objectifs de départ, des moyens à disposition du conseiller, et de l'étendue des zones d'intervention.



« Selon moi, l'effectif des 250 producteurs par conseiller c'est trop. Le conseiller doit travailler beaucoup pour maintenir son effectif, c'est très important de réduire le nombre d'adhérents pour faciliter la mobilisation. De plus, pour le conseiller, le temps d'accompagnement est très important également au niveau des AR. Il faut réfléchir en fonction du coût également. Plus le nombre d'adhérents par conseiller est petit, plus la qualité du conseil augmente, mais le coût augmente également. »

# 3

## Profil et qualités du conseiller CEF



## DES CONNAISSANCES TECHNIQUES ET DES QUALITÉS D'ANIMATION

Le PADYP a offert un appui technique à des producteurs qui pratiquent différentes activités agricoles dans les domaines de la production végétale et animale, de la transformation agroalimentaire, etc. En tant qu'agent de terrain chargé d'accompagner les producteurs, la mise en oeuvre du CEF exige des conseillers :

- des compétences techniques en agriculture et en élevage.

- **de bonnes capacités d'animation**, pour rendre les formations attractives et maintenir l'assiduité des adhérents. des compétences en andragogie (formations d'un public adulte).

- **une bonne maîtrise des outils d'aide à la décision**. Il doit par exemple être en mesure d'accompagner les adhérents dans les calculs des coûts de production, des marges brutes dégagées par chaque spéculation ou activité. Il doit pouvoir réaliser avec l'adhérent des comparaisons des performances techniques et économiques des différentes spéculations, etc.

- **une forte capacité d'analyse** afin de pouvoir étudier et synthétiser de façon pertinente les données d'exploitation recueillies auprès des producteurs et leur restituer les résultats afin de les guider dans leur prise de décision.

## UN PROFIL DE BASE POUR LE CONSEILLER PADYP

Le profil initial retenu pour le recrutement des conseillers par le PADYP est :

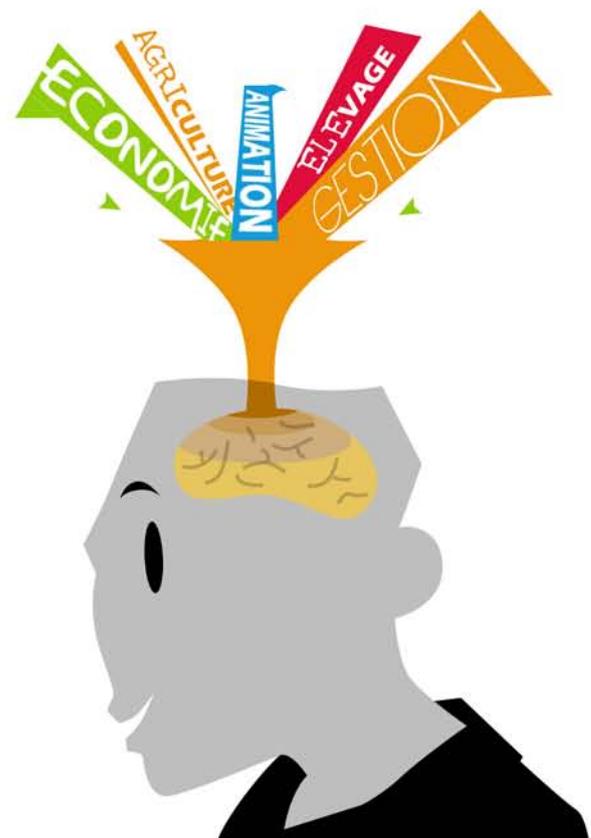
➤ un niveau baccalauréat agricole avec au moins deux ans d'expérience professionnelle dans le domaine agricole ;

ou

➤ un niveau baccalauréat scientifique avec des expériences dans le domaine agricole et plus particulièrement en animation et en vulgarisation.

Le CEF n'étant que peu enseigné dans les universités béninoises, il a été difficile de trouver un profil et une formation de base procurant aux candidats au poste l'ensemble des compétences exigées. Il s'est avéré que certains conseillers présentaient des lacunes. Il est ainsi difficile, aux vues des expériences, de retenir un profil idéal de conseiller pour mettre en oeuvre le CEF.

Toutefois, le CEF exige un bon raisonnement pour aboutir à des résultats intéressants. Et ce raisonnement paraît parfois plus abouti lorsque le niveau est supérieur au baccalauréat (BTS ou licence agricole ou dans des domaines connexes). Les conseillers au niveau académique plus élevé sont également mieux outillés pour rendre compte de leurs activités et des résultats obtenus.





### PROPOSER UNE DIVERSITÉ DE PROFILS

Il peut être intéressant de constituer un panel pluridisciplinaire de conseillers composé de personnes spécialisées dans des domaines variés (agricole, gestion, socio-anthropologie, etc.) et de créer un environnement qui favorise l'échange entre conseillers intervenant dans une même sphère géographique afin de pouvoir bénéficier de compétences diversifiées. Il peut alors être utile en dehors du renforcement général de capacités des conseillers, de procéder à des renforcements individuels de capacités ou de constituer des sous-groupes de conseillers ayant des besoins similaires en formation. Cela exige une évaluation sérieuse des atouts et limites de chaque conseiller, et peut s'avérer plus coûteux.



### Leçons à tirer

- Le CEF requiert des conseillers des compétences dans différents domaines (technique, gestion, socio-anthropologie, communication etc...).
- Il n'y a pas de profil idéal pour les conseillers, les formations et renforcements continus de capacités sont nécessaires pour mettre à niveau les conseillers afin d'assurer un accompagnement de qualité adapté aux besoins diversifiés et évolutifs des producteurs.

## > Ils témoignent

« Techniquement, la plupart de nos conseillers sont bons. Mais lorsqu'on lit leur rapport, on sent qu'ils ont encore du mal à valoriser le travail qu'ils ont fait. Ils ont également souvent besoin d'un appui pour analyser les données d'exploitation. »

Maximilien. W. Responsable de zone, prestataire CEF.



**AU-DELÀ DU PROFIL PROFESSIONNEL, DE L'EXPÉRIENCE DU PADYP CE SONT SURTOUT LES QUALITÉS HUMAINES DES CONSEILLERS QUI SE SONT RÉVÉLÉES DÉTERMINANTES DANS LA PRODUCTION DES RÉSULTATS OBTENUS :**

**Avoir la bonne posture :** le conseiller CEF doit être dans une logique d'accompagnement et non d'encadrement. Il ne doit pas être considéré comme une personne supérieure au producteur. Cela facilite les échanges et favorise l'implication des adhérents dans la mise en oeuvre du CEF.

**Etre humble :** le conseiller doit pouvoir reconnaître qu'il n'est pas omniscient. Il doit être en mesure d'admettre qu'il n'a pas toujours les solutions à tous les problèmes des adhérents et doit facilement solliciter ou orienter les adhérents vers d'autres personnes ressources (spécialistes).

**Etre discret :** le conseiller est amené à connaître le patrimoine des adhérents, leurs projets personnels, et d'autres informations personnelles qu'il doit être en mesure de garder confidentielles.

**Savoir communiquer :** les qualités d'orateur du conseiller s'avèrent importantes car la participation des adhérents au CEF est volontaire et il est donc essentiel de captiver son auditoire. Le niveau d'alphabétisation des bénéficiaires étant majoritairement faible, une part importante de l'information est transmise à l'oral. De plus, le conseiller pouvant être amené à accompagner les adhérents dans la résolution de leurs difficultés quotidiennes, il doit donc être à l'écoute et être proche de leurs préoccupations. Il peut arriver que lors de conflits, le conseiller joue aussi le rôle de médiateur qui nécessite calme et diplomatie.

Il est également important que le conseiller développe un climat de confiance absolue avec ses adhérents. Cela nécessite impérativement qu'il soit de bonne moralité.

L'un des défis alors est de trouver un mécanisme pour mesurer ces qualités chez les conseillers. Cela peut par exemple se faire à travers des périodes d'essai ou des tests de personnalité.



### Leçons à tirer

- Les qualités relationnelles et communicationnelles du conseiller sont déterminantes pour l'atteinte des résultats attendus.
- Il est important de pouvoir déceler ces qualités chez les conseillers dès le recrutement.
- La limite principale de se baser sur des qualités humaines importantes, est la difficulté à mesurer ces indicateurs. Il est difficile de mesurer ces qualités et les mettre en relation avec les résultats obtenus.



## > Ils témoignent

«Il n'y a pas de profil adéquat pour le conseiller. Il faut juste mettre l'accent sur 3 critères : son intégration dans le milieu, ses relations avec le producteur et la manière dont il organise son travail. Les compétences techniques et professionnelles viennent après. Le niveau de formation n'est pas le plus essentiel dans le profil du conseiller. Il faut certaines qualités qui ne s'acquièrent pas sur les bancs.»

Come. H. Coordonnateur prestataire CEF.



# 4

## Formation et renforcement de capacités

#### 4.1 FORMATION DES CONSEILLERS

Une place importante a été accordée à la formation et au renforcement continu des capacités des conseillers. Le conseil à l'exploitation agricole familiale étant un champ d'appui relativement nouveau, il n'est pas encore intégré dans les curricula de formation dans la plupart des centres de formations agricoles au Bénin. Cela explique le déficit de ressources humaines outillées pour diffuser le CEF. D'où la nécessité d'investir dans la formation et le renforcement des capacités des conseillers.

Au cours du Projet, tous les conseillers CEF/PADYP ont bénéficié de multiples formations périodiques qui sont résumées dans le tableau suivant :



Thèmes de formations	Durée	Observations
Formation initiale : Démarche CEF Présentation du PADYP Techniques d'animation Généralités sur les Filières coton, maraîchage et ananas Diagnostic des exploitations agricoles Outils d'aide à la décision	3 semaines avec une semaine d'immersion sur les techniques d'animation et le diagnostic des exploitations	Les filières coton, maraîchage et ananas sont les filières accompagnés par la composante Conseil de Gestion aux Organisations de Producteurs du PADYP
Formation sur les outils d'aide à la décision : approfondissement	1 semaine	Seulement pour les conseillers de la FUPRO
Formation sur la gestion de la fertilité des sols	1 semaine	Seulement pour les conseillers de la FUPRO
Formation sur les outils et techniques pédagogiques adaptés aux analphabètes	1 semaine	
Techniques de production végétale Itinéraires techniques des principales cultures Gestion de la fertilité des sols Gestion des pesticides Législation phytosanitaire Éléments minéraux	1 semaine	
Techniques de production animale Techniques d'élevage du bovin Techniques d'élevage du caprin Techniques d'élevage de l'ovin Techniques d'élevage de la volaille	1 semaine	
Informatique (utilisation des logiciels de base Word, Excel, Power point)	1 semaine	Conseillers FUPRO
	2 semaines en deux phases	Conseillers des PPCEF
Suivi-évaluation	1 semaine	Conseillers FUPRO
	2 jours	Conseillers des PPCEF

La semaine d'immersion de la formation initiale des conseillers a été réalisée afin de tester la pertinence des outils proposés. Pour certaines formations, le recours à des consultants externes spécialisés a été nécessaire.

#### ADAPTER LE PLANNING DE FORMATION

Le temps alloué aux formations doit être adapté. Lorsqu'on aborde plusieurs thèmes lors d'une même formation, le risque d'assimilation partielle des informations partagées est plus grand. Le choix des périodes de formation est également déterminant car la mise en application est plus aisée lorsque le conseiller peut mettre en pratique les formations reçues dans une période rapprochée. Il est également important de cibler les formations en fonction du zonage agricole (spéculations dominantes).

Cependant, tout cela doit être raisonné en fonction des éléments de coût, de logistique, de disponibilité des acteurs, etc.

#### 4.2 RENFORCEMENT DES CAPACITES DES CONSEILLERS PAR LES PRESTATAIRES

##### UN RENFORCEMENT CONTINU DES CAPACITES

Les renforcements continus des capacités des conseillers sont assurés par la coordination des différents prestataires. Cela s'est avéré utile pour répondre aux besoins évolutifs des adhérents et pour apprécier le niveau des conseillers sur les thématiques sélectionnées. Les besoins en renforcements de capacités ont été définis par les conseillers ou par leur responsable grâce aux suivis de terrain. Différentes méthodes de renforcement des capacités des conseillers ont été mis en oeuvre dans le PADYP.

**Renforcements de capacités en groupe :** les formations sont généralement effectuées lors des réunions trimestrielles. Elles sont délivrées par la coordination. Toutefois, pour faciliter l'appropriation par les conseillers, certains thèmes sont préparés à l'avance puis restitués par l'un des conseillers, désigné de façon aléatoire. Cette dernière façon de procéder est intéressante en ce sens qu'elle permet de développer chez le conseiller l'esprit de recherche d'information.

**Renforcements individuels des conseillers :** lors des suivis des conseillers par la coordination et en fonction des imperfections notées, la coordination procède à une remise à niveau du conseiller grâce à un recyclage ou des conseils appropriés.

**Ateliers d'échanges techniques :** les échanges entre conseillers leur permettent d'une part de partager leurs expériences sur le terrain, et d'autre part d'exposer les difficultés rencontrées et les stratégies mises en oeuvre pour les surmonter. Ils peuvent ainsi trouver des solutions à leurs problèmes en bénéficiant des expériences de leurs pairs.

**Autres renforcements :** chez certains prestataires, les conseillers ont parfois participé à des formations organisées par d'autres projets pilotés par le même prestataire.



#### Leçons à tirer

- Pour une meilleure appropriation des formations par les conseillers, il vaut mieux privilégier des formations récurrentes sur le long terme, plutôt qu'une formation trop condensée au départ du projet.

## LE CEF EN CHIFFRES

Entre 2008 et 2014, **121.459.260** **FCFA** ont été investis pour la formation des **75** conseillers CEF PADYP. Soit environ **1.619.460 FCFA** par conseiller formé.



« Nos meilleurs conseillers ne sont pas forcément ceux qui ont un **niveau académique élevé**. Ce sont **ceux qui sont passionnés par leur travail** et qui aiment ce qu'ils font. Ils sont proches des adhérents, sont soucieux de leur bien-être et les comprennent mieux. Ceci les pousse à réfléchir et à développer en permanence des stratégies pour toujours mieux les accompagner. Ils innovent beaucoup et vont au-delà de ce qu'on leur demande de faire. Par exemple, certains ont installé des parcelles de démonstration à leur propre frais pour permettre aux adhérents de mieux comprendre les formations. »



# 5

Gestion et suivi des conseillers

### Les suivis réguliers des conseillers permettent de :

- 1) mesurer l'effectivité et la qualité du travail qui est fait.
- 2) d'apprécier l'efficacité des méthodes proposées afin de les recadrer si nécessaire,
- 3) d'identifier les difficultés rencontrées par les conseillers et d'y apporter des solutions.

Dans le cadre du PADYP, sur la base des planifications mensuelles des conseillers, deux types de suivi sont généralement organisés :

**des visites inopinées** : les conseillers étant des agents intervenant sur le terrain auprès des adhérents, il n'est pas toujours aisé d'avoir une visibilité de leur assiduité et des travaux qu'ils réalisent.

**des suivis planifiés** : ils permettent à la coordination d'évaluer le travail effectué par le conseiller dans la réalisation d'une de ses activités (formation ou visite d'exploitation par exemple).

Dans le cadre du PADYP, différents outils de suivi évaluation des conseillers ont été mis à la disposition des prestataires. Ces outils permettent globalement de renseigner les activités réalisées par le conseiller, le nombre d'adhérents ou GFC ayant bénéficié de formation, conseil ou visite, les écarts entre les activités planifiées et les activités réalisées ainsi que les raisons qui justifient ces écarts. Ces outils d'évaluation permettent essentiellement de relever les réalisations quantitatives des conseillers (nombre de formation dans le mois, nombre d'adhérent suivi, etc.). Cependant, ils ne permettent pas d'évaluer la qualité du travail du conseiller.

Il faut noter que pour mesurer les performances qualitatives des conseillers les prestataires ont élaboré différents outils d'évaluation. Il peut alors être bénéfique d'harmoniser ces outils pour avoir une base commune d'évaluation des conseillers.



### PERSPECTIVES POUR LES CONSEILLERS

Au sein du PADYP, les recrutements du service public ont engendré la démission de certains conseillers. Dans le cadre de projets/programmes à durée déterminée comme le PADYP, lorsque la fin du programme approche, le manque d'assurance sur des perspectives professionnelles futures conduit les conseillers à rechercher un emploi plus sécurisé sur la durée.

Il faut noter que le maintien des conseillers dans le dispositif est essentiel. L'instauration d'une relation de confiance entre le conseiller et l'adhérent nécessite une période raisonnable permettant au bénéficiaire d'apprécier les effets du Conseil sur son exploitation familiale. Le changement d'un conseiller peut perturber cet équilibre et être un frein dans la mise en oeuvre du CEF. Cela peut provoquer une démobilisation ou une déstabilisation des adhérents. C'est pourquoi des stratégies doivent être développées pour maintenir les conseillers dans le dispositif.

### IMPORTANCE DU MAINTIEN DES CONSEILLERS DANS LE DISPOSITIF

Lorsque le changement de conseiller s'avère nécessaire, il est important de mettre en place des stratégies pour que le remplacement se fasse de façon progressive (mise en place de tuilage, sensibilisation des adhérents, etc.). Les nouveaux conseillers héritent généralement de groupes constitués par d'autres et doivent oeuvrer pour gagner leur confiance. La démarche peut être facilitée lorsque le conseiller sur le départ a le temps d'introduire son remplaçant auprès des adhérents. Il est également important que des suivis plus rapprochés et plus réguliers soient organisés auprès des nouveaux conseillers.



### Leçons à tirer

- Le maintien des conseillers dans le dispositif est bénéfique pour perpétuer la relation de confiance existant entre conseiller et adhérents.
- Un suivi continu du conseiller est nécessaire pour recadrer au besoin la démarche et pour déceler ses insuffisances pour une mise à niveau efficace.



## > Histoires de CEF, Ils témoignent



« Lorsqu'on suit un conseiller lors d'une visite d'exploitation, en questionnant les adhérents sur le sujet de la formation que le conseiller a dispensée, on se rend compte facilement si la formation a été de bonne qualité. Si l'adhérent n'est pas capable de restituer les bases que le conseiller est censé lui avoir donné... alors on sait que la formation n'a pas été efficace. »

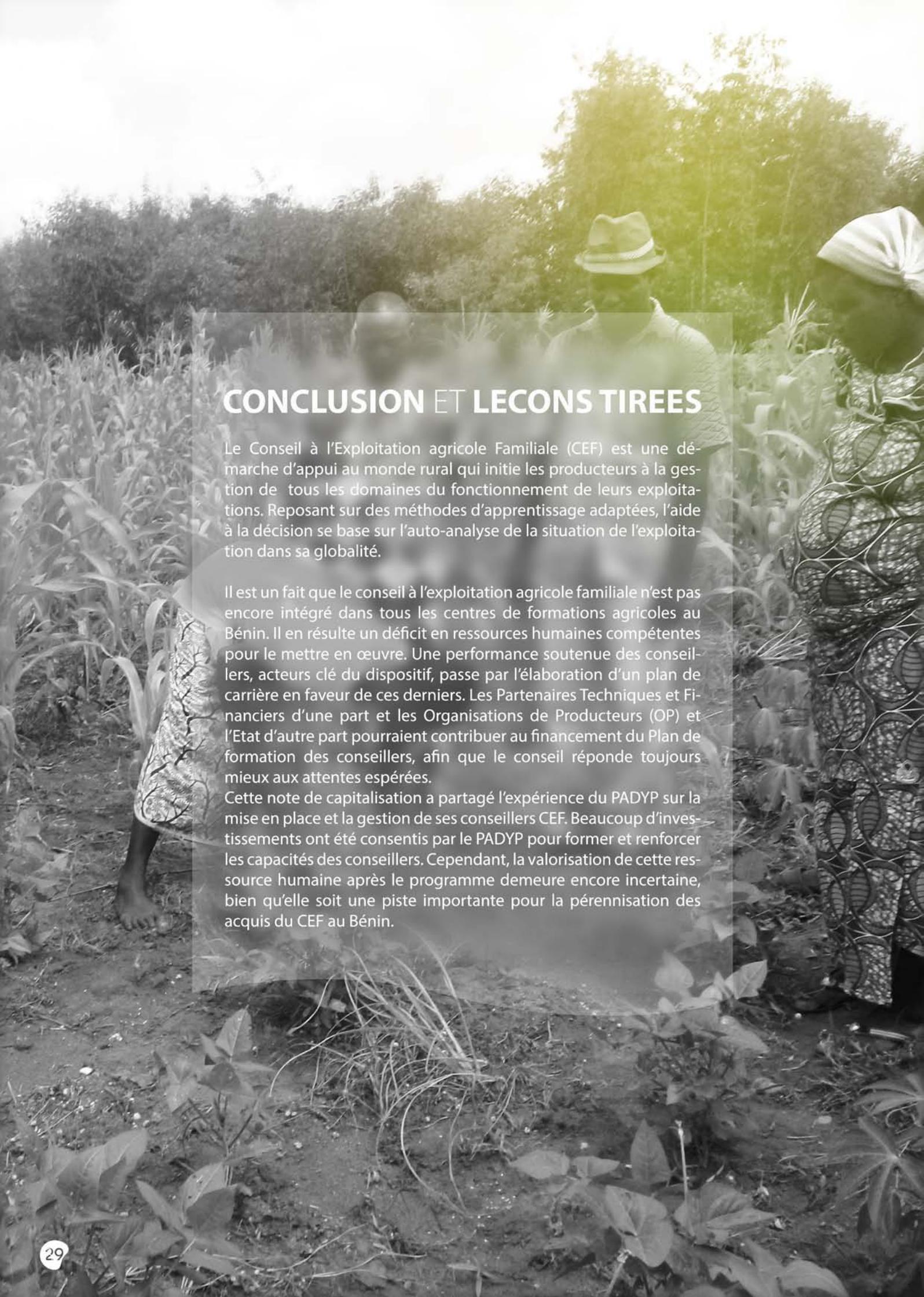
**Michael G. Chargé de Programme CEF**

« Dans le cadre de programme à durée fixe il n'y généralement pas de plan de carrière, ce qui fait que les conseillers sont à la recherche d'un emploi qui offre une meilleure visibilité sur le long terme. »

**Pascal G. Coordonnateur PADYP**



« Pour nous les adhérents, grâce au PADYP, il y a eu un soulagement de taille au niveau de la pauvreté et de la pénurie des produits. Mais ce problème n'est pas éradiqué, il y a toujours ceux qui n'ont pas adhéré au projet qui en souffrent. C'est cela qui fait qu'aujourd'hui, des non-adhérents participent à nos réunions. »



## CONCLUSION ET LECONS TIREES

Le Conseil à l'Exploitation agricole Familiale (CEF) est une démarche d'appui au monde rural qui initie les producteurs à la gestion de tous les domaines du fonctionnement de leurs exploitations. Reposant sur des méthodes d'apprentissage adaptées, l'aide à la décision se base sur l'auto-analyse de la situation de l'exploitation dans sa globalité.

Il est un fait que le conseil à l'exploitation agricole familiale n'est pas encore intégré dans tous les centres de formations agricoles au Bénin. Il en résulte un déficit en ressources humaines compétentes pour le mettre en œuvre. Une performance soutenue des conseillers, acteurs clé du dispositif, passe par l'élaboration d'un plan de carrière en faveur de ces derniers. Les Partenaires Techniques et Financiers d'une part et les Organisations de Producteurs (OP) et l'Etat d'autre part pourraient contribuer au financement du Plan de formation des conseillers, afin que le conseil réponde toujours mieux aux attentes espérées.

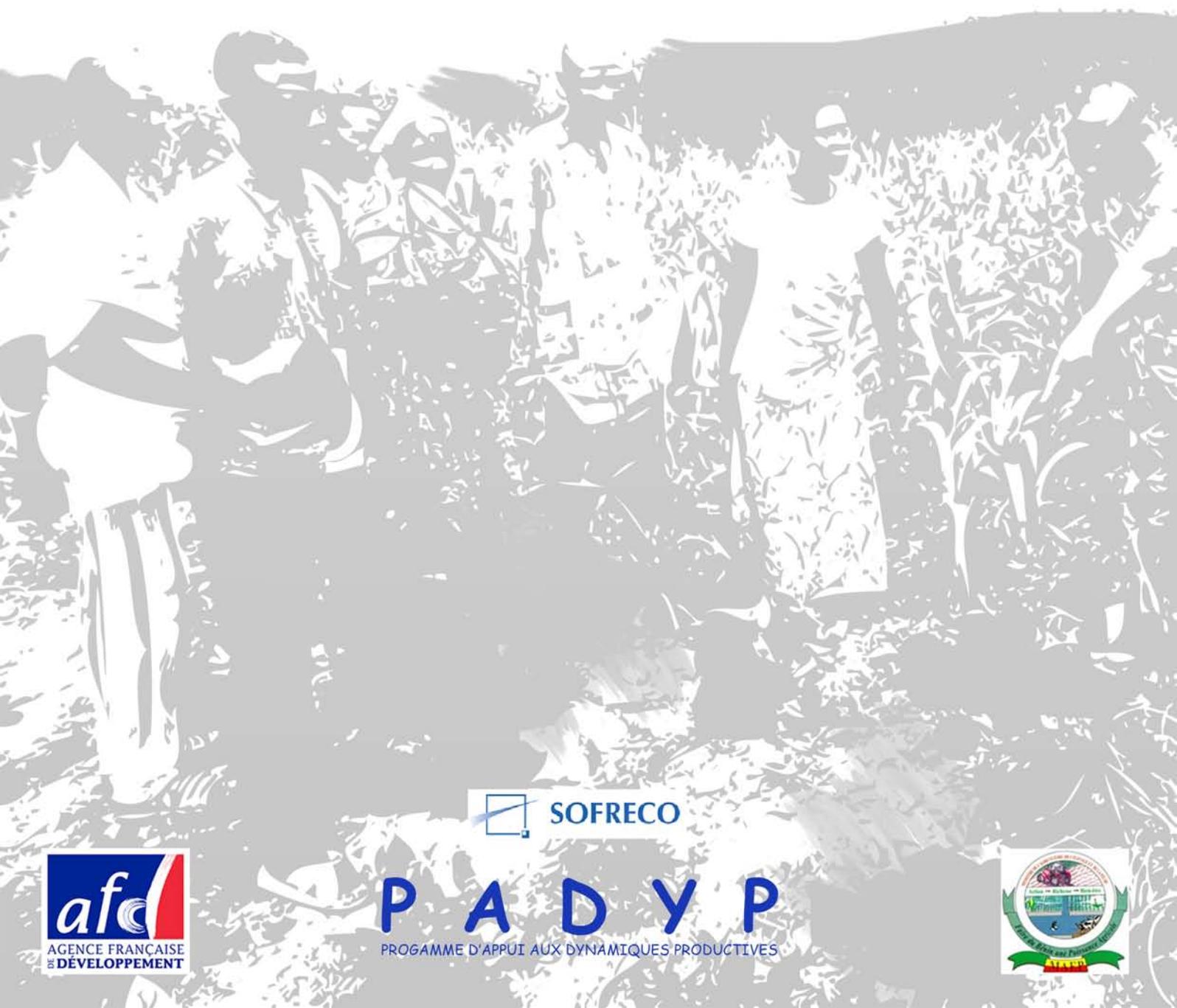
Cette note de capitalisation a partagé l'expérience du PADYP sur la mise en place et la gestion de ses conseillers CEF. Beaucoup d'investissements ont été consentis par le PADYP pour former et renforcer les capacités des conseillers. Cependant, la valorisation de cette ressource humaine après le programme demeure encore incertaine, bien qu'elle soit une piste importante pour la pérennisation des acquis du CEF au Bénin.



Rédigée par :  
**Imelda AGONDANOU**  
**Hadrien LEVARD**

Relue par :  
la **CELCOR**

Cette fiche a été  
produite grâce au  
financement de l'**AFD**



**P A D Y P**  
PROGRAMME D'APPUI AUX DYNAMIQUES PRODUCTIVES

